

## 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2章 NEC（日本電気株式会社）

### ～会社概要～

- 【所在地】 本社  
〒108-8001 東京都港区芝五丁目7番1号
- 【創立】 1899年（明治32年）7月17日
- 【グループ主要事業】 ITソリューション／ネットワークソリューション事業、モバイル／パーソナルソリューション事業、エレクトロニクスデバイス事業（半導体ソリューション、およびその他デバイス事業）
- 【資本金】 3,378億円（2006年6月末現在）
- 【従業員数】 単独：23,631人（2006年6月末現在）  
連結：154,180人（2006年3月末現在）
- 【売上高】 2006年3月期  
単独：2兆3,707億円  
連結：4兆8,249億円

## はじめに

NECは1989年、創立90周年を機に『NECスーパー21（21世紀に向けた全社経営刷新運動）』を展開することで、経営指針となる企業ビジョンの策定や組織・制度・仕組みなどの改革を進めた。

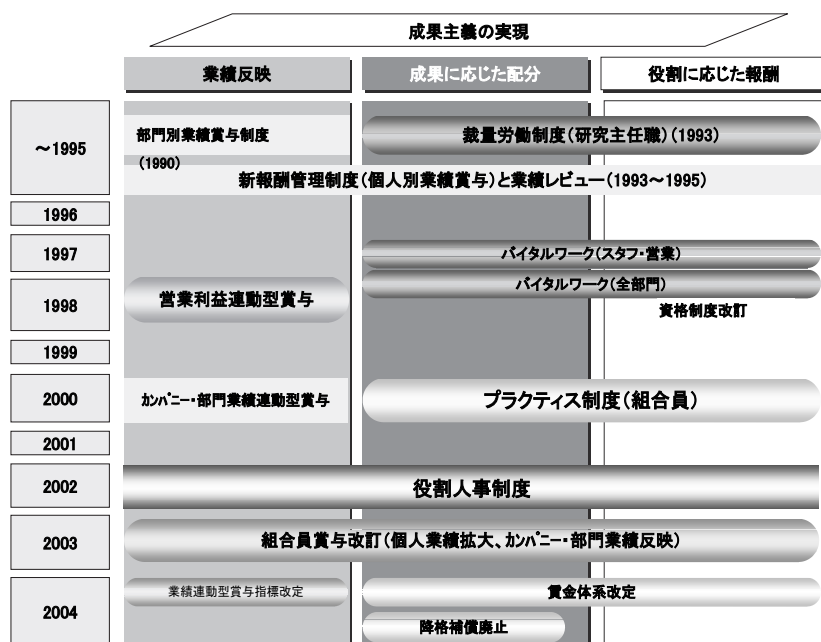
人事・労務管理の諸制度については1990年以降、評価の公平性・納得性を深める配慮を行いつつ、①個人の成果に応じる形で、成果主義をより広げていく②従業員と会社の関係を見直していく中で、本人のエンパワーメント（能力キャリア）を高める——ことを基本に、多岐に渡る制度設計を進めてきた。

そういう中で、賃金・報酬における成果主義については、3つの柱を打ち出し、徐々に進化・純化させていく（図2-0-1）。第1に、個人の業績だけでなく、部門や会社の業績を一層反映させることで、賃金を固定費から変動費に切り替えていくとともに、業績の良好な部門とそうでない部門の格差を広げる仕組みを取り入れてチームワークを高めてきた。

第2に、成果に応じた配分を広げ、成績による格差の拡大を賃金・賞与に反映させた。賃金についてはテーブルの改訂など、賞与については格差拡大のための原資を設けることなどを実施した。もともと成績差はつけていたが、貢献度でより差が付く仕掛けをつくった。

第3には、従来の積み上げ型の報酬制度を改め、「今、何をやっているのか」を問う現在の役割・価値に応じた報酬を中心に据えていった。それまでの累積型は、どちらかといえば資格・能力部分に比重があったが、それを職務・役割をベースにする仕掛けに変え、過去の累積については、資格の中で見るという判断をしたのである。

図2-0-1 NECにおける賃金制度変遷



出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成<sup>15</sup>

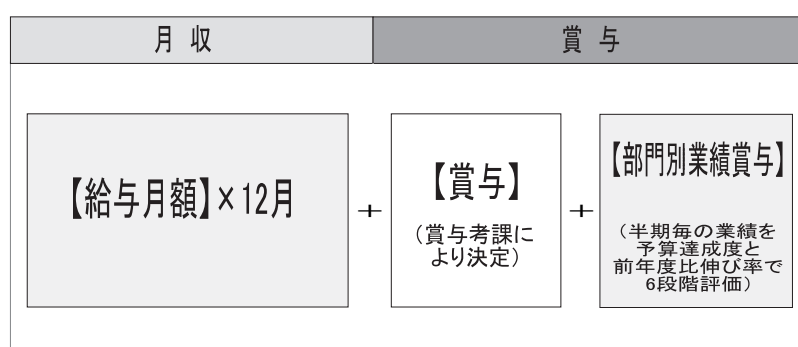
<sup>15</sup>以降の他の図表において出所が記されていないものは、本図と同様、聞き取り調査時の入手資料をもとに作成したものである。それ以外の出所のものは、一つひとつ記してある。

## 第1節 1990年代の管理職の報酬制度改革

### 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）

1990年代以前の管理職の賞与は、賞与考課によって決まる「基本賞与」と、資格別定額で加算される「別封」で構成しており、支給額は全社業績を基本とする個人累積ベースの積み上げ型であった。これを従来の「別封」部分（資格別定額で全体の5%相当）に限り、部門業績に応じて $\pm\alpha$ する方式に切り替えた（図2-1-1）。

図2-1-1 部門別業績賞与（報酬体系）



「部門別業績賞与」の評価は、部門の半期ごとの業績を予算達成度と前年比伸び率などで実施する。評価ランクはA、B、C-1、C-2、D、Eの6ランクで資格ごとに評価別定額のテーブルを設定。部門ごとの業績に応じてプラスマイナスを付けて分配する仕組みに切り替えた。業績に対する責任を全社で負うのではなく、部門業績の善し悪しで原資を決めて、いいところはプラスアルファし、悪いところはマイナスにする。当時は、Dランクを基準値として、それよりよければプラスアルファになるように設定されていた（図2-1-2）。

図 2-1-2 部門別業績賞与の考え方

	A	B	C1/C2	D	E
副理事	●	●	●	●	●
J待遇	●	●	●	●	●
B待遇	●	●	●	●	●
K待遇	●	●	●	●	●



部門業績に対するインセンティブとして  
部門業績評価結果に応じ  
資格別に一定額の賞与を加算支給。

※J：事業部長、B：部長、K：課長

## 2 管理職新報酬管理制度の導入（1993年～95年）

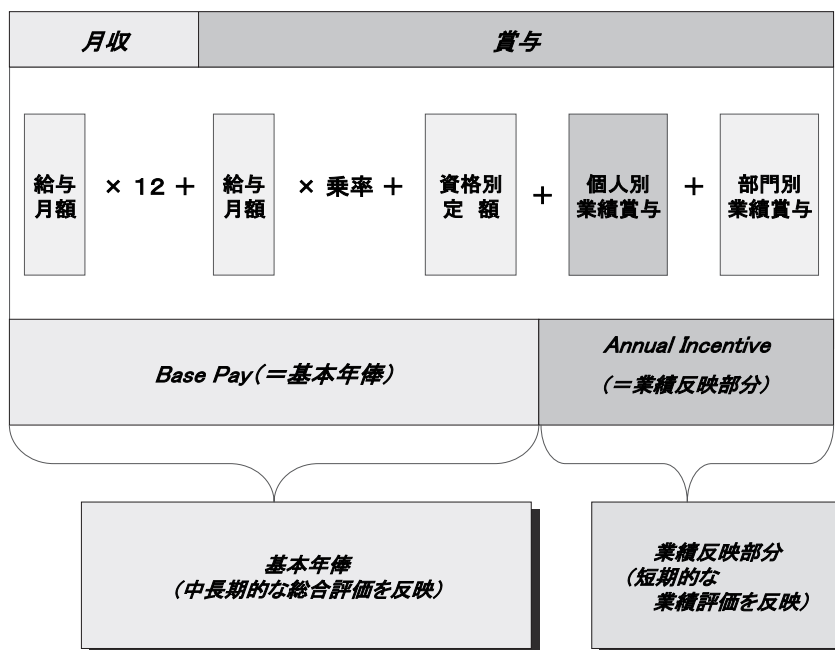
さらに1993年には「新報酬管理制度」を導入した。報酬を「基本年俸」と「業績反映部分」に分類。基本年俸は「給与（月額×12カ月）」と「基本賞与（給与月額×乗率+資格別定額）」で構成した。年収のうち、4カ月<sup>16</sup>分の賞与を定額分と考え、月収と併せて安定的報酬部分として保証した。一方、業績反映部分は賞与の「個人別業績賞与」と「部門別業績賞与」で見ることにして、短期的な業績評価を反映させた（図 2-1-3）。

基本年俸では、賃金バンドの導入で資格・役割に応じて賃金幅を決めて、上限なく積み上がっていくような年功的イメージを薄め、業績反映を広げて成果配分でより格差が付くようにした。そして、業績反映部分において、過去の累積を取り除くことで、メリハリのある個人への報酬配分を実現させた点がこの制度のポイントである。

なお、制度の導入にあたっては、混乱を招かずに制度が定着するよう1993年には本部長以上の上級管理職層1,200人のみを対象とし、翌94年に部内部長クラス、95年に課長クラスまで順次適用を広げていった。

<sup>16</sup>導入当初は5カ月であった

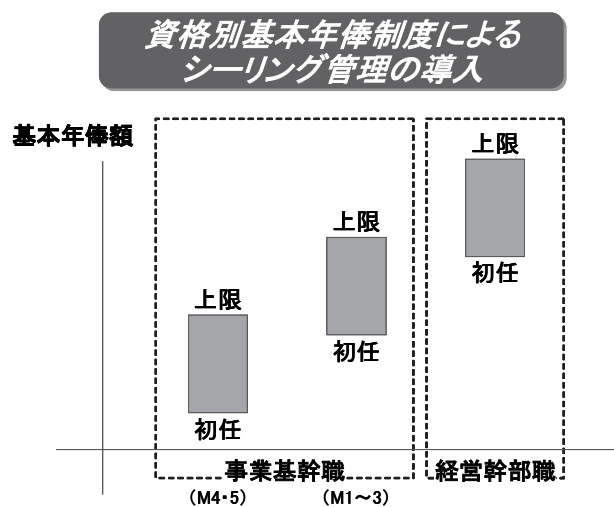
図2-1-3 新報酬体系の構成



(1) 基本年俸・給与部分

ここで、各報酬の仕組みについて詳しく見ていく。この制度で同社ははじめて「賃金バンド」(レンジ制)という発想を取り入れ、資格別の上限をつくった(図2-1-4)。事業部長待遇から課長待遇まで資格ごとに賃金バンドで上限、下限を設定する。

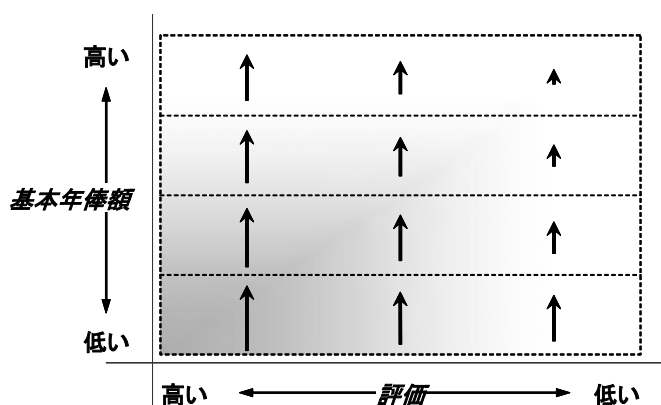
図2-1-4 基本年俸管理の考え方



同じ業績評価の場合でも、賃金バンド内で低いところにいる人はたくさん上がるが、上に

行くに従い上げ幅が小さくなる（図2-1-5）。基本年俸での昇給額は、年1回の人事考課に応じて改訂する。昇給テーブルは、本人の現在の年俸水準と人事考課のマトリックスで決まるように設計していた。

図2-1-5 基本年俸改定テーブルイメージ



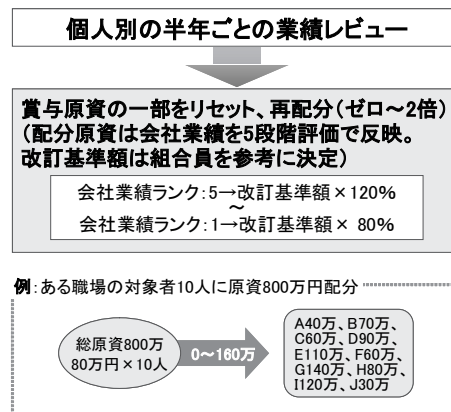
### (2) 基本年俸・基本賞与部分

導入当初の基本賞与は年間ほぼ5カ月（半期2.5カ月）であった。給与月額に乗率（5カ月）をかけ、資格別定額を加えることで基本賞与を構成していた。

### (3) 業績賞与・個人別業績賞与

個人別の業績賞与については、部門長が全社業績に応じて決まった基準額に割り当てられた人数分を乗じた賞与原資を、個人別の半年ごとの業績レビューでゼロから原資の倍額まで再配分できるようにした。このため、個人ごとの業績で賃金が変わる部分を短期業績で反映させることがかなりクリアになった（図2-1-6）。配分の仕方については、特段の基準は設けないため、ラインの風土や評価担当者によって異なった。ただし、最終的に事業部門で全体的な調整を施し、ある程度のバランスを保つように工夫した。

図 2-1-6 個人別業績賞与の仕組み

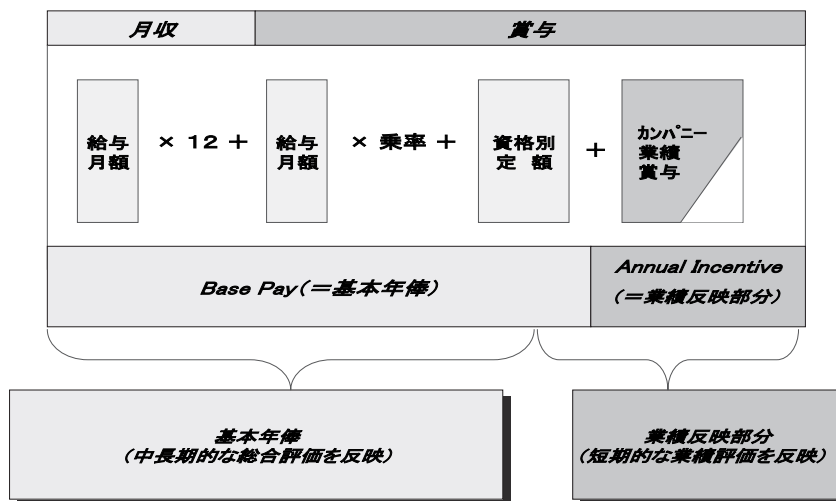


### 3 カンパニー（社内分社化）制移行に伴う賞与制度改革（2000年）

同社は2000年、カンパニー（社内分社化）制に移行するとともに「カンパニー部門別業績連動型賞与」制度を採用した。全社業績に加えて各カンパニー業績も賞与に反映させることで、各カンパニーの業績責任と権限をより明確にした。

それまで管理職の賞与は、基本年俸の月収部分にリンクした基本賞与と、部門・個人別業績賞与の業績反映部分で構成していた。後者をカンパニー業績に切り替えたのが最大ポイントである（図 2-1-7）。

図 2-1-7 カンパニー部門業績連動型賞与

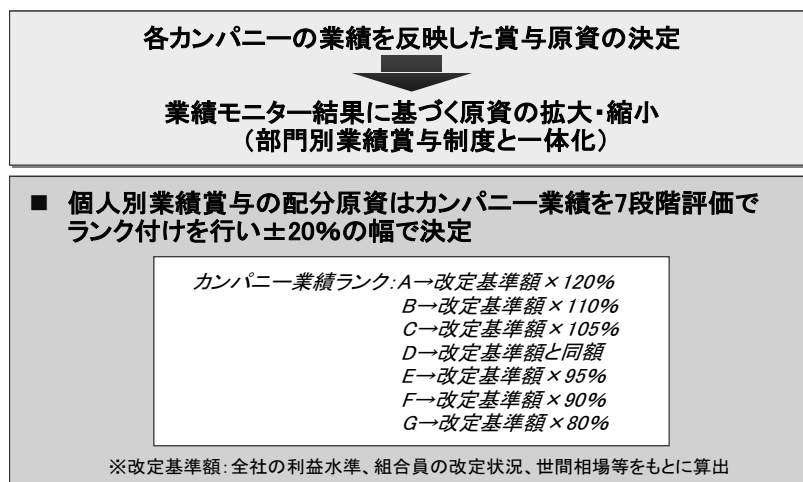


具体的には、業績評価を反映させる部分について全社業績の反映を前提にカンパニー業績を連動させるシステムを採り入れた。カンパニー業績は、売り上げや利益などの数値をもとに計算式を当てはめて7段階評価を行い、Dランクを基準に1ランク5~10%の差幅で個人別



業績賞与の配分原資を割り出すようにした (図2-1-8)。

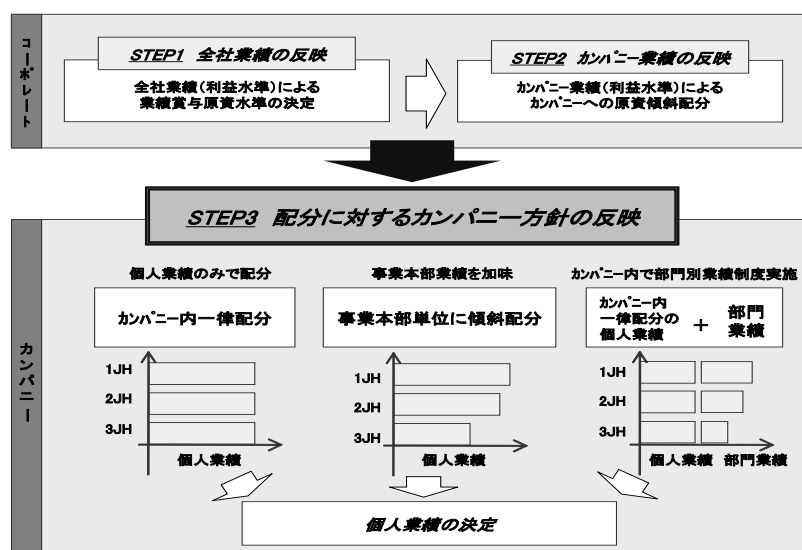
図 2-1-8 個人別業績賞与原資の決定



従来は、業績反映部分を100とすると、そのうち20は固定して部門別の一律配分とし、残りの80で個人業績に応じて格差をつけていた。今度は業績反映部分がカンパニー評価で80～120の間で変動し、固定部分はなく、そのなかで差を付けることに変更した。さらに、差の付け方についてはカンパニーごとに自由に設計できるようになった (図2-1-9)。

今までは部門別業績賞与は一律で、個人別業績賞与のみで差を付けていたため、例えば、本人業績が悪い場合でも部門業績が良ければ、それに押し上げられて、ある程度の賞与額が支給されていた。この改正により、個人業績が悪くても部門業績が良ければあまり差が付かない問題が解消され、賞与格差がより開くようになった。

図2-1-9 カンパニー内でのカスタマイゼーション



## 第2節 1990年代の組合員層の報酬制度改訂

### 1 研究主任層に裁量労働制を導入（1993年）

組合員層の賃金制度改革は、1993年10月から30歳前後の主任職の研究者（管理職一歩手前層）約300人を対象に裁量労働制を導入したことから始まっている。時間による労務管理をほぼ廃して、対象者自らが上司と相談の上で設定した目標に向けて出退勤時間を決定。それまでフレックスタイム制<sup>17</sup>で一定の制約を課していた勤務時間を原則自由に変更した<sup>18</sup>。

賃金については、裁量労働制に時間外労働の概念はないため、残業手当は廃止し、その代わりに基本給に裁量労働特別手当を上乗せして、賞与にも「個人別業績加算制賞与」を導入した。

裁量労働制の対象者に採り入れた「個人別業績加算制賞与」は、管理職同様、目標の達成度に従い賞与に個人別の業績加算分を乗せることで差をつけるものである。具体的な仕組みは、半年ごとに上司と相談して仕事の目標を立て、期末ごとに自己評価と上司の評価を突き合わせて、5段階で達成度（評価）を確定する。組合員層に初めて累積型ではなく、個人業績に応じて毎回、上下する洗い替え型の制度ができた。原資は、裁量労働手当の約2カ月分に相当する10万円程度。各研究所が独自に評価し、渡された原資の範囲内で配分していた。

<sup>17</sup>月～金曜までの午前10時～午後3時までをコアタイムとして、全員が職場にいなければならない制約を付していた

<sup>18</sup>ただし、職場での打ち合わせ等の必要もあることから、従来のコアタイムを「ビジネス・コミュニケーション・アワーズ」と名づけ、この時間帯のどこかに職場に顔を出すよう奨励した

## 2 V（バイタル）ワーク制度の導入（1997年）

1997年には、従業員比率の9割強を占めるホワイトカラーの働き方の尺度を時間軸から成果軸に転換し、従業員一人ひとりの意欲・能力向上を生産性向上につなげることを目的に、疑似的な裁量労働制度を採り入れた。

### （1）Vワーク制度の概要

具体的には、主任クラス<sup>19</sup>を対象にフレックスタイム制や定額残業制などを活用した「Vワーク制度」を導入した。対象になると、勤務時間はフレックスタイム制を用いて午前10時～午後3時がコアタイムとなる。手当では残業代を廃し、定額のVワーク手当が支給されるようになる。

1997年にカスタマーソリューション職などの主任層に導入し、翌98年には技術開発職などほぼ全部門に展開した。この際、①出向・休職者②業務の性質、個人の資質・能力面で自己裁量性の割合の比較的少ない者③半期を通じて恒常的に時間拘束的な業務を遂行する者④時間を尺度にした働き方が適当な者——など全体の約1割を適用から外している。

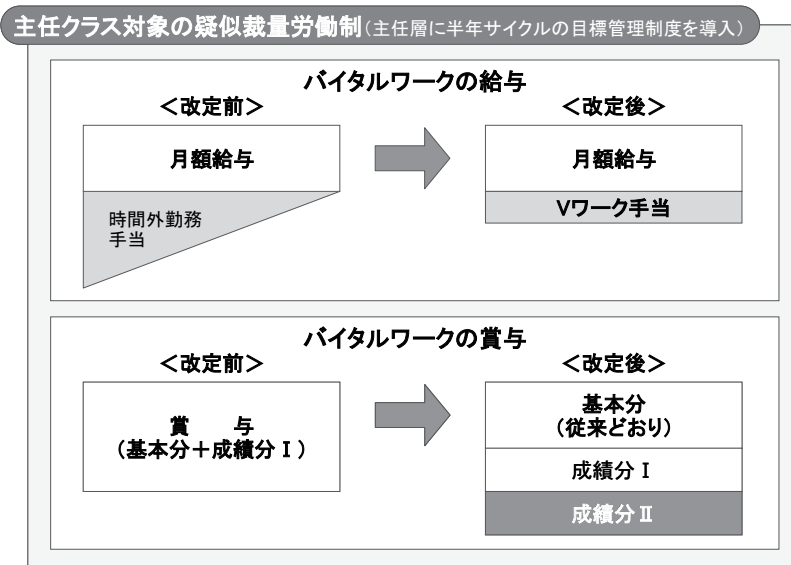
### （2）Vワーク手当

対象者は、時間外手当に替えてVワーク手当<sup>20</sup>（**図 2-2-1**）が支給される。手当は1日1時間分の残業見合い。当時の残業時間を調べ、月20時間相当が妥当だと判断した。ただし、実際に行われた残業が多く、残業代がVワーク手当を超える場合、超えた分については本人の超過申請に基づき残業代を支払う。なお、深夜・休日勤務も別途精算する。

<sup>19</sup>30歳以降で一般組合員の中でも比較的セルフマネジメントが期待できる管理職一步手前層を指す

<sup>20</sup>主任という職位に対する基本的な成果期待分。年齢・勤続に関係なく、一律定額5万3,000円

図2-2-1 バイタルワークの制度



出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第3316号（1997年8月15日）P.16図を加工して作成

### (3) Vワークの賞与

賞与については、Vワーク対象者に「成績Ⅱ」を新設。従来の賞与の構成要素を「基本分+成績分Ⅰ」から「基本分+成績分Ⅰ+成績分Ⅱ」に改定した。「基本分」は従来通り本給リンク分で構成し、春闘における労使交渉で月数が決まる部分である。「成績分Ⅰ」はVワーク非適用の主任などを考慮して残された措置で、賞与考課（基本分の一定率）を反映させたもの。年2回（4、10月）行われる賞与考課を反映させ、組合との協議で一定率を決める。

「成績Ⅱ」は個人別の業績を反映させる部分である。半年ごとに目標達成度合いの「業績レビュー」を行い、直属上司の評価を経て事業部長が、S～Dの5段階の最終評定（絶対評価）と賞与考課の結果を参考に1万円単位で配分し、賞与に加算する。「成績Ⅱ」の原資は対象者数×残業10時間相当分で、それをライン毎に評価して配分するようにした（図2-2-1）。「成績Ⅱ」の加算幅の目安は、最低0から最高で基準額の倍額<sup>21</sup>になる。

同社では1997年まで賞与が本人ベースで下がることはなかった。だが、この段階で報酬の変動比較要素が入ることにより、賞与の一人あたりの原資が下がる仕組みができたことになる。なお、これを機に裁量労働制の賞与もVワークと同じ制度にした。

<sup>21</sup>この結果、最高で50%程度の格差となる

### 3 資格制度改訂（1998年）

1998年には組合員層の賃金体系を改訂した<sup>22</sup>。具体的な中味は、それまでの本給、仕事給、資格給の三本立てで構成していた賃金を、本給と仕事資格給にシンプル化したことである。賃金項目は、その中味が公開されればされるほど、ベア原資はテーブルがクリアになっている資格給や仕事給に多く配分されがちになり、成績間格差を付けにくくなる。この時期は業績悪化に悩まされていたこともあり、より成績間原資に持っていきけるために仕事給、資格給を一本化して本給以外へのベア波及度合いを小さくした。

### 4 営業利益連動型賞与の導入(1998年)

1998年には、主任層に対し、「営業利益連動型（いわゆる業績連動型賞与）」を導入した。それまで同社の賞与原資は、業績を反映させた一人平均の支給月数を、労使の一時金交渉で決めていた。それを交渉ではなく、営業利益に応じて自動的に業績の賞与原資が決まる形に変更した。具体的には、まず特段の事由がない限り支給される「安定部分」として4カ月を設定する。そして、変動部分（上限2カ月）の賞与原資については、単独ベースの営業利益を指標として決定する。つまり、給与の4カ月分の給料分を保証したうえで、例えば「営業利益1億円当たり100円」というような指標を決める。この場合、仮に「1,000億円の営業利益があれば10万円」分が1人当たりの平均賞与原資となり、それを「単独営業利益×一定率」の配分式にあてはめていくことになる。

## 第3節 2000年以降の管理職層の報酬制度改訂

### 1 役割グレード制度の導入(2002年)

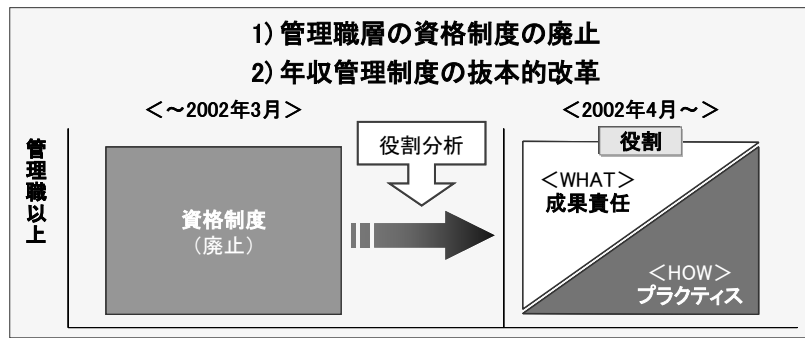
2002年には全管理職を対象に、成果主義をさらに強める制度に変更した。具体的には、会社が管理職全員の業務内容や責任範囲を明確にした上で7段階のグレードで示し、給与水準とともに社内ネットで公開する。その際、それまでの資格制度を全廃して、賃金を資格ごとに1本化した。個々の役割を明確化し、月収はその役割に応じて支払う報酬との位置づけである。

一方、個人はその役割にチャレンジして、成果に見合う報酬を得るわけだが、その際の個人評価は成果だけでなく貢献度やスキルも勘案し、上司だけでなく部下や同僚も行う。その結果、2段階の特進もあるが、2年連続で最低評価になると降格する仕組みである。また、個人は生涯を通じてスキルの向上やキャリアアップを行い、会社はそれをサポートする仕組みになっている（図2-3-1）。以下、その詳細を見ていくことにする。

---

<sup>22</sup> 主任層は、1996年に改訂している

図2-3-1 職能資格制度から、役割グレード制度へ

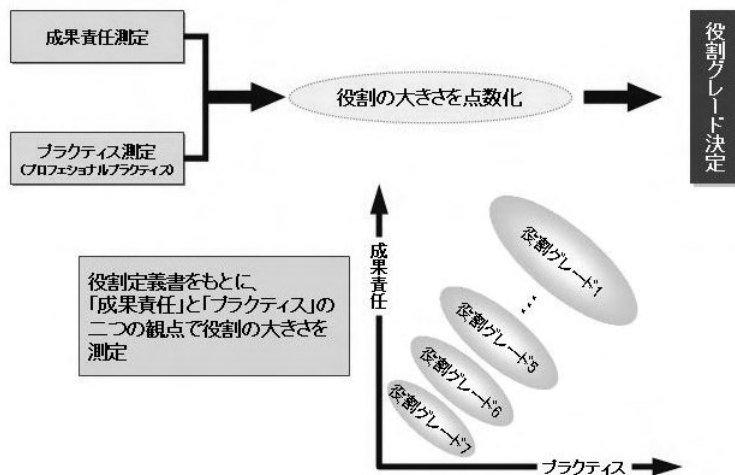


- 個々人の“役割”明確化と役割達成意識の向上
- 貢献度(成果)の報酬・退職金への反映  
同一役割同一報酬、退職金貢献度ポイント制
- より高い役割へのチャレンジと自主性を重視した人材流動化の促進  
人材公募通年化、ポジション・エントリー制度、“レジューム”の導入
- より高い役割を担える人材の育成  
キャリア・アクセレーション・プール、グローバル・ビジネスリーダー選抜研修

(1) 役割グレードの測定・導入

グレードの測定に際しては、まず対象となるマネージャー（課長クラス）以上の全管理職 1万2,000人（当時）の全役割を分析し、一つずつその仕事の持つ重さ（成果責任とその役割に求められるプラクティス）を測定して1~7のグレードに振り分けた（図2-3-2）。

図2-3-2 役割の大きさ＝「役割グレード」の測定



そのうえで、管理職のすべての業務内容と責任範囲（役割）が事細かに記された「役割定義書（役割を担うにあたっての契約書）」を作成。管理職が行う役割を明確化するとともに7段階のグレード（給与水準）も付してWeb画面上で全社に公開した。誰もが全役割に期待

される成果責任とプラクティスの内容が分かり、それがそのまま評価基準となっている。また、将来、就きたい役割に求められる成果責任とプラクティスが指標として示されているから、個人の能力開発への意識を高める効果も期待できる。

なお、役割定義書に記載されている役割は「リーダーシッププラクティス」と「プロフェッショナルプラクティス」の二つの要素で構成している（図 2-3-3）。それに「経験」や「語学」などの項目が加わり、最終的に各管理職の「役割グレード」が決定する。

図 2-3-3 二つの行動基準

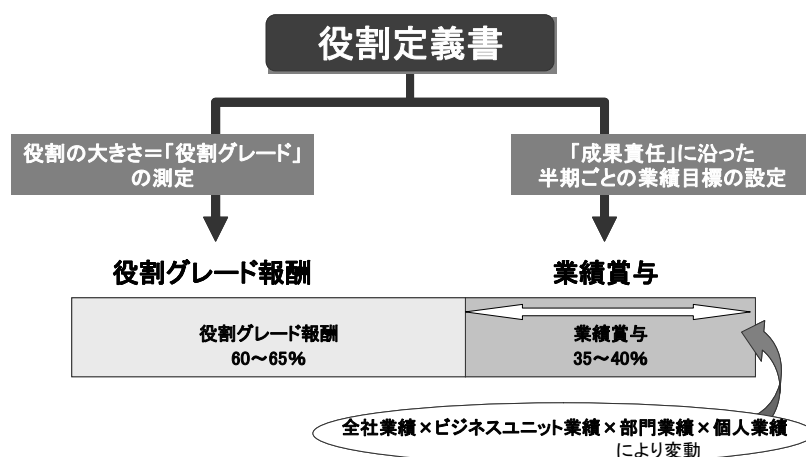


なお、役割定義書は、年 1 回全員に対し、評価および見直しを実施される。そして、年に 1 回、成果・プラクティス双方とも高評価（達成度の高い）の人をトップ 10 としてリストアップし、次年度の上位ランクの役割グレードへのシフトを検討。逆に双方との低評価にある人をボトム 10 としてリストアップし、改善プログラムへの参加または下位グレードへの役割配置換えを検討する。

## （2）報酬の構成と水準

報酬については、毎年積み上げる「昇給」概念の廃止と市場価格に連動した報酬水準の設定を施した。そのうえで、従来の業績賞与（半期ごとの業績に応じて変動する賞与）を拡充している。報酬の構成は「役割グレード別報酬」と「業績賞与」で成り立っている（図 2-3-4）。

図2-3-4 報酬の仕組み



### ① 役割グレード報酬

役割グレードによって決まる「役割グレード報酬」は「月収は役割に応じて支払う賃金」との考え方から資格ごとのシンプルなシングルレート（グレード別定額）とした。役割や職務内容の重さに応じて、賃金を「〇〇円」と固定し、旧来あった基本賞与の月収リンク部分も廃し、すべて成績分原資に切り替えている。

役割グレード報酬は、グレードが同一であれば基本報酬は変わらないため、そのまま給与に直結する。管理職の年収は、60～65%が役割グレード報酬（基本月収）で、残りが業績に連動した賞与だから、最終的な年俵は業績次第である。だが、特定の人々の月収については、グレードさえ分かれば一目瞭然ということになる。

グレードごとの基本報酬額は、あえて公表はしていないものの特に秘密にもされていないので、人事部門に問い合わせれば分かるようになっていた。また、そもそもグレードは7つしかないため、個人を特定しなくとも結果的に分かってしまう仕組みになっていた。

### ② 業績賞与

一方、半期ごとの賞与については、すべて成績分原資にして、業績を反映させた成績分を年俵の35～40%まで拡充する改定を実施した（図2-3-5）。

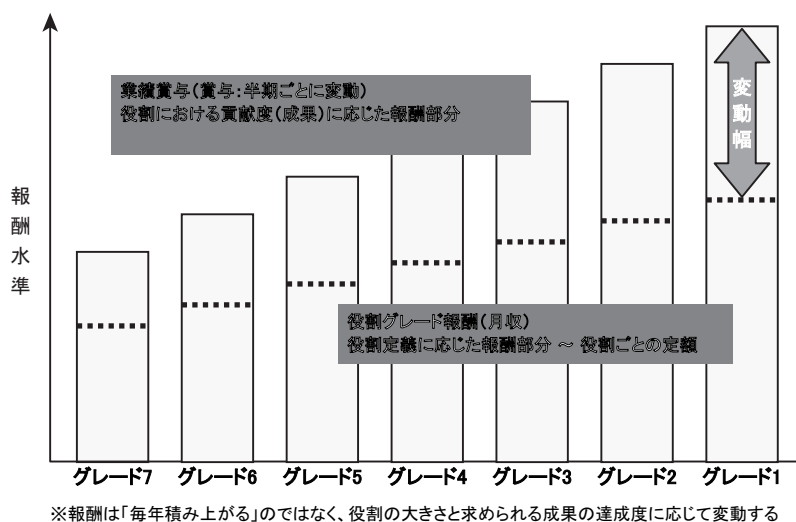
考え方は「全社業績×ビジネスユニット業績×部門業績×個人業績」に基づく<sup>23</sup>。①会社の業績に応じて原資の上げ下げを決め、②それをベースにビジネスユニットおよび部門間の業績に応じて原資の上げ下げを決め、③その上で一人当たりの原資を決めて個人ごとに取り合う——形である。まず、チームで頑張ることで全体としてのパイを広げて、増やした後は個人の貢献度で分配する。また、業績による変動は理論上、原資の倍額程度を上限としている。

<sup>23</sup>実際の算定式とは異なる



仮に、ある部門の課長クラス（グレード6）1人当たりの原資が150万円だったとすると、0～300万円の範囲で業績賞与が決まる計算になる<sup>24</sup>。

図 2-3-5 役割グレード別報酬水準



この時点で同社は、一応の成果主義が定着したとの認識に立ち、業績反映という1つの流れのなかに、①成果を多く配分する②役割に応じて一律に払う——ことを併せ持たせた結果、この制度に行き着いた。さらに業績については個人の達成度だけでなく、会社への貢献度も判断できる仕組みに変えている。また、ここでの制度改定の最大の特徴は、賃金を落とせる仕組みを作ったことである。仮に「事業部長」の人間を「〇〇エキスパート（部長クラス）」にグレードを下げたとすると、今までは役職が下がっても賃金は事業部長クラスを維持させていたが、この改定からからは月収も部長クラスに下がり、5～10万円程度低くなるようにした。

## 第4節 2000年以降の組合員層の報酬制度改訂

### 1 プラクティス制度の導入

2000年は一般社員層を対象に新報酬制度「プラクティス制度」を導入した。

管理職同様、賃金項目を一本化し、賃金バンドを入れて上下限を設定。成績テーブルをある程度オープンにした上で資格別に昇給額を定め、管理職ほどではないものの成績間格差と「役割」の概念を入れて、積み上げの考え方を抑える仕組みを構築した。

一方、賞与については1999年の営業利益連動型賞与で既に半期ごとに目標を設定して、

<sup>24</sup>実際の配分については、賞与標準値に対し±15%程の範囲に全体の約7割が、最高・最低部分にそれぞれ15%程度の人が分布しているという

その達成度に応じて支給水準に開きが出る仕組みが確立されていたため、この段階では変えていない（2003年にカンパニー部門業績連動型に切り替える）。

制度構築の際のポイントは、「成果主義でモチベーションが上がるのは上位者だけだ」という従業員の意識を解消させることにあった。中位にいる人たちにやる気を起こさせる制度を模索していくなかで、「上位の人たちがどんなビヘイビア（行動）をとっているのか、成果につながる行動を具体的に示し、その行動がとれたか否かで処遇する」との結論に辿り着いた。

「何を成し遂げれば昇給・昇格が可能になる」とか「どう行動すれば評価が上がる」といった昇格・評価基準が目に見えることに重きを置いた。具体的には、役割に応じた職群を設定。その枠組みを基にNEC流コンピテンシーモデル「プラクティスファイル」を作成し、制度の簡素化・オープン化を図って行動と処遇の関係をクリアにした。

### （1）新たな職群（役割のレベル差）区分の設定

プラクティス制度では、主事や主査といった従来の資格制度を廃止した。仕事の重要度ではかる「事業遂行職」に一本化したうえで、そのなかで仕事の役割に応じて4つの職群を設定（図2-4-1）。それぞれの評価基準や処遇制度を定めた。

図2-4-1 職群ごとの人事管理

■職群：個々の仕事をその役割の違いから大括りにまとめたもの。  
職群ごとに求められる行動やスキルの基準を明確にし、  
評価・処遇を適正に行う。

各職群の役割	
<b>A職群</b>	企画、カスタマーソリューション、技術開発・研究、生産の業務において、その業務遂行過程においては自身の高度な裁量性と判断力をもって、自らの発案による創造的、革新的な発想や手法により、新たな顧客価値を創造する。
<b>B職群</b>	企画、カスタマーソリューション、技術開発・研究、生産の業務において、効率化、改善を進めながら業務を遂行する。
<b>C職群</b>	製造や検査業務において、専門的スキルを用いて、効率化、改善を進めながら業務を遂行する。
<b>D職群</b>	特殊な専門性を必要とされる業務において、専門的知識やスキルを用いて、効率化、改善を進めながら業務を遂行する。

さらに、職群を難易度に応じて3～7の階層に分け、それを資格区分とした（図2-4-2）。職群区分は従来の資格給で使用していた等級数と同じ。例えばA職群（原則、大卒事務職）は、運用上では、4級→6級→9級の3級しか使っていなかった。そこでA職群は3階層に整理したうえで、対象者の区分を役割に応じて見直していく作業を行った。

図2-4-2 職群と等級の設定

【職群】

資格	<A職群>		<B職群>		<C職群>		<D職群>
	【資格区分】	【役職】	【資格区分】	【役職】	【資格区分】	【役職】	
事業遂行職	1級	主任	1級	主任 (担当)	1級	主任	(資格区分は職種により個別に設定)
			2級		2級	班長	
	2級	(担当)	3級		3級	(担当)	
			4級		4級		
			5級		5級		
	3級	(担当)	6級		6級	(担当)	
			7級		7級		
職種	技術開発職 等		開発支援技術職 等		検査職・製造職		警備職 用務職等

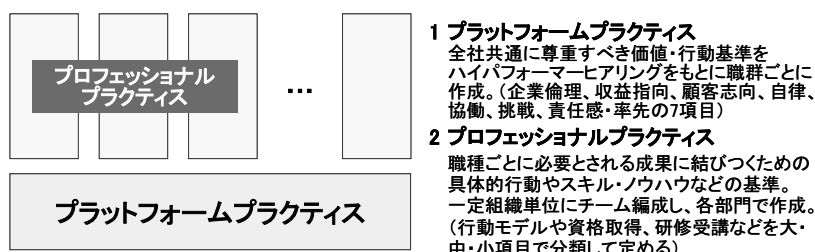
※上位者のビヘイビアをクリアにすることで、中位者のやる気を促す考課を狙った。

(2) プラクティスファイルの作成・導入

この制度で基軸となるのが、成果向上のために必要な具体的な行動やスキルをまとめた定義書「プラクティスファイル」である。各資格区分に必要なとされる要件はすべて「プラクティスファイル」に記載されており、昇給・昇格評価はもちろん、人材育成の基準にもなるものになっている。

制度設計の際には、それぞれの職務分野で活躍する人が高い成果を生み出す行動特性を持っていることに着目し、それを評価基準にすることにした。まず、各職場で高い成果をあげている社員の具体的な行動「ベストプラクティス」をまとめあげた。そして、①全社に共通して尊重すべき価値や行動基準を示す「プラットフォームプラクティス」と、②職種・部門ごとに必要とされる成果に結びつく行動・スキルの基準を示す「プロフェッショナルプラクティス」で構成する「プラクティスファイル」を作成した (図2-4-3)。

図2-4-3 プラクティスファイルの構成



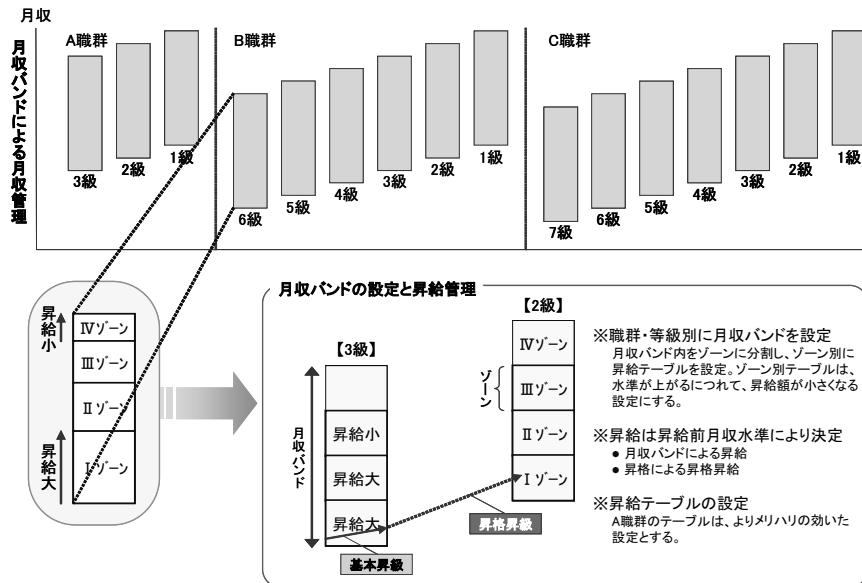
### (3) 賃金体系を月収に一本化

賃金に関しては、「本給」「仕事資格給」の構成を廃止して、月収に1本化した。月収は、職群・資格区分ごとにふさわしい賃金水準を「月収バンド」(範囲給)で定め、月収バンドの中で人事考課に応じて昇給する仕組みをつくった。

昇給額は、職群・資格別に定め、仮に成績が良くてもバンドの上位にいればほとんど昇給しない。逆に、下位の人は成績が良ければ大きく昇給するし、悪くても少しは上がることになる(図2-4-4)。月収バンドは4つのゾーンに区分されており、昇給額は、各人の現在の月収水準が属するゾーンの位置と人事考課によるマトリクスで決まる仕組みになっている。月収バンドの中心(ミッドポイント)がその職群・資格区分にふさわしい月収水準であると捉え、昇給額は同一考課であれば下位ゾーンほど大きく、上位ゾーンほど小さく抑えられている。特にA職群は成果を重視し、個人業績反映部分の割合を高く設定した結果、メリハリのついた昇給テーブルになっている。その他の職群は基本部分の割合を高く設定(従来と変わらず)した。また、新制度では滞留年数制限を撤廃した<sup>25</sup>。

<sup>25</sup>例えば、A職群で主任(1級)になるためには従来は入社後8年が最短であったが、今は制度上3年でなれるようになっている

図2-4-4 主任以下の賃金体系



なお、評価に対する納得性を高め、チャレンジ意欲を喚起するとの目的から、月収バンドや基本昇給テーブルは全社員に公開されており、各自が昇給通知書と照合の結果、人事考課の類推が可能になっている。

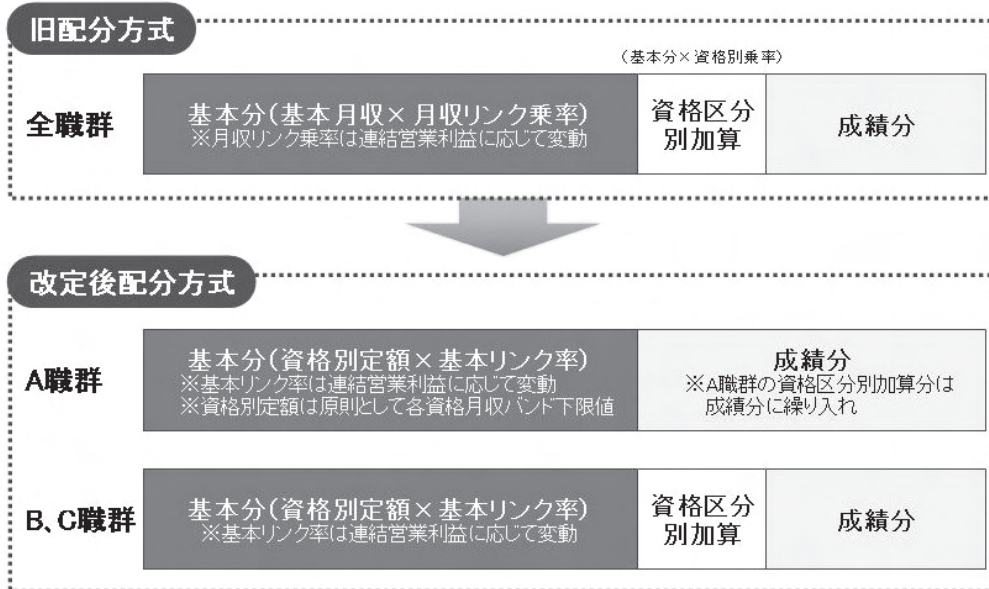
この段階でNECは、管理職も一般社員層も同じ賃金体系になった。だが、個人業績賞与の比率幅や、業績への貢献・関与度をはかる評価については、上位職ほどその影響の大きさから差が開く仕組みになっている。

## 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）

2003年6月期からは、組合員賞与を改定した。この改定で、組合員層にはじめて、部門業績反映が取り入れられることとなった。2000年のプラクティス制度導入時にできなかった積み残しを実現させたものでもある。

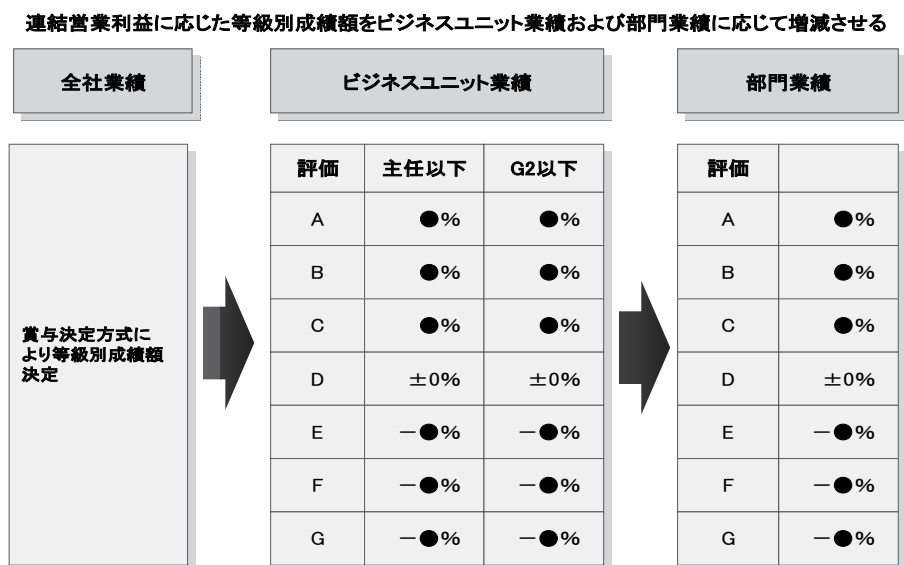
具体的には、カンパニー（社内分社）業績、部門業績に応じて組合員（主任以下）の賞与を変動させる仕組みを採り入れた。図2-4-5に見るとおり、旧来は全職群が、基本分については月収に乗率をかけて額を算出していた。今回の改定で、月収リンク部分を資格別の定額に変更した。資格別定額は、資格ごとの月収バンドの下限値である。

図 2-4-5 賞与配分方式の改訂 (2003 年 6 月賞与～)



また、A 職群では、資格区別加算を廃止し、成績分のウェートを拡大させた。従来の成績分は個人業績だけが反映されていたが、等級別評価別定額をカンパニー業績と部門業績に応じて増減させる方式に変更した (図 2-4-6)。

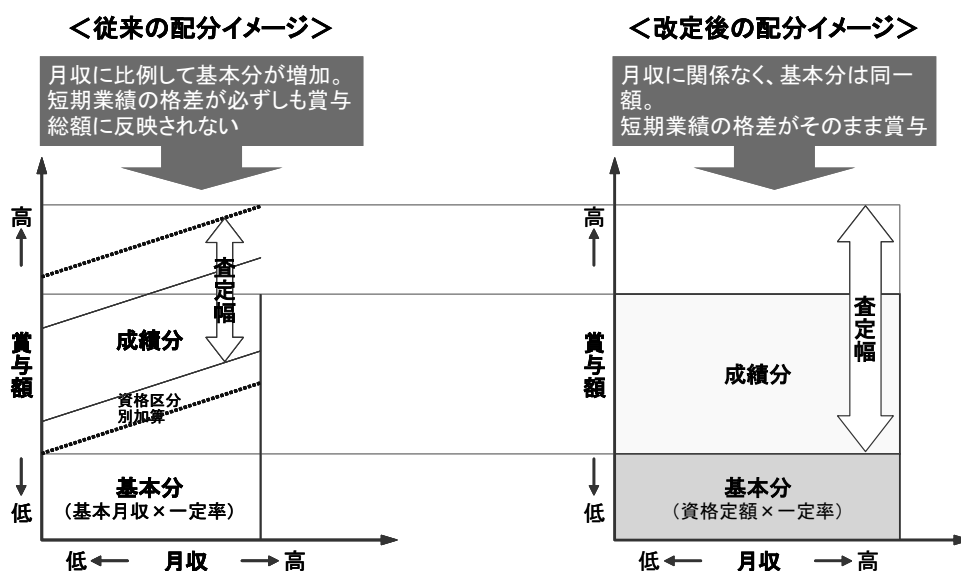
図 2-4-6 賞与のビジネスユニット・部門業績反映



この制度改定のポイントは、旧来、月収リンクであった基本分を、同じ資格等級であれば同額とし、残りの原資を成績分に回した点にある。この結果、アウトプットが低い高齢者などにとってはインパクトの強い制度改革となったと言える。

実施に当たっては段階的に経過措置を設けていたが、それでも仮に今までの月収が 40 万円で、資格別バンドの下限値が 30 万円の人の場合、月収リンク分が単純に 10 万円分減る計算になる。つまり、それまでの勤続年数などの累積による高低ではなく、今の役割に伴う期待値に応じて原資が決まり、その中で貢献度に応じて支給額が変わる仕組みになったのである（図 2-4-7）。

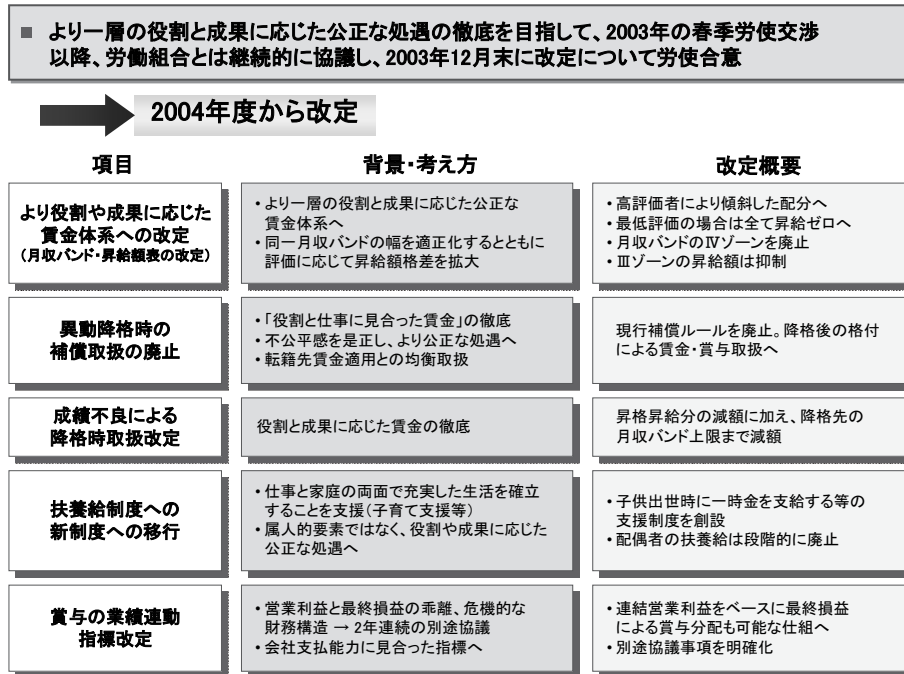
図 2-4-7 新旧の配分イメージ



### 3 組合員層のさらなる処遇制度改定 (2004 年)

2004 年には、役割と成果に基づく処遇を一層強めることを目的とし、その障害となっていた主任以下層の懸案事項を改定した。改定内容は図 2-4-8 の通りである。

図 2-4-8 一般社員の人事処遇制度改訂



### <参考> 報酬制度改訂以前の賃金体系

同社は、1990年代以降の報酬制度改訂により、段階を踏んで賃金項目を一本化してきた。最後に参考として、それ以前の賃金項目の構成および各項目の内容に触れておくことにする。

#### (1) 賃金項目

図2-4-9にあるように、報酬制度改訂をはじめる前の賃金項目は、学識経験・技量等を総合評価して決定した「本給」と職務記述に基づき格付けされた「仕事給(職務給)」、資格制度規定により格付けされた「資格給」で構成し、そのほかに「扶養手当」などの諸手当があった。各項目の当時の比率は賃金を10とした場合、ホワイトカラー、ブルーカラーとも本給6、仕事給3、資格給1程度となっていた。

#### (2) 本給

同社には定期昇給<sup>26</sup>の発想はなかったものの、業績見合い分<sup>27</sup>との考え方は存在していた。「本給」は、この「業績に応じて積み上げていった」考え方にに基づき、前年実績額に総合評

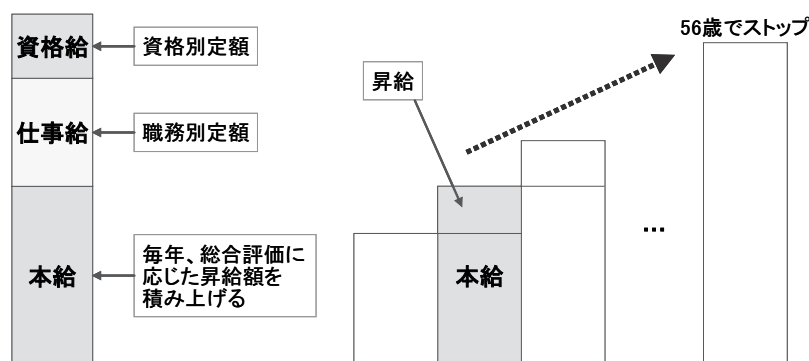
<sup>26</sup>年齢によって自動的に上がっていく賃金のことを指す

<sup>27</sup>賃金テーブルに基づき、平均すると勤続1年で1つ上がるといった意味合いで用いている



価に応じた昇給額を積み上げる形をとっていた。昇給の上限は 56 歳で、それを過ぎると賃金額は固定された。

図 2-4-9 報酬制度改訂以前の賃金体系



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

### (3) 仕事給

1968年に導入された「仕事給（職務給）」は全組合員の職務分析を行ったうえで各職務の役割の重さをポイント化し、その職務記述書に応じて処遇する仕組みになっていた。職務ごとに賃金区分があり、それぞれ職務遂行能力の高さに応じて1～9等級に分けていた。ただし、制度上は9区分でも、例えば「大卒者であれば4等級からスタートさせ、次は6に上がり、主任の9等級で止まる」など学歴や職場に応じて上がり方に変化をつけることで、運用上、使用する等級は9区分より少なかった。「仕事給」は職務分析のメンテナンスに多大な労力を必要としていたため、職務記述書の改訂が追いつけなかった。

### (4) 資格給

「資格給」は、職能資格別に定額を設定し、「仕事給」の補完的な役割として位置づけていた。現場の仕事内容はある程度決まっているから、労務コースによっては、高い職務に人が集中すると「仕事給」でのステップアップが難しくなる。こうした上の人を抜けないことからくるモチベーション低下を防ぐために、賃金全体を押し上げる仕組みとして昭和50年代に考案された賃金項目である。このため、「資格給」は能力の定義が曖昧で、滞留年数が経ち、人事考課が一定以上であれば上がる年功的な運用になっていた。

### (5) 管理職の賃金体系

管理職の賃金項目は「本給」と「資格給」。一般組合員同様、管理職にも「本給」の積み上げテーブルが存在していた。ただし、その積み上げは成果を重視していたので、仮に同じ年次で課長に昇進した場合でも、年月を経るうちに昇給昇進格差が生じる仕組みになっていた。その際の評価（総合評価）は資格別に、年1回、上位の管理職が人事考課と業績評価で実施

していた。