

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 株式会社日立製作所

～会社概要～

- 【所在地】 本店の所在地
〒100-8280 東京都千代田区丸の内一丁目6番6号
- 【創業】 1910年（明治43年）〔設立1920年（大正9年）〕
- 【事業内容】 電機・電子機器・システムの製造、関連サービス等
- 【資本金】 2,820億円（2006年3月末日現在）
- 【事業分野】 情報通信、電子デバイス、電力・産業、デジタルメディア・民生機器、
高機能材料、物流及びサービス他、金融サービス
- 【従業員数】 単独：41,157人（2006年3月末日現在）
連結：355,879人（同）
- 【売上高】 2006年3月期
単独：2兆7,133億円
連結：9兆4,649億円

第1節 人事制度改革をスタートさせた背景

1 事業環境の変化

日立製作所の人事処遇制度の改定は1995年、事業グループ制への移行にあわせて、管理職を対象に部門業績反映型賞与を導入したのを機に始まった。以降、賃金制度については3回の大きな制度見直しを実施している。1回目は、1998年の処遇制度の全般見直し、2回目は2000年での管理職の人事処遇制度の改定。そして3回目が、2004年の組合員の処遇制度改革である（図1-1-1）。

図1-1-1 経営改革と人事処遇制度改定の流れ

| トピックス | 年 | 処遇制度 |
|---|------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業グループ制への移行 | 1995 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜管理職＞ |
| | 1997 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理制度導入＜管理職＞ |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 現社長就任 ・ 事業グループ制の深化 ・ 経営ビジョン策定 ・ 「i.e.HITACHIプラン」発表 | 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇制度全般の見直し ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| | 1999 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理制度導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 「i.e.HITACHIプランⅡ」発表 ・ 「委員会等設置会社」移行 | 2000 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職層の人事処遇制度改定 |
| | 2001 | |
| | 2002 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜全組合員＞ |
| | 2003 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇制度改革 |
| | 2004 | →本格導入 |

出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成¹

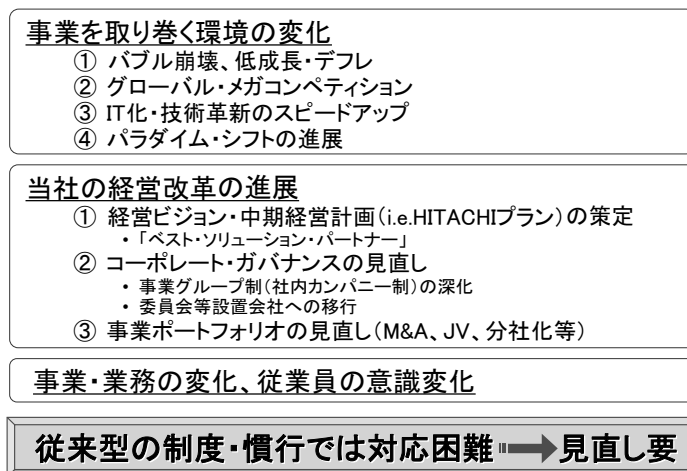
同社が一連の処遇制度改革に取り組んできた背景としては、「事業を取り巻く環境の変化」や「経営改革の推進」、「事業・業務と従業員意識の変化」などがある（図1-1-2）。なかでも一番の要因となったと言えるのが、事業を取り巻く環境の変化である。

電機業界は、環境変化の荒波をまともにかぶりやすい業界の代表とも言うことができる。同業界における事業環境の変化の端的な例として製品価格の低下をあげることができる。例えばテレビは40年前の売り出し当時では40万円で売られていた。しかし現在の価格は、当時よりはるかに高性能でもサイズによっては1万円を切る。また電機業界では、IT（情報技術）化の進展等によって技術革新のスピードが加速しており、それに合わせて製品開発の短期化を余儀なくされている。例えば携帯電話などでは、年間で2機種以上開発しないと競争

¹ 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。これ以外の出所のものは、一つひとつ記してある。

に勝てない状況となっている。ただし、多額の予算をかけて開発したそれらの製品が、実際に市場に出回ることができるかどうかの保証もない。

図 1-1-2 制度改革に取り組んできた背景



ビジネスにおけるパラダイム・シフトの進展も、制度改革するにあたっての1つの背景となっている。パラダイム・シフトとは具体的に、「商品価値重視」から「サービス価値重視」への移行である。例として携帯電話事業をあげることができる。携帯電話のビジネスでは、電話機自体は1円などで配られており、商品から収益をあげるのではない。収益は、サービスの利用料から回収する。こうした事業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、各電機メーカーが生き残っていくには、グローバルでトップ企業になるか、ニッチ（隙間）市場を開拓するか、どちらかの戦略をとらざるを得なくなっている。電機業界で各社の事業提携などが活発に進んでいるのは、こうした背景がある。

2 経営改革の進展

経営改革の進展も、処遇制度見直しの背景となった。同社は1990年代後半に入り、顧客の課題を解決するベストな企業でありたいという意味で、「ベスト・ソリューション・パートナー」になることを当面の目標としてきた。「3番手、4番手では勝負にならない」「1番手、2番手にならないと生き残れない」という危機感からである。

そのため、同社も事業統合、売却など企業再編を活発化させている。例えば、DRAM事業はNECと事業統合し、「エルピーダメモリ株式会社」を発足させた。一方、業界1位の地位を築くのが難しいプリンター事業では、2004年秋、リコーに子会社を売却した（「リコープリンティングシステムズ株式会社」が発足）。このように事業・業務がめまぐるしく変化し、それに伴い従業員の意識も変化するなかで、人事処遇制度についても従来型のシステムでは対応できなくなると同社は考えた。

第2節 1997年当時の人事処遇制度

1 旧人事制度の概要

同社の処遇制度改革が本格的にスタートするのは1998年からである。その後どう改革の変遷を辿ったかを見る前に、まずは改革前の旧人事・賃金制度の内容を見ていこう。

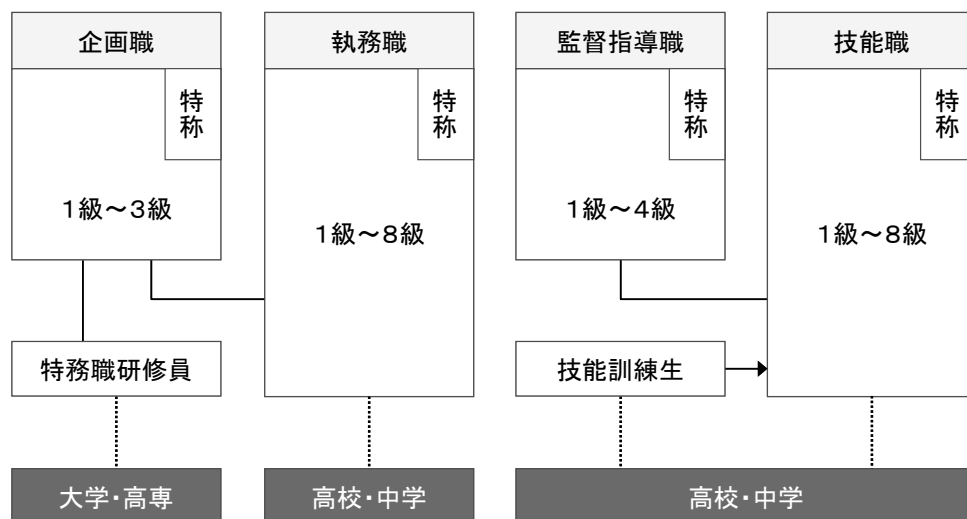
(1) 当時の職群制度

1997年当時の人事制度は、**図1-2-1**のとおり、「職群制度」と「特称制度」という2つの資格制度で構成していた。

職群は、「企画職」、「執務職」、「監督指導職」、「技能職」と4つに分かれていた。新入社員は、大学・高専卒なら特務職研修員の後に「企画職」に編入する。高校・中学卒の事務系ならまず「執務職」に入り、後にふさわしい人材だけが「企画職」に編入する。高校・中学卒の技能系は最初から「技能職」となる。

各職群には、等級が設定されていた。「企画職」は1～3級、「執務職」は1～8級、「監督指導職」は1～4級、「技能職」は1～8級まであった。等級の格付けは、企画職では各等級に能力定義を設定し、それをもとに本人の能力に応じた等級に格付けた。執務職や技能職については、各等級に昇格する年齢の目安があらかじめ設定されていた²。

図1-2-1 1997年当時の職群制度



出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第3365号（1998年9月11日）P.48図を

加工して作成

² 労働組合との協定でどんなに遅くとも最後は誰でも1級に上がれるようになっていた。

(2) 特称制度

各職群の1級には、「特称」という資格制度が併せて設定されていた。目的は、各職群の1級の人の中、特に優秀な人に称号を与え、処遇するためである。例えば、「企画職」の特称資格は、上から「参与」、「参事」、「参事補」、「統括副参事」、「副参事1級」、「副参事2級」となっていた（図1-2-2）。いわゆる職能資格制度である。副参事1級以上がほぼ管理職層である。

図1-2-2 特称制度

| 【企画職】 | 【監督指導職・執務職・技能職】 | |
|-------|-----------------|-------|
| 参与 | 工師 | 主事 |
| 参事 | 工匠1級 | 副主事1級 |
| 参事補 | 工匠2級 | 副主事2級 |
| 統括副参事 | | |
| 副参事1級 | | |
| 副参事2級 | | |

出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第3365号
(1998年9月11日) P.49図を加工して作成

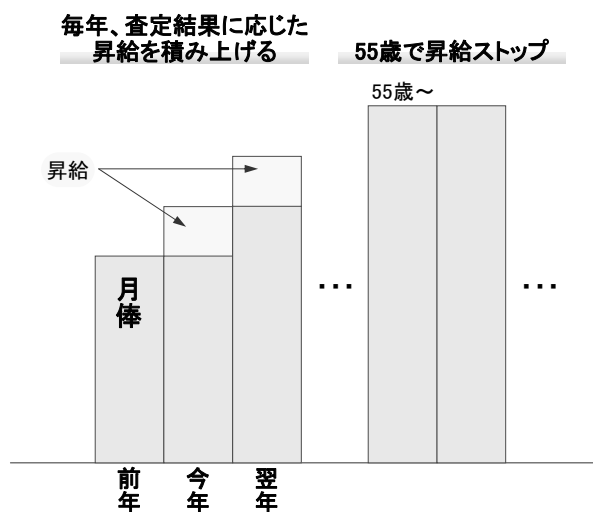
2 旧賃金制度の概要

(1) 管理職の賃金体系

賃金制度に目を移すと、管理職の賃金体系は月俸一本の「月俸制」であった。月俸は、毎年、昇給額を前年実績額に積み上げていく積み上げ方式である（図1-2-3）。昇給額は、資格別・査定点別に定額のテーブルを設定した。

なお、55歳で昇給は停止していた。

図1-2-3 管理職の月俸制



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

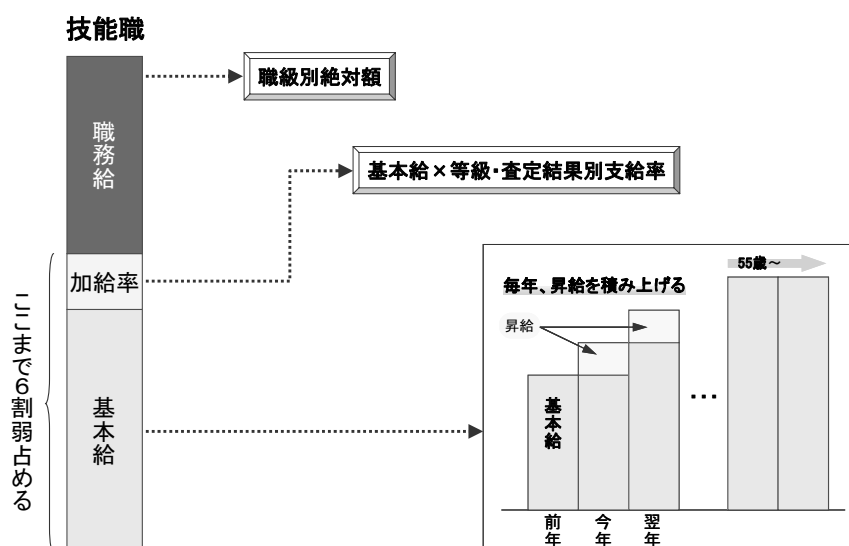
(2) 組合員の賃金体系

①技能職

次に組合員の賃金を見ていくと、技能職は「基本給」、「加給率部分」、「職務給」で構成する賃金体系となっていた（図 1-2-4）。「基本給」は、毎年、査定結果に応じた昇給額を積み上げていく積み上げ方式である。昇給額に個人差はあったが、必ずいくらかは上がるようになっており、55歳まで昇給した。「加給率部分」は、基本給に連動する賃金項目だった。基本給に、等級別・査定結果別に設定された支給率を乗じて額を算出した。この加給率部分と基本給が、賃金全体の6割弱を占めていた。

「職務給」は、仕事に応じた賃金である。技能職の場合、就いている職務にそれぞれ「職級」が設定されており、その職級別に定額を設定した。つまり、職級の異なる仕事に移ると、それに合わせて職務給の金額も変わるのである。

図 1-2-5 1997年当時の技能職の賃金体系

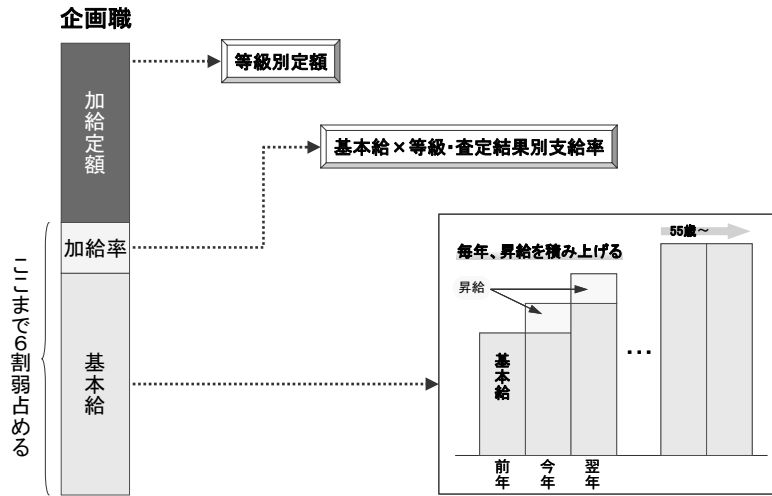


出所：聞き取り調査記録をもとに作成

②企画職

一方、企画職の賃金は、「基本給」、「加給率部分」、「加給定額部分」で構成していた（図 1-2-6）。「基本給」、「加給率部分」は技能職で説明したとおりである。「加給定額部分」は等級別に定額を設定した。

図 1-2-6 1997 年当時の企画職の賃金体系



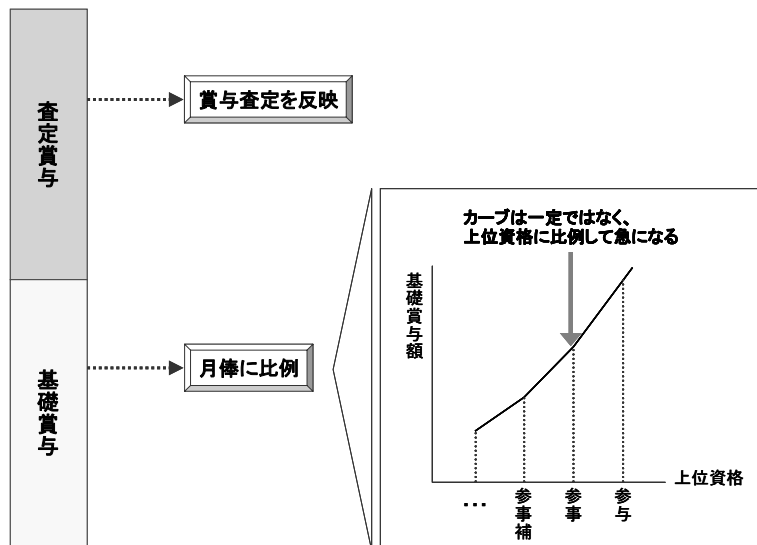
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

3 旧賞与の概要

(1) 管理職

一方、賞与について見ていくと、管理職は、「基礎賞与」と「査定賞与」で構成していた（図 1-2-7）。「基礎賞与」は、月俸金額に比例する部分である。ただし、その構成は「月俸比例部分」+「資格別定額」となっており、月俸額が同程度の金額でも、上位資格者の方が金額が高くなるようになっていた。「査定賞与」は、賞与査定の結果を反映させた。

図 1-2-7 1997 年当時の管理職の賞与



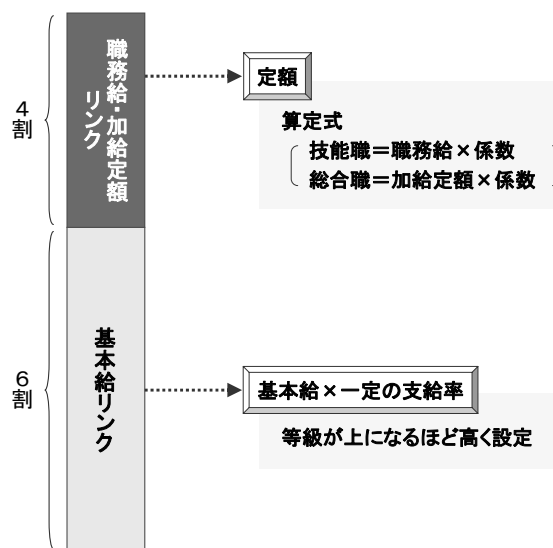
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(2) 組合員

組合員の賞与は、「基本給リンク部分」と「職務給・加給定額リンク部分」とで構成し、その比率はほぼ 6 : 4 であった (図 1-2-8)³。「基本給リンク部分」は、「基本給×一定の支給率」で額を算出した。支給率は上位等級ほど高くなるように設定した。「職務給・加給定額リンク部分」は、支給時に毎回、定額を設定した。定額は、技能職が「職務給×係数(率)」、企画職が「加給定額部分×係数(率)」という式で算出した。

賞与原資は、労使交渉で平均月数を決定し、この原資内に収まるように、算式の各係数を労使でつくる配分専門委員会が設定した。

図 1-2-8 1997 年当時の組合員の賞与



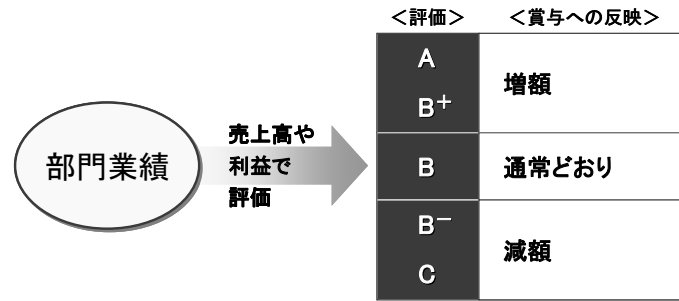
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(3) 部門業績反映型賞与

また、管理職には 1995 年から「部門業績反映型賞与」を導入し、賞与総額が部門業績を反映して増減するようにした。具体的には、部門業績に応じて「基礎賞与」の資格別定額部分の金額を増減させた。部門業績を測る指標は、部門売上高や利益などを用いた。最終的に「A、B+、B、B-、C」の 5 段階で部門業績を評価し、B 評価で通常どおり支給し、B+ 評価以上だと増額、B- 評価以下だと減額した (図 1-2-9)。

³ この時点では 6:4 だが、その後、5:5 に変更される。

図 1-2-9 管理職の部門業績型賞与（1995 年～）のイメージ



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

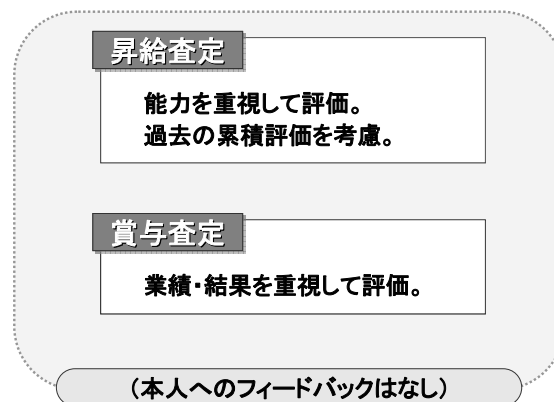
4 旧評価制度の概要

(1) 人事考課

1997 年当時の人事考課では、能力や勤務状況などを勘案する「総合評価」が行われていた。その方式は点数査定である。同社は事業分野が広く、仕事が部門によっても違いすぎるので、総合評価では明確な評価基準は特に定めていなかった。代わりに、評価の客観を重ねるため、例えば組合員の評価では、主任の意見を聞き、課長が査定し、それを部内の評価会議にかけるといった方法をとった。

賃金の昇給額を決める「昇給査定」では、将来性も含めた能力を重視して評価付けが行われた。それに対して「賞与査定」は、業績・結果重視で評価付けした（図 1-2-10）。本人への結果のフィードバックは行っていなかった。

図 1-2-10 1997 年当時の人事考課〈総合評価〉



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(2) 目標管理制度

管理職については 1997 年から、新たな業績評価の仕組みとして「目標管理制度」を採用入れた。目標管理制度では、期首に、数値目標・達成期限なども盛り込んで本人がまず重点目標を 3 つ設定し、上長と面談してそれを確定する。期末にまた面談し、達成度の本人への

フィードバックを行うというものである。評価は「目標の難易度×達成度」という考え方を基本とし、最終的には3つの目標における評価を総合して、「S、H、A、B、C」の5段階で評価付けした。ただし評価結果の処遇への反映は、賞与査定の参考にとどめた（図 1-2-11）。以上が、1998年に最初の処遇制度改革が行われるまでの同社の人事・賃金制度の概略である。

図 1-2-11 管理職の目標管理制度（1997年～）のポイント

ポイント

- ① 上長と面談の上、重点目標を3つ設定
- ② 「目標の難易度×達成度」で5段階評価(S、H、A、B、C)。フィードバックあり
- ③ 評価結果の処遇への反映は、賞与査定の参考

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

第3節 処遇制度全般の見直しと組合員への部門業績反映型賞与の導入（1998年）

1 処遇制度見直しの概要

同社が1995年に人事処遇制度改革をスタートさせてから、最初の大きな人事賃金制度改革となったのは1998年の見直しである（図1-3-1再掲）。同年の見直しでは、「企画職」の資格体系と組合員層の賃金体系を改定した（図1-3-2）。

図1-3-1 経営改革と人事処遇制度改定の流れ

| トピックス | 年 | 処遇制度 |
|---|------|---|
| ・ 事業グループ制への移行 | 1995 | ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜管理職＞ |
| | 1997 | ・ 目標管理制度導入＜管理職＞ |
| ・ 現社長就任 ・ 事業グループ制の深化 ・ 経営ビジョン策定 ・ 「i.e.HITACHIプラン」発表 V字回復 | 1998 | ・ 処遇制度全般の見直し ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| | 1999 | ・ 目標管理制度導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| ・ 「i.e.HITACHIプランⅡ」発表 ・ 「委員会等設置会社」移行 | 2000 | ・ 管理職層の人事処遇制度改定 |
| | 2001 | |
| | 2002 | ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜全組合員＞ |
| | 2003 | ・ 処遇制度改革 |
| | 2004 | →本格導入 |

図1-3-2 1998年見直しの実施事項

- ★1. 資格制度
 - 資格体系の改定
「参事系列特称」+「企画職」→「総合職」
 - 昇格方式の改定（組合員層）
「職能定義書」に照らした能力評価に基づき
毎年の格付を決定
- ★2. 賃金制度
 - 賃金体系の改定（組合員層）
→年功部分の圧縮
- 3. 勤務制度
 - 裁量勤務制度（完全フレックス＋在宅勤務）
の導入
→「時間」から「成果」に重点を置く働き方

(1) 見直しの狙い

1998年における制度見直しの主な狙いは、以下の2点である。第一は、グローバルな大競争時代を乗り越え、企業の将来の発展のベースとなる人事処遇制度を構築することである。第二は、従業員のやる気・働きの源泉となるような制度をつくることである(図1-3-3)。とはいえ、最大の狙いは、グローバル競争に打ち勝つための生産性の向上、特に企画・立案業務を行うホワイトカラーの生産性向上であった。

図1-3-3 1998年見直しの狙いと基本的考え

1. 見直しのねらい

- ① グローバルな大競争時代を乗り越え、21世紀の日立発展のベースとなる制度。
- ② 従業員のやる気・働きの源泉となる制度

2. 見直しの基本的考え方

- ① 平等性より公平性を重視し、能力・成果等をより反映する。
- ② 加点主義的な発想を基本とし、高い目標へのチャレンジ精神の発露を促す。
- ③ 事業・職能等の特性に対応できる柔軟性・弾力性を考慮する。
- ④ 世の中の動きや従業員の意識変化を踏まえた制度とする。

(2) 見直しの基本的な考え方

また、見直しの基本的な考え方としては、以下の4点を柱とした。第一は、平等性より公平性を重視し、能力・成果をより反映させること。第二は、加点主義的な発想を基本として、高い目標へのチャレンジ精神の発露を促すこと。第三は、事業・職能等の特性に対応できる柔軟性・弾力性を考慮すること。そして第四が、世の中の動きや従業員の意識変化を踏まえた制度とすることである。

同社はもともと、成績査定を幅広くとる企業であった。ただ、社内では昔から「成果主義」という言葉は使っていない。同社は、個人の「実力」は局面によっては「成果」と矛盾し、実力と成果は相容れないと考えているからである。そのため社内では「実力・成果主義」という言葉が使われている。

(3) 資格制度の見直し

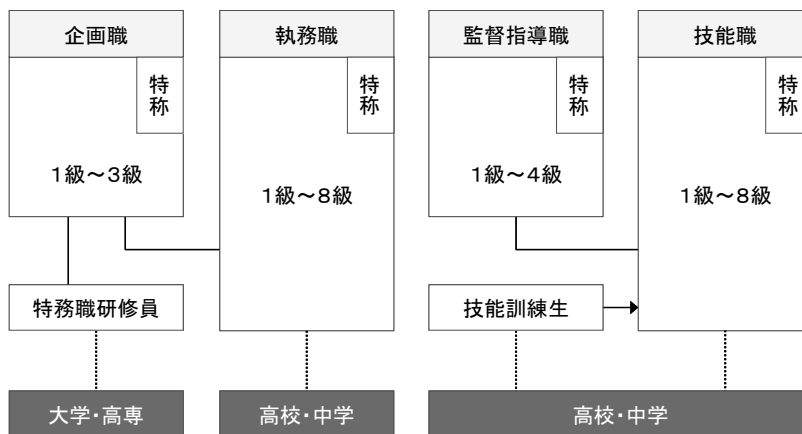
具体的な見直し内容について資格制度から見ていくと、資格制度では以下の2点を実施した。第一が、資格体系の改定。そして第二が、組合員層の昇格方式の改定である。

① 新たな等級制度

資格体系の見直しでは、4つに分かれる職群のなかの「企画職」(図1-3-4再掲)を改革した。企画職の資格体系はそれまで、1～3級の等級が設定され、さらに1級のなかに参事～副

参事 2 級までの「特称」が設定されていた。

図 1-3-4 1997 年当時の職群制度



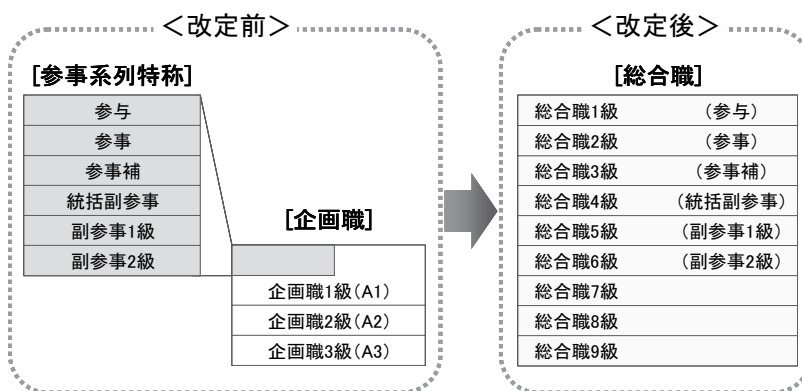
出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第 3365 号（1998 年 9 月 11 日）P.48 図を加工して作成

新体系では、企画職群の名称を「総合職」に改称し、「総合職 1 級」～「総合職 9 級」の資格等級制度に一本化した（図 1-3-5）。旧特称と新しい等級との対応関係は、「総合職 5 級」以上がほぼ管理職層に当たり（なかには組合員もいる）、「総合職 6 級」以下は完全に組合員層である。

図 1-3-5 1998 年改定での資格制度の見直し

【資格体系】

[参事系列特称]+[企画職]→[総合職]に再編し、位置づけを明確化。



②職能定義書

資格制度におけるもう 1 つの見直しは、組合員の昇格方式の改定である。具体的には、「総合職」の 5 級～9 級について、新たに「職能定義書」を作成することにした。職能定義書は、各等級で必要とされる能力のレベルを明示するもので、全職種共通の定義書と、職種別の定義書の 2 種類を作成した。この職能定義書に照らした能力評価によって、毎年の等級格付け

を行うようにした（図 1-3-6）。旧企画職でも 1～3 級のそれぞれについて能力定義を定めていたが、当時の定義は包括的な内容で具体的ではなかった。

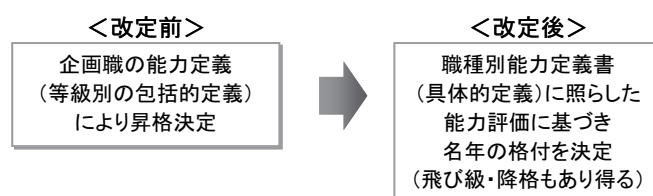
図 1-3-6 1998 年改定での資格昇格方式の見直し

【昇格方式】

1. 改定の目的

- ① 職務遂行に必要な能力レベルの明示による能力開発、育成の促進
- ② 資格昇格における実力主義の徹底
→ 抜擢（飛び級）、降格あり

2. 改定内容



職能定義書を作成した狙いは、以下の 2 点である。第一は、職務遂行に必要な能力レベルを等級ごとに明示することで、それに向けた本人の能力開発を促すことや上司による育成を促進させること。第二は、資格昇格における実力主義の徹底である。すなわち、定義書に基づいて毎年、格付けを決定するようにしたことで、従来はなかった抜擢（飛び級）、降格をできるようにしたのである。

（４）賃金制度の見直し

賃金制度では、組合員の賃金体系を改定した。その狙いは、年功部分を圧縮し、従来以上に賃金体系に能力・成果要素を反映させることである。「総合職」から具体的な改定内容を見ていく。

①総合職

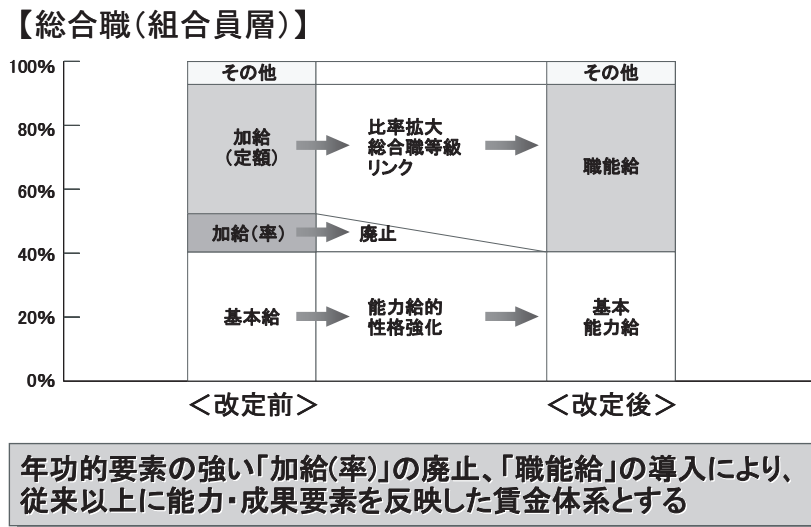
総合職の旧賃金体系は「基本給」＋「加給率部分」＋「加給定額部分」という構成だった。加給率部分は、積み上げ方式の基本給に連動する部分だったため、基本給と合わせて 6 割が年功的な属人的給与項目だった。

新体系ではまず、基本給を「基本能力給」に改称し、昇給額を決める際の査定幅を基本給の時よりも大きくした（図 1-3-7）。また、基本給の昇給がストップする年齢については従来どおり 55 歳としたが、50 歳～55 歳までの昇給幅をこれまでよりも小さくした。基本給に連動して昇給する部分だった「加給率部分」は廃止した。これにより、基本能力給と合わせた属人的項目のウェイトは、4 割弱に減少することになった。

職群等級別定額の「加給定額部分」は、「職能給」に改定した。職能給では、等級ごとに 1

号～5号までの号俸を新たに設定し、号俸別に定額を設定した。制度上は、各等級の3号俸を標準者とし、毎年の査定結果に応じて号俸が上下する仕組みとした。

図 1-3-7 1998 年での総合職の賃金体系の改定

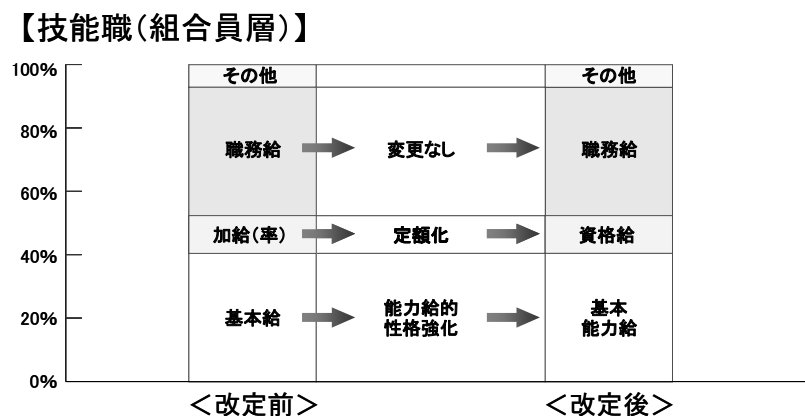


②技能職

技能職の旧賃金体系は「基本給」＋「加給率部分」＋「職務給」という構成だった。それを新体系では、「基本能力給」＋「資格給」＋「職務給」に再編した(図 1-3-8)。「基本能力給」は、総合職の項で述べたとおり、昇給額を決める査定幅を「基本給」時代よりも大きくした。「職務給」は、従来どおり職群・職級別定額とした。

「加給率部分」は「資格給」に改めた。加給率部分は、積み上げ方式の基本給に職群等級(1～8級)別・査定結果別の支給率を乗じて額を算出するため年功的な性格を有していた。そのため、資格給では職群等級・号俸別の定額とし、号俸が毎年の査定結果に応じて変動する仕組みとした。号俸は職群等級ごとに1～5号俸を設定した(3号俸が標準者)。

図 1-3-8 1998 年での技能職の賃金体系の改定



出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第 3365 号(1998 年 9 月 11 日)

P.52 図を加工して作成

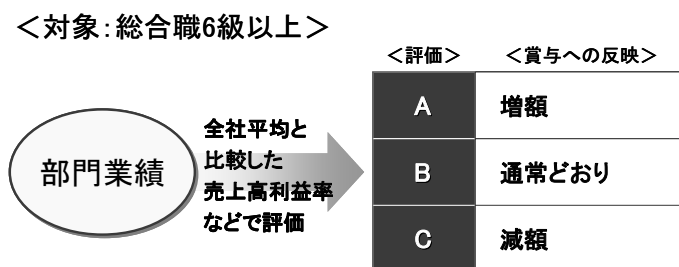
(5) 勤務制度

なお、1998年には裁量勤務制度も同時に導入し、「時間」から「成果」に重点を置く働き方を整備した。裁量勤務制度の対象としたのは、総合職6級以上の組合員層である。適用者はフレックスタイム制（コアタイムなし）や在宅での勤務が可能となった。報酬面では時間外勤務手当に代えて裁量勤務手当を支払うようにした。

2 部門業績反映型賞与の導入

1998年にはまた、組合員層に「部門業績反映型賞与」を導入した。総合職6級以上の組合員を対象に、通常賞与に部門業績を反映させ、その結果次第で通常賞与を増額したり減額したりするのである。具体的には、部門業績を「A、B、C」の3段階で評価し、Aなら増額、Bなら通常賞与どおり支給し、Cなら減額するようにした（図1-3-9）。業績評価の指標には、主に売上高利益率を使った。売上高利益率が全社平均とほぼ同じなら、B評価とする、というような仕組みである。実際の増減額幅は、総合職5級でもA・C間の金額差が10万円に満たないなど大きくなかった。

図1-3-9 組合員の部門業績反映型賞与（1998年～）



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

なお、1998年では通常賞与は特に見直しを行っていない。通常賞与の構成は「基本能力給リンク部分」（旧基本給リンク部分）＋「職務・職能給リンク部分」（旧職務給・加給定額リンク部分）である。「基本能力給リンク部分」は、「基本能力給」に一定の支給率を乗じて算出した（基本能力給×支給率）。一方、「職務・職能給リンク部分」は定額で、総合職なら「職能給」、技能職なら「職務給」にそれぞれ係数（率）をかけて額を算出した（職能給／職務給×係数）。

第4節 管理職の人事処遇制度改定（2000年）

1 人事制度改定の背景

1998年に続く大きな人事処遇制度の改定は、2000年の管理職を対象としたものである（**図1-4-1 再掲**）。この改定によって、管理職の処遇制度から年功要素を完全に払拭した。1998年度は半導体不況のあおりを受け、同社にとっては戦後の混乱期を除けば初の赤字決算（単独・連結とも）となった。また翌99年に庄山悦彦氏が新社長に就任し、同年11月に新たな中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を発表した。2000年の制度改定は、この新経営計画を実現させるための1つの方策でもあった。

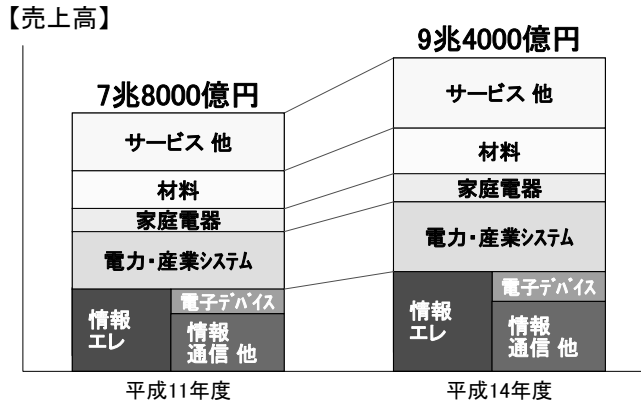
図1-4-1 経営改革と人事処遇制度改定の流れ

| トピックス | 年 | 処遇制度 |
|---|------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業グループ制への移行 | 1995 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部門業績反映型賞与の導入<管理職> |
| | 1997 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理制度導入<管理職> |
| | 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇制度全般の見直し ・ 部門業績反映型賞与の導入<技師・主任層(組合員)> |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 現社長就任 ・ 事業グループ制の深化 ・ 経営ビジョン策定 ・ 「i.e.HITACHIプラン」発表 | 1999 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理制度導入<技師・主任層(組合員)> |
| | 2000 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職層の人事処遇制度改定 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 「i.e.HITACHIプランII」発表 ・ 「委員会等設置会社」移行 | 2001 | |
| | 2002 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部門業績反映型賞与の導入<全組合員> |
| | 2003 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇制度改革 |
| | 2004 | →本格導入 |

2 i.e.HITACHIプラン

新人事制度の内容について見る前に、新経営計画「i.e.HITACHIプラン」の内容について簡単に紹介する。i.e.は、information electronics.の略語である。同社は同プランで、「知識」と「IT」をベースにインターネットを有効活用した「ベスト・ソリューション・パートナー」をめざす、という新しい経営ビジョンを打ち出した。改革の方向は、「製造業」の価値は生かしながら、サービス・システムの提供を核とする「ソリューション企業」に質的・構造的に変革していくとするものである。具体的には、インターネットを中核としたサービス事業の強化を打ち出し、ソリューション・ビジネス強化のため、資本の情報関連分野への集中投下などを盛り込んだ（**図1-4-2**）。

図1-4-2 i.e.HITACHI プランの実行目標（連結ベース）

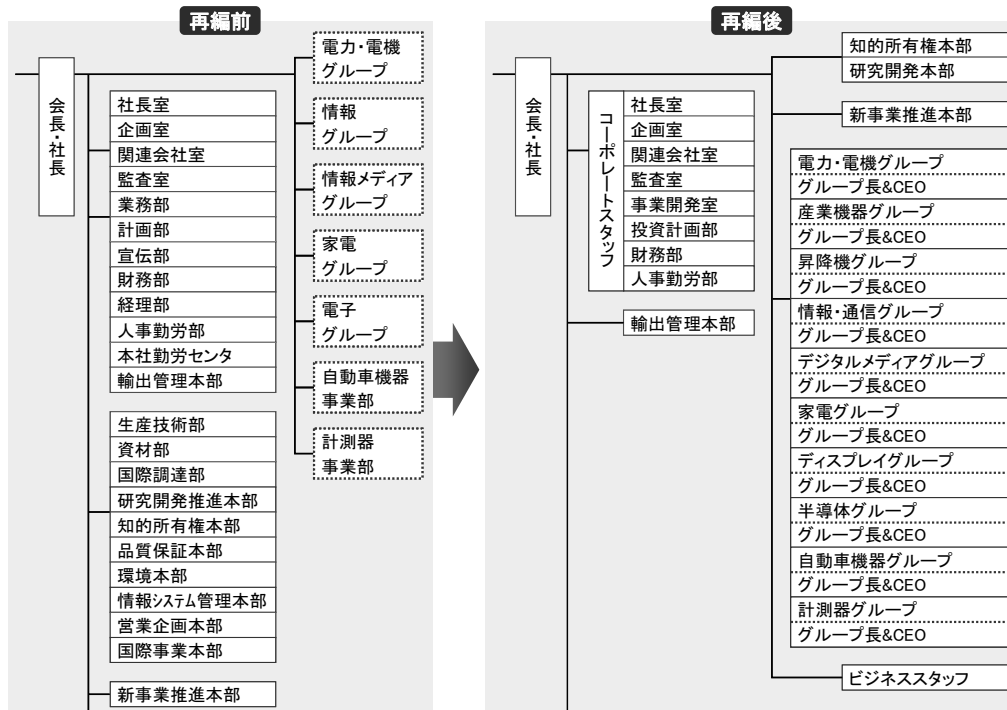


出所：同社 HP 「i.e.HITACHI プラン」 ニュースリリース資料

(1999年11月) から作成

また同プランは、機動力ある組織への再編をめざし、事業グループに大幅に業務執行権限をもたせて、各事業グループを実質的に独立会社化することにした。旧来は図1-4-3のとおり、「5事業グループ・2事業部」に分かれていたが、1999年4月から10グループに再編成した。

図1-4-3 事業グループの再編



出所：同社 HP 「新役員・経営体制」 ニュースリリース資料（1999年2月） から作成

一方、人事制度面では、プランの実現に向けてすべてのリーダーが共有すべき価値・行動基準として、「HITACHI VALUE」を策定し、管理職層の意識改革を実行した。この

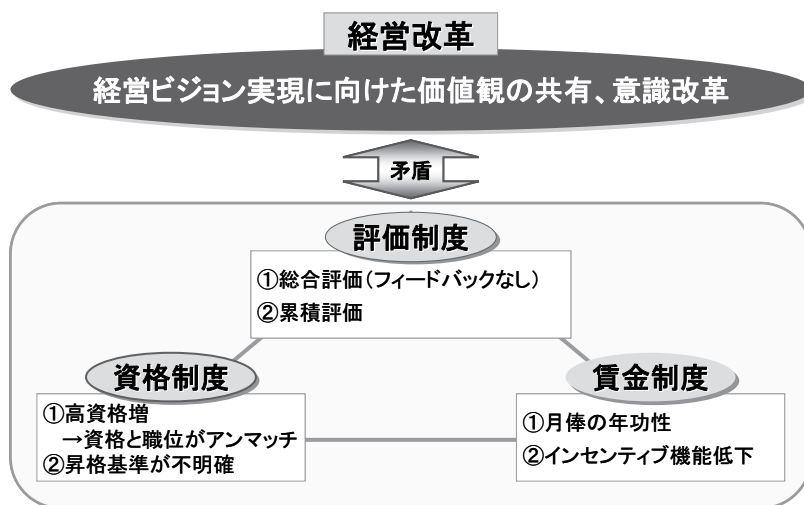
「HITACHI VALUE」の内容については後で詳しく説明するが、同社はこれをベースに人事制度を改定し、年功を払拭した実力主義の処遇制度の導入を図った。

3 旧制度に対する問題意識

旧制度に対する問題意識も見ていく。同社が管理職の人事処遇制度見直しに着手した理由は、こうした新たな経営ビジョンを実現させるために必要な価値観の社内共有化および従業員の意識改革と、現行の処遇制度の内容が矛盾すると考えたからである（図 1-4-4）。

当時の処遇制度は以下のような現状にあった。まず評価制度は、本人へのフィードバックのない「総合評価」だった。しかも過去 2～3 年の評価も勘案する累積評価を行っていた。資格制度では、事業規模が拡大しないのに高学歴者が次々に入ってくることで、慢性的な職位不足に陥っていた。さらに職能資格制度を採用していたために高資格者が増加し、資格と職位がアンマッチ（不釣り合い）になるとともに昇格基準が曖昧になっていたのである。一方、賃金制度は、毎年、昇給額を積み上げる年功的な月俸だったことから、実力発揮に対するインセンティブ機能が低下していた。

図 1-4-4 管理職の制度改定時の問題意識



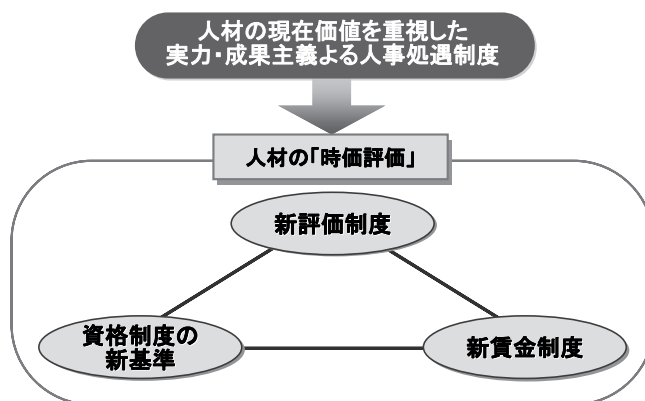
4 新制度の基本コンセプト～「時価評価」

同社は新たな処遇制度の基本コンセプトを、人材の「時価評価」とした。つまり、その時点、その時点で最適な人材を選び、現在価値を重視して実力・成果主義的に処遇していくようにしたのである（図 1-4-5）。新制度では、過去の実績は問わないことにした。そのため、1 回の評価結果で上位の資格等級に昇格することもある制度設計となった。

「時価評価」を採り入れた理由は、変化の激しい時代に対応していくためである。例えば、情報通信部門のトップに誰を据えるかを定める際、旧来のやり方であれば、候補者として選

ばれるのは、事業のメインフレームであったハードで実績をあげた人になる。しかし、ハードからソフト、またソフトからシステムへと事業の中心が刻々と変化するなかでは、その時点で最適な人材を選ぶ必要があると同社は考えた。

図 1-4-5 管理職の制度改定時の基本コンセプト



5 新評価制度の概要

(1) HITACHI VALUE

それでは新処遇制度の概要について、評価制度から見ていこう。

同社は当初、新たな評価制度を設計する際に、「行動」を評価する方法として「コンピテンシー」の導入を検討した。しかし、同社の事業範囲は幅広く、1万人の管理職がいたら1万通りのコンピテンシーをつくらなければならない。また同社には、同じ「設計」の職務といっても、コンピュータを設計する人もいれば原子力発電所の炉心を設計する人もいる。評価を厳密に行うには、こうした職務のコンピテンシーも別々に設定しなくてはならないが、社内では「日本全国に数人しかいない原発炉心設計のコンピテンシーをつくっても無駄ではないか。もっと対応性のあるものはないだろうか」という議論になった。そこで、事業グループ別に管理職として大事な「行動」の設定ができないかどうか議論し、最終的に「グループが違ってても大事なことは一緒」という結論に落ち着いた。


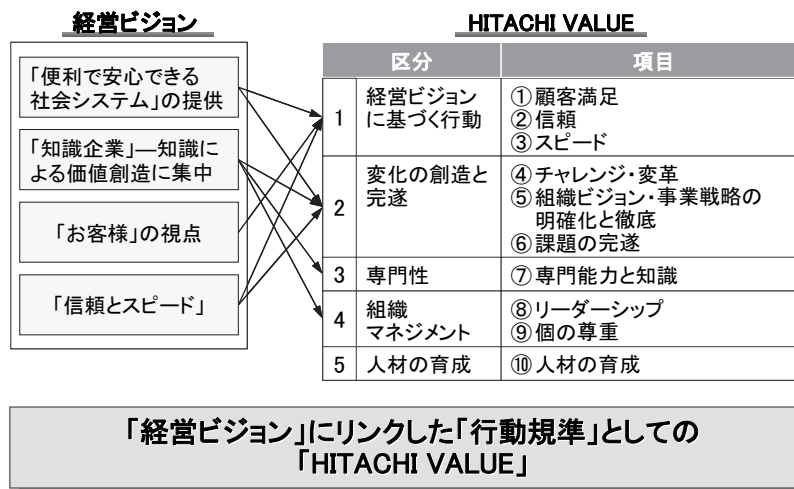
そこで同社が評価のベースとして制定したのが、経営ビジョンにリンクした行動規準としての「HITACHI VALUE」である。これは、経営ビジョン実現のために、管理職が共通して持たなければならない価値観や行動基準を明示したものである。HITACHI VALUE は、 1-4-6 のとおり、5項目10区分に分かれ、項目ごとに具体的な行動を示した。

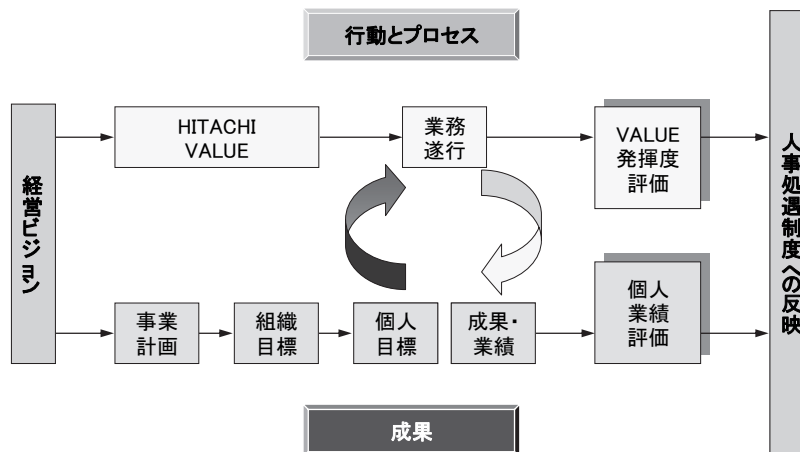
図 1-4-6 経営ビジョンと HITACHI VALUE5 区分 10 項目



(2) 「VALUE 発揮度評価」と「個人業績評価」

新評価制度は、この HITACHI VALUE に基づいて業務遂行上の行動とプロセスを評価する「VALUE 発揮度評価」と、成果・業績を評価する「個人業績評価」で構成する (図 1-4-7)。

図 1-4-7 経営ビジョン・事業計画と新人事処遇制度



①VALUE 発揮度評価

各管理職が、HITACHI VALUE に則って行動したかどうか、年に 1 回評価するのが「VALUE 発揮度評価」である。評価付けは、年度末に、まず本人が HITACHI VALUE の項目ごとに 1 年間の行動を自己評価する。その後、上長と面談して評価について話し合い、上長が項目ごとに最終評価をつける。項目ごとの評価は、1~4 点の 4 段階で絶対評価し、2 点を標準に設定した。

②個人業績評価

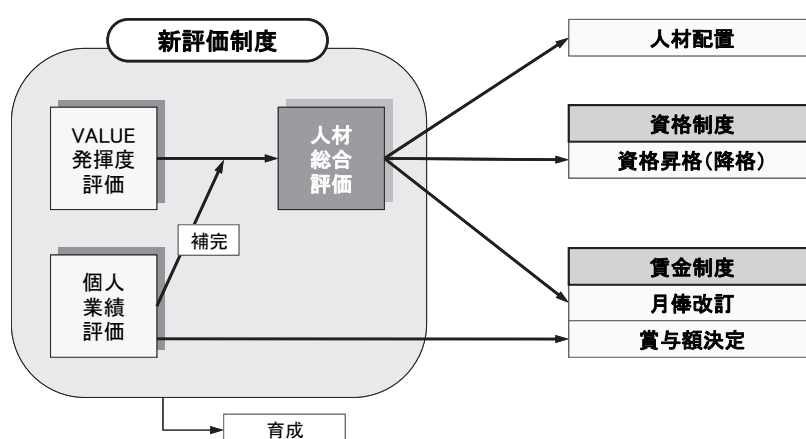
「個人業績評価」は、従来から実施している目標管理制度の流れで、年 2 回、半年ごとに

成果・業績を絶対評価する。仕組みは従来と同様で、期首に重点目標を設定し、期末に上長との面談の上、目標達成度と難易度を勘案して上長が最終評価を付ける。評価段階は、「S、H、A、B、C」の5段階とした。

(3) 各評価結果の処遇への反映

こうした各評価は、以下のように処遇に反映させた。まず、VALUE 発揮度評価による評価結果を中心に、それに個人業績評価の結果を補完して「人材総合評価」を付けた(図 1-4-8)。

図 1-4-8 評価制度の人事処遇制度への反映



人材総合評価は、J1 (極めて優秀)、J2 (優秀)、J3 (標準)、J4 (不十分、改善要) の4段階である(図 1-4-9)。この人材総合評価の結果を、「人材配置」、「資格昇格(降格)」と「月俸改訂」に反映させた。一方、個人業績評価の結果は、賞与に直接、反映させるようにした(具体的な反映方法は後述)。

図 1-4-9 人材総合評価

| | |
|----|---------|
| J1 | 極めて優秀 |
| J2 | 優秀 |
| J3 | 標準 |
| J4 | 不十分、改善要 |

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(4) VALUE 発揮度評価を軸とした理由

同社は、「人材配置」「資格昇格」「月俸」に、業績・成果ではなく VALUE 発揮度を反映

させるようにした。その理由の1つは、再現性の高さを評価するためである。つまり、1回の高い成果は、運がよくて出る場合もある。しかし、高い成果を出し続けていくには、やはり行動・プロセスが的確でなければならない。また、成果・業績は必ずしも毎年、定期的に測れるわけではない。例えば、研究者では大きな成果が出るのは何年かに一度である。また発電所の受注をとる仕事では、5年がかりということもある。しかも、多くの人が携わっているケースが多い。その場合、何を成果と捉えるかということも問題となる。こうしたことを理由に同社は、行動やプロセスを評価の軸に置いた。

(5) 制度内容・結果の透明性

これらの評価項目・評価基準および結果の処遇への反映方法等については、対象者全員に周知している。また、評価結果およびその内容（理由）等を本人にフィードバックすることにより、人材育成につなげていくこととした。

6 新資格制度の概要

(1) 等級と職位の相関関係強化

旧資格制度では、保有する「資格」と実際に就いている「職位」とのアンマッチ（不釣り合い）が課題となっていた。そのため、この2000年の改定では、各資格等級と職位・職責の相関関係を図1-4-10のとおり明確にした。

図1-4-10 資格と職位・職責の相関定義

| | | | |
|---------------|---------|---------|----------------------|
| ↑ 管理 職層 | 総合職1級 | (参与) | 事業所長・技師長相当 |
| | 総合職2級 | (参事) | 部長・主管技師長相当 |
| | 総合職3級 | (参事補) | 部長・主管技師長候補の課長・主任技師相当 |
| | 総合職4級 | (統括副参事) | 課長・主任技師相当 |
| | 総合職5級 | (副参事1級) | 技師・主任・企画業務担当者 |
| | 総合職6級 | (副参事2級) | |
| | 総合職7～9級 | | |

管理職層について資格等級と職位の相関を強化

例えば、「総合職1級」(参与)は事業所長・技師長相当、「総合職2級」(参事)なら部長・主管技師長相当、と明確に定義した。職位が課長止まりとなり、部長に上がらない人は3級より上に上がることはなくなったのである。なお、総合職3級は「部長候補の課長」と定義がやや不明確になっている。これは同じ部長職、課長職でも実際の職責の範囲が広いことに対応したものである。

(2) 昇格・降格の仕組み

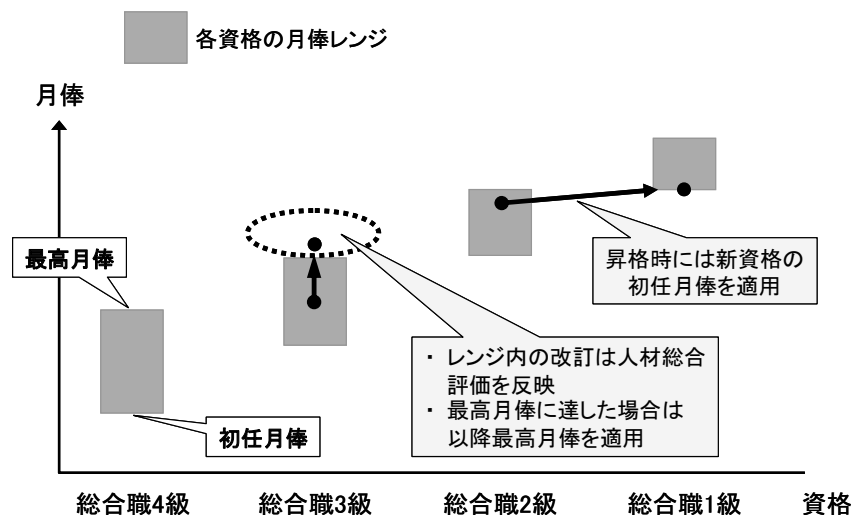
昇格・降格は、「人材総合評価」で決定する。人材総合評価は、VALUE 発揮度評価の結果を柱として、「J1（極めて優秀）、J2（優秀）、J3（標準）、J4（不十分）」の4段階で評価する。J1 評価をとると昇格となる。2年連続でJ4 評価をとると原則として降格となる。

7 新賃金制度の概要

(1) 資格等級別レンジ

賃金制度は、積み上げ方式の月俸から範囲給の「月俸レンジ」に改訂した。旧来の月俸は、前年の月俸実績に毎年、昇給額を積み上げる方式で、55歳まで昇給した。月俸レンジでは、資格等級ごとに月俸の下限と上限を設定し、同一資格に止まる限り、月俸が上限を超えることがないようにした（図1-4-11）。

図1-4-11 月俸レンジ



(2) レンジ内での昇給

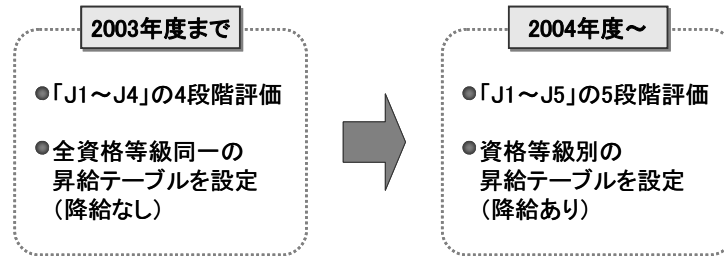
レンジ内の昇給は、「人材総合評価」で決定する。人材総合評価は、本節の5（新評価制度の概要）で説明したとおり、J1～J4 までの4段階評価である。昇給額は、この4段階の人材総合評価別に定額（シングルレート）を設定した。昇給額は、資格等級にかかわらず同一のテーブルとしたため、評価が同じなら、資格等級が違っていても同じ昇給額である（ただし、このテーブル設定の仕方は2004年から変更される）。最低のJ4 評価だと昇給はゼロで、降給は設けなかった。なお、全員が必ず昇給するとは限らない仕組みであるため、同社は、新制度での昇給を「月俸改訂」と呼ぶことにした。

月俸がレンジの上限に達すると、それ以上は昇給しない。昇格した場合の賃金水準は、新資格の初任月俸を適用する。

(3) 2004年度から降給も設定

こうした昇給方式も2004年度から、同社はさらに変更する。評価段階は従来、「J1～J4」の4段階評価だったが、「J1～J5」の5段階に見直し、「J4」は昇給ゼロ、「J5」は降給（2年連続で原則降格）とした。また、学歴・年齢にとられない「時価評価」による処遇の徹底を図る観点から、56歳以上の者も月俸改訂の対象とした（図1-4-12）。

図1-4-12 昇給方式の変更（2004年度～）



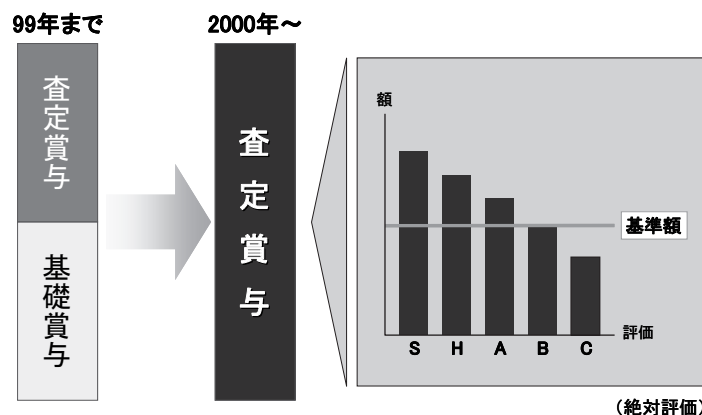
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

8 新賞与の概要

賞与も新体系に改定した。旧賞与は、「基礎賞与」と「査定賞与」で構成し、基礎賞与は月俸額に比例して金額が決まるようになっていた。一方、査定賞与は、まず査定（賞与評価）の基準点（標準評価）に相当する割当額をあらかじめ設定し、査定結果に応じて同額を増減させた。図1-4-13のとおり、旧来の「基礎賞与」部分を廃止して「査定賞与」に一本化し、旧来の賞与額算出方法や評価の反映方法を一新した。

新「査定賞与」ではまず、評価の反映について、これまでは賞与査定の参考程度としていた「目標管理制度」による個人業績評価の結果を直接、賞与額に反映させるようにした。旧来の「賞与評価」は廃止された。個人業績評価では、「S、H、A、B、C」の5段階で絶対評価する。B評価に基準額を設定し、S、H、A評価なら基準額から増額となり、C評価なら減額する。

図1-4-13 新賞与の仕組み（2000年～）



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

第5節 組合員の処遇制度改革（2004年）

1 改革の背景

図1-5-1（再掲）に見るように、同社は1995年に部門業績反映型賞与を導入して以来、3回の大きな処遇制度見直しを実施した。1回目が1998年の処遇制度全般の見直しである。管理職層以外の総合職を対象に、資格等級ごとに求められる職務遂行能力を記述した「職能定義書」を職種別に作成し、職能定義書に照らした評価に基づいて等級格付けするようにした。同時に管理職以外の社員の賃金体系について、年功反映部分を圧縮し、実力主義を徹底する方向に見直した。2回目は2000年の管理職の人事処遇制度改定である。社員が共有すべき価値・行動規準を「HITACHI VALUE」として定め、管理職を対象に、この価値に基づいて評価した結果を人材配置や昇進・昇格等に反映させるようにした。そして、最後の大きな改定が、これから見ていく2004年の組合員層を対象とした処遇制度改革である。

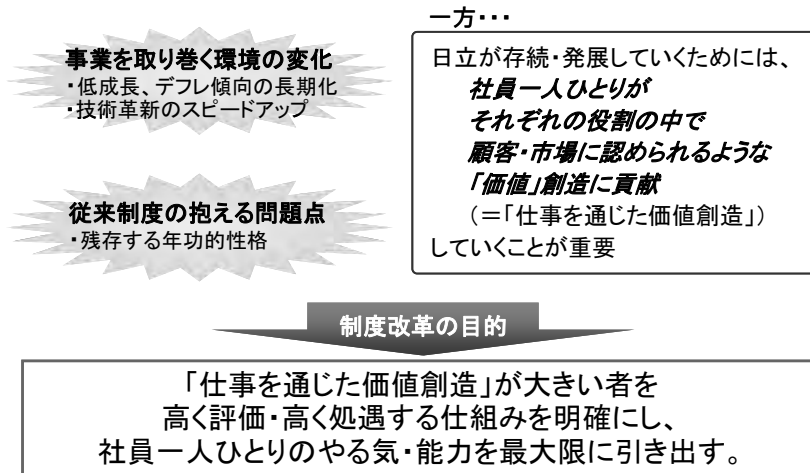
図1-5-1 経営改革と人事処遇制度改定の流れ

| トピックス | 年 | 処遇制度 |
|---|------|---|
| ・ 事業グループ制への移行 | 1995 | ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜管理職＞ |
| | 1997 | ・ 目標管理制度導入＜管理職＞ |
| <div style="text-align: center;">業績悪化</div> | 1998 | ・ 処遇制度全般の見直し ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| | 1999 | ・ 目標管理制度導入 ＜技師・主任層（組合員）＞ |
| <div style="text-align: center;">業績悪化</div> | 2000 | ・ 管理職層の人事処遇制度改定 |
| | 2001 | |
| <div style="text-align: center;">V字回復</div> | 2002 | ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜全組合員＞ |
| | 2003 | ・ 処遇制度改革 |
| | 2004 | →本格導入 |
| | 2004 | |

2004年の組合員層における改革も、「実力・成果による処遇」を一層徹底するために実施してきた経営改革の延長線上にある。改革の目的・背景は、大きく言って以下の2点である。第一は、「仕事を通じた価値創造」が大きい者を高く評価・処遇する仕組みを明確にし、社員一人ひとりのやる気・能力を引き出すことである。例えば、事業ウエイトがソリューション・ビジネスにシフトしつつある今日では、現場で起きている変化に対する情報もまたその答えも、第一線にいる社員が持っていることの方が多く、そうした社員の方が成果を上げるケースが多い。そうした、仕事を通じて実際に会社に貢献した社員をきちんと処遇していく制度

改革が必要だと同社は考えたのである（図 1-5-2）。

図 1-5-2 2004 年改革の背景

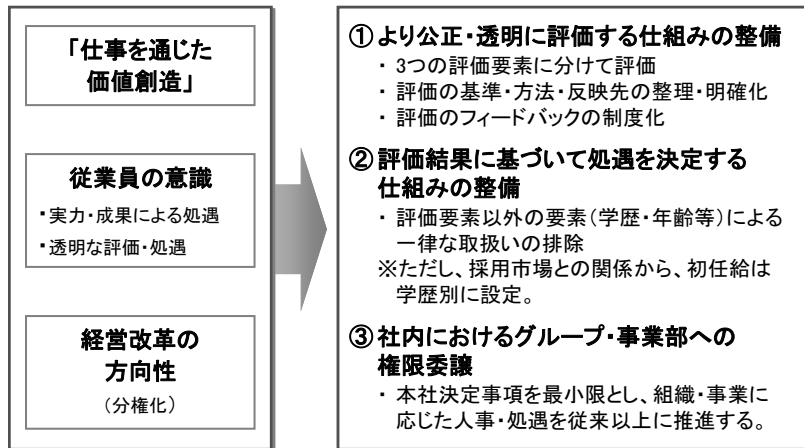


第二は、社員の意識調査（2002 年）の結果である。同調査では、「実力・成果で処遇に差をつけていくべきか」との設問に対し、半数以上の組合員が「そう思う」（比較的そう思うも含めて）と答えた。「評価内容が本人に分かることについてどう思うか」については、約 85% が「分かる方がよい」（ある程度分かる方がよいも含めて）と回答した。また、賃金の決定に反映されるべきだと思うものをあげてもらったところ、複数回答で 60%以上が「仕事の成果」をあげた。こうした結果からも同社は、「組合員にも実力・成果主義が浸透してきており、処遇制度改革に向けて機は熟した」と判断したのである。

2 改革の狙い

改革の狙いは、同社が進めてきた「実力・成果主義」を徹底するためであり、大きく分けて 3 つある（図 1-5-3）。第一が、より公正・透明に評価する仕組みの整備である。具体的には最終的に評価をフィードバックする仕組みをつくることである。第二は、評価結果に基づいて処遇を決定する仕組みの整備である。旧来の人事制度では、学歴によって職群への入り口が違ふなど、学歴や勤続年数等の要素が処遇決定の際に、完全に払拭されていなかった訳ではなかったため、制度改革によってこうした評価要素以外で一律的に取り扱う仕組みを廃止することにした。第三は、グループや事業部への権限の委譲である。本社が決定する事項を最小限とし、組織や事業に応じた人事・処遇をこれまで以上にできるようにした。

図 1-5-3 実力・成果主義の徹底



3 新評価制度の概要

では新しい処遇制度の具体的な内容について、評価制度から見ていこう。

(1) 新制度のポイント

新評価制度のポイントは、大きく分けて3つある（図 1-5-4）。第一は、評価の視点を「仕事を通じた価値創造の大きさ」とし、「能力」「行動・プロセス」「成果」の3評価要素で評価するようにしたことである。旧来の評価は「総合評価」で、特に明確な評価基準は定めていなかった。第二は、「能力」「行動・プロセス」「成果」の各評価要素について、評価基準・評価方法・評価の反映先を整理・明確化したことである（図 1-5-5）。評価基準や評価方法、評価の反映先についての詳細は後の項で説明する。第三は、旧来は行っていなかった評価に関するフィードバックを実施するようにしたことである。評価の透明性の向上などがその目的である。

図 1-5-4 新評価制度のポイント

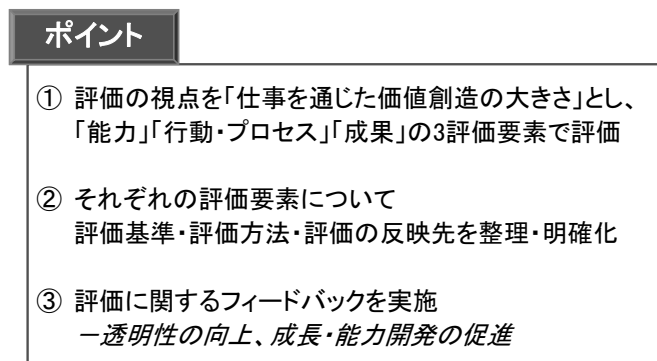
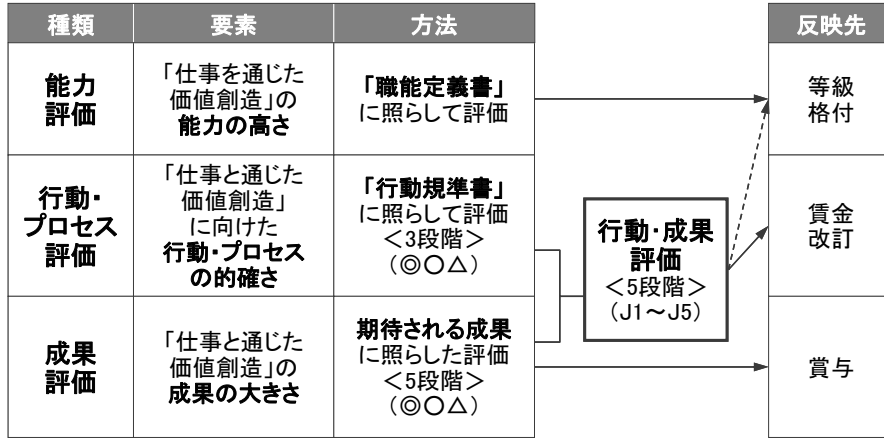


図 1-5-5 新評価制度の全体イメージ

<全体イメージ>



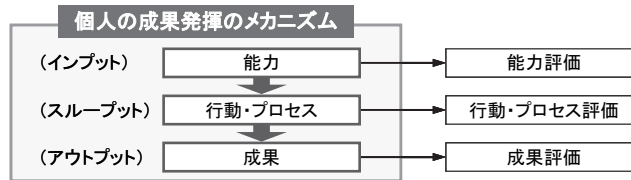
(2) 「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

同社がなぜ、評価要素に「能力」「行動・プロセス」を採り入れることにしたのか。それは、個人の成果は「各人の能力が行動・プロセスを通じて成果として実現する」というメカニズムを通して発揮される、と考えたからである。つまり、アウトプット（成果）を出し続けるためには、基となるインプット（能力）の高さと適切なスループット（行動・プロセス）がなければならないからである（図 1-5-6）。

図 1-5-6 「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

- 個人の成果は、「各人の“能力”が“行動・プロセス”を通じて“成果”として実現する」というメカニズムを通して発揮されと考えられる。（下図）



- 最終的な結果としての「成果」だけでなく、その背景となる「能力」「行動・プロセス」も評価し処遇に反映。

短期的視点・中長期的な視点のバランスを維持

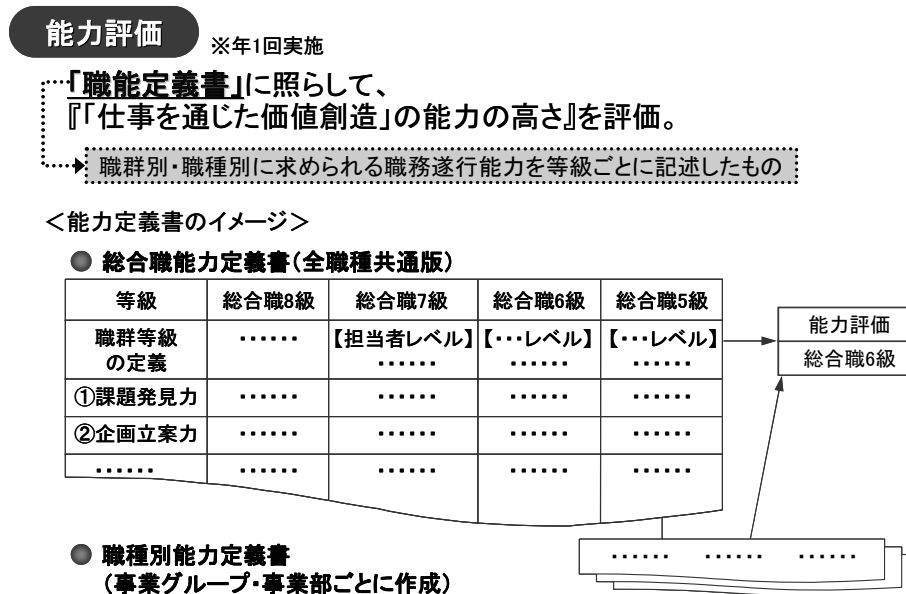
また、すでに図 1-5-5 で見たとおり、処遇には最終的な結果としての「成果」だけでなく、その背景となる「能力」「行動・プロセス」も評価して処遇に反映させるようにした。2000年から管理職に取り入れた新評価制度と同じ発想で、成果の再現性を高めるには、高い能力

と適切な行動・プロセスは欠かせないからである。

(3) 能力評価

では、各評価の方法について、「能力評価」から詳しく見ていく。能力評価は年1回、実施する。「職能定義書」に照らして、「仕事を通じた価値創造」の能力の高さを評価し、ふさわしい資格等級に格付けする。職能定義書は、職群別・職種別に求められる職務遂行能力を等級ごとに記述したものである。定義書のイメージは図1-5-7のとおりである。職能定義書には、全社共通の定義書と職種別の定義書の2種類があり、職種別定義書の数は400にものぼる。

図1-5-7 能力評価の仕組み

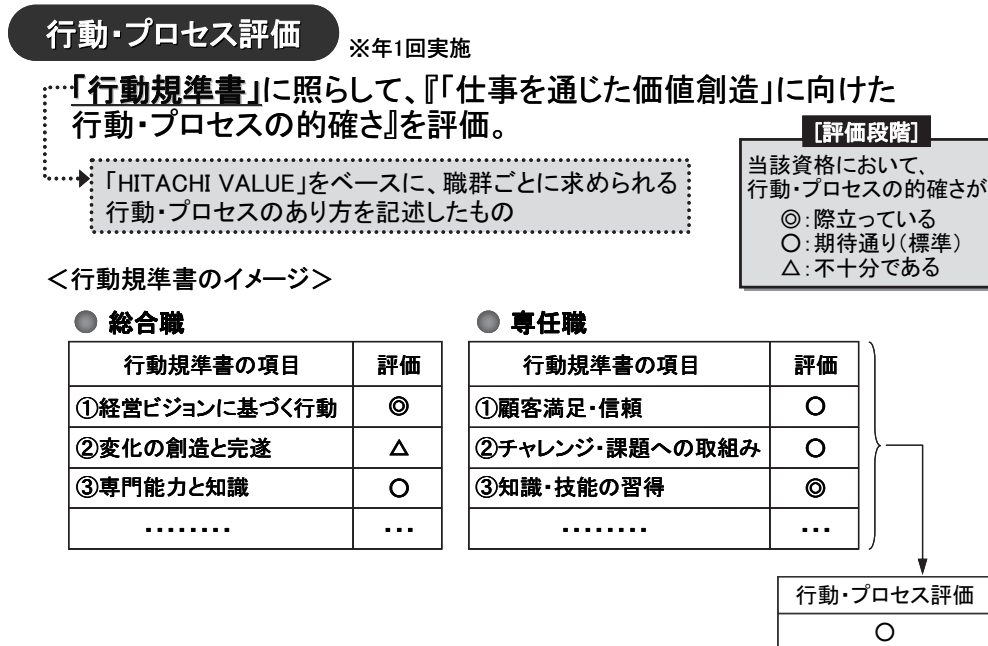


(4) 行動・プロセス評価

「行動・プロセス評価」は年1回、実施する。「行動規準書」に照らして「仕事を通じた価値創造」に向けた行動・プロセスの的確さを評価し、最終的には「◎、○、△」の3段階で評価する(図1-5-8)。当該資格において、行動・プロセスの的確さが「際立っている」場合に◎、「期待通り」(標準)なら○、「不十分」なら△である。

行動規準書は、「HITACHI VALUE」をベースに、職群ごとに求められる行動・プロセスのあり方を記述したものである。行動規準書のイメージは図1-5-8のとおり。項目ごとに「◎、○、△」の3段階で評価をつけ、各項目の評価を勘案して、総合的に3段階評価する。

図 1-5-8 行動・プロセス評価の仕組み



(5) 成果評価

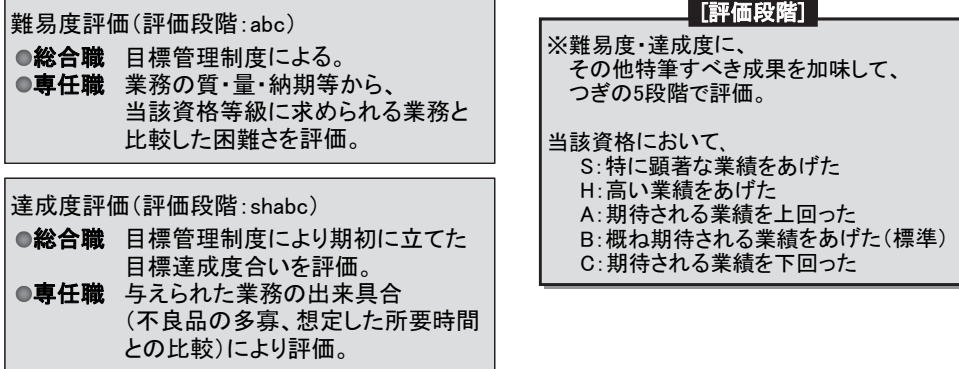
「成果評価」は年2回、半期ごとに実施する。期待される成果に照らして「仕事を通じた価値創造」の成果の大きさを評価する。具体的には、期待される成果の難易度を評価する「難易度評価」と、その達成度を評価する「達成度評価」でマトリックス評価する。難易度は、「a、b、c」の3段階で評価し、一方、達成度は、「s、h、a、b、c」の5段階で評価する。そのため、難易度の高い業務にチャレンジした場合は、達成度が低くても高い評価となる仕組みである。難易度や達成度の基準は特に定めていない。その理由としては、特にホワイトカラーで基準を数値化することが難しいこともあるが、数値化の努力をするよりも、難易度も達成度も本人と上長がよく話し合っ決めて決めることが重要だと同社が考えているからである。最終的な評価は、「S、H、A、B、C」の5段階で付ける。「特に顕著な業績をあげた」がS、「高い業績をあげた」がH、「期待される業績を上回った」がA、「おおむね期待される業績をあげた(標準)」がB、「期待される業績を下回った」がCである(図1-5-9)。

図 1-5-9 成果評価の仕組み

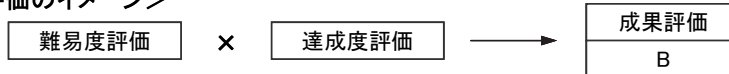
成果評価

※年2回実施

期待される成果に照らして、『「仕事を通じた価値創造」の成果の大きさ』を評価。



＜評価のイメージ＞



なお、「総合職」の成果評価は目標管理制度を使って行う。「総合職」の6級以上にはこれ以前から目標管理制度を適用してきたが、この改革を機に対象を「総合職」全体に広げた。目標管理制度の対象外である技能職などは、期の終了後に業務の難易度と出来具合をマトリックスで評価する。

(6) 行動・成果評価

「行動・成果評価」は「行動・成果の発揮度合い」を決定するもので、年1回実施する。「行動・プロセス評価」の結果に「成果評価」の結果を加味して決定し、最終的な評価段階は「J1～J5」の5段階。当該資格において行動・成果の発揮が「大きく期待を上回った」がJ1、「期待を上回った」がJ2、「標準的」がJ3、「不十分」がJ4、「極めて不十分」がJ5となる(図 1-5-10)。各評価の分布規制はない。また、行動・プロセスと成果の両評価の組み合わせによって、自動的に行動・成果評価の結果が決まるわけではない。

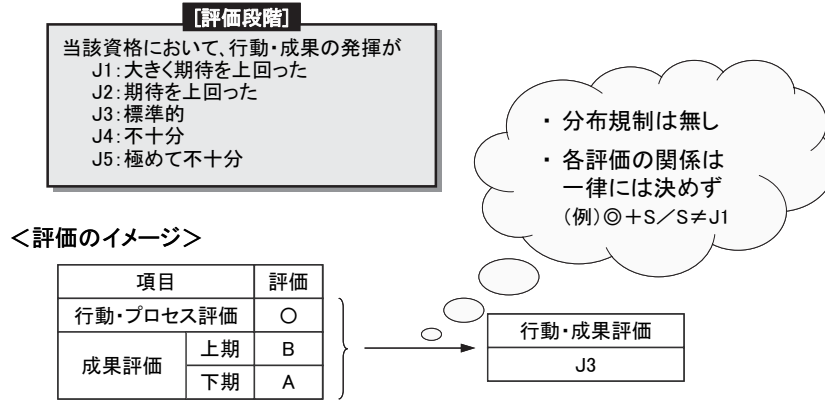
評価の処遇への反映については、後にまた詳しく見ていくが、賃金の昇給にはこの行動・成果評価を反映させるようにした。

図 1-5-10 行動・成果評価の仕組み

行動・成果評価

※年1回実施

「行動・プロセス評価」に「成果評価」を加味して、
「行動・成果の発揮度合い」を決定。



(7) 評価のフィードバック

新評価制度では、評価に関するフィードバックの仕組みを整備した (図 1-5-11)。目的は、評価の透明性を向上させて、評価に対する納得性を高めるためである。

具体的には、本人と上長が、①評価のポイント (高く評価した点、低く評価した点)、②「能力評価」「行動・プロセス評価」「成果評価」を通じて把握した各人の強みや改善すべき点、③今後の業務における課題・目標、についてよく話し合う。また、評価結果の伝達も行うようにした。例えば、行動・プロセス評価、成果評価、行動・成果評価がどんな評価であったのか本人に通知する。ただし、評価のフィードバックで同社があくまでも重視しているのは、本人と上司が話し合うということである。

図 1-5-11 評価のフィードバック

① 評価に関するフィードバック

「評価の透明性・納得性の向上」「成長・能力開発の促進」
を目的として、評価に関し、次の点をフィードバックする。

- ① 評価のポイント (高く評価した点、低く評価した点)
- ② 「能力評価」「行動・プロセス評価」「成果評価」を通じて把握した、各人の強みや改善すべき点。
- ③ 今後の業務における課題・目標

② 評価結果の伝達

透明性の向上を目的として、本人に次の評価結果を伝達する。

- 「行動・プロセス評価 (◎○△)」
- 「成果評価 (SHABC)」
- 「行動・成果評価 (J1～J5)」

4 新資格制度の概要

(1) 新資格制度のポイント

新資格制度のポイントは、主に2つある（図 1-5-12）。

第一は、職群を「総合職」と「専任職」の2職群に再編したことである。第二は、毎年一回、評価結果に基づいて、ふさわしい等級に格付けを見直す仕組みを取り入れたことである。

図 1-5-12 新資格制度のポイント

ポイント

- ① 職群を「総合職」「専任職」の2職群に再編
— 各職群の等級の大括り化
- ② 毎年1回、評価結果に基づき、
ふさわしい等級に格付けを見直す仕組み。
— 評価結果以外の要素(例:学歴、年齢)による
一律的な取扱いを排除
— 評価によって飛び級・降格もあり得る

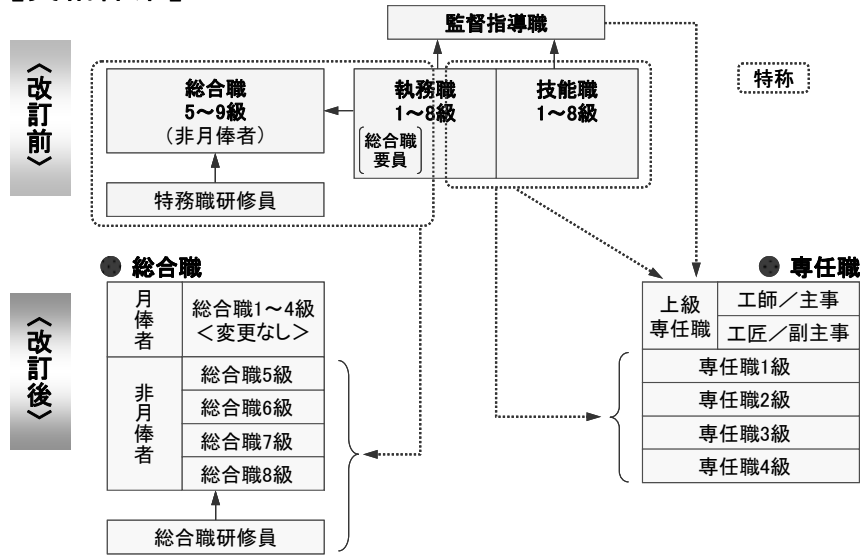
①職群の再編

旧資格制度では、組合員層の職群は「総合職」「執務職」「技能職」「監督指導職」の4つに分類されていた。大卒の場合、まず「特務職研修員」となり、研修期間の終了後、「総合職」に編入する。一方、高卒の場合は、技能系なら「技能職」に入る。事務系なら「執務職」となり、その後、ふさわしい人材だけが「総合職」に編入される。

それを新資格制度では、図 1-5-13 に見るように、「総合職」と「専任職」の2職群に再編した。旧来の総合職と執務職の総合職要員を新「総合職」に再編し、旧来の技能職、執務職の一部と監督指導職を「専任職」に再編したのである。また新制度では、学歴で職群を決めない。事務系であれば、高卒も大卒も修士卒も学歴で差別することなく、最初は全員が「総合職研修員」となる。そして2年後にふさわしい等級に格付けるのである。

図 1-5-13 資格体系の移行イメージ

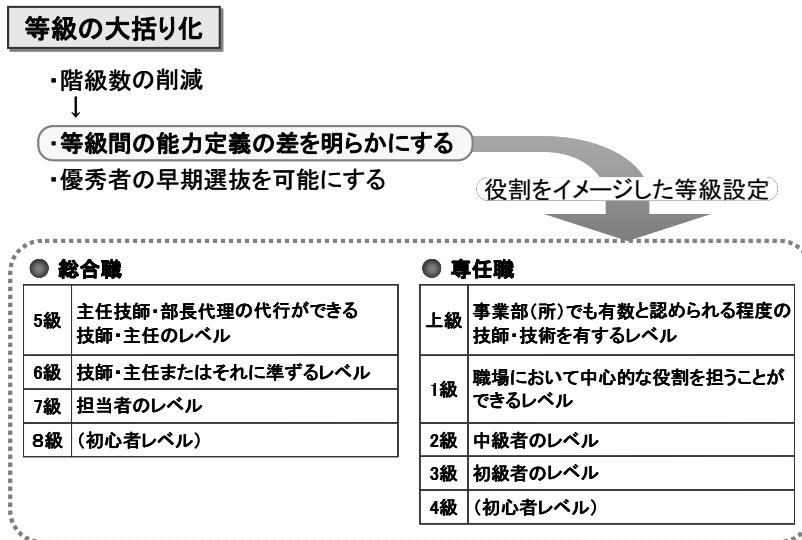
【資格体系】



新制度ではさらに、各職群の資格等級の大括り化を実施した（図 1-5-14）。

旧「総合職」では、組合員層（非月俸者）の資格等級は5級から9級までであったが、新「総合職」では5級から8級までとした（管理職は従来どおり総合職1級～4級である）。一方、旧「技能職」では1級から8級まで分かれていたが、新資格制度での「専任職」では1級から4級とし、高い職位にある監督指導職や特称者だった人については「上級専任職」として処遇することにした。

図 1-5-14 等級の大括り化



等級を大括り化した理由は、まず等級間の能力定義の差を明らかにするためである。同社は、誰もが認識できる能力の高さの差の段階数はそれほど多くないと考えている。「認識できるとすれば、初心者レベルを除けば、初級、中級、上級といった程度の段階だろう」として、等級数を減らした。もう1つの理由は、優秀者の早期選抜を可能にするためである。

②格付け方法の見直し

等級格付けについてはまず、毎年1回、評価結果に基づいて、ふさわしい等級に格付ける仕組みに変更した。本節3(3)で説明した「職能定義書」に基づく「能力評価」を中心に、「行動・成果評価」の結果も踏まえて、毎年決定するようにした(図1-5-15)。

図1-5-15 格付けの仕組み

格付けの仕組み

- ・職能定義書による「能力評価」および「行動・成果評価」に基づき決定する。
 - **勤続・年齢等による格付目安は設定していない。**
- ・「降格が適当」と判断した者には、**次年度の降格可能性を予告。**
- ・次年度に再度「降格が適当」と評価した場合、**降格を実施。**



(従来制度)

【従来の執務職・技能職】 → 新制度では「専任職」

- ・年齢による格付基準
- ・昇格のみ(降格なし)
- ・原則として全員1級への格付

旧来は、「技能職」と「執務職」については、労働組合との協定によって年齢による格付け基準が設定されていた。そのため、等級ごとに、「早く昇格する人」、「標準者」、「遅く昇格する人」の年齢が決まっていた。また旧制度では、遅くとも最終的には全員が1級に上がるようにしていた。

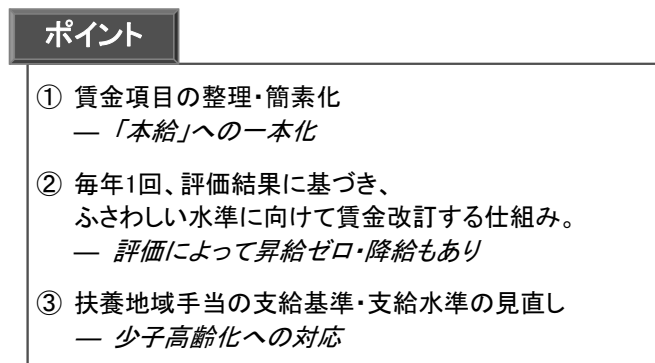
しかし、新制度では年齢による格付けの目安を廃止した。また、「総合職」では旧来も降格を実施していたが、新制度では「専任職」でも降格を実施する仕組みとした。ただ、単年度の評価でいきなり降格させるのではなく、「降格が適当」と判断した人についてはまず次年度に降格の可能性があることを予告し、次年度に再度「降格が適当」と評価した場合に、実施するのである。

5 新賃金制度の概要

(1) 賃金制度見直しのポイント

賃金制度の見直しのポイントは以下の3点である(図1-5-16)。第一は、賃金項目を整理・簡素化し、「本給」に一本化したことである。第二は、毎年1回、評価結果に基づいてふさわしい水準に賃金を改訂する仕組みとし、昇給ゼロや降給もあり得る制度としたことである。第三は、扶養地域手当の見直しである。

図1-5-16 新賃金制度のポイント

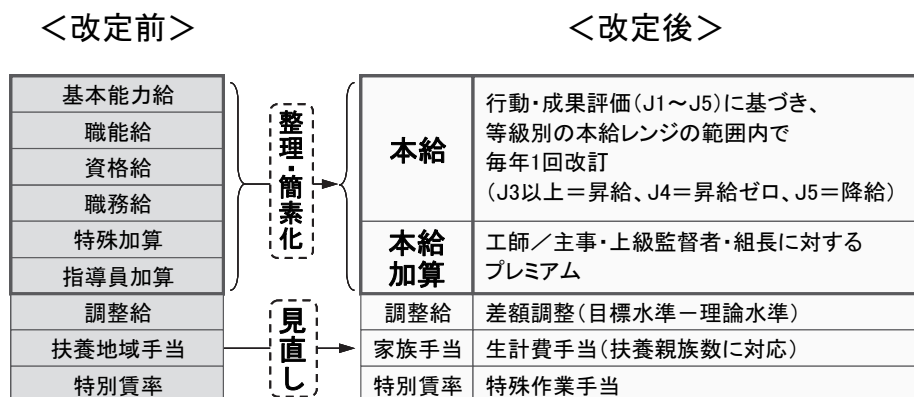


(2) 賃金項目の整理・簡素化

旧来の組合員の賃金項目は、総合職が「基本能力給」+「職能給」、技能職が「基本能力給」+「資格給」+「職務給」の構成となっていた。新賃金制度では、これらの賃金項目を整理し、総合職も専任職も「本給」に一本化した(図1-5-17)。図中にある「本給加算」は、上級専任職の工師や主事など一部の人にだけ一定額を支給するものである。

図1-5-17 賃金体系の移行イメージ

【賃金体系】

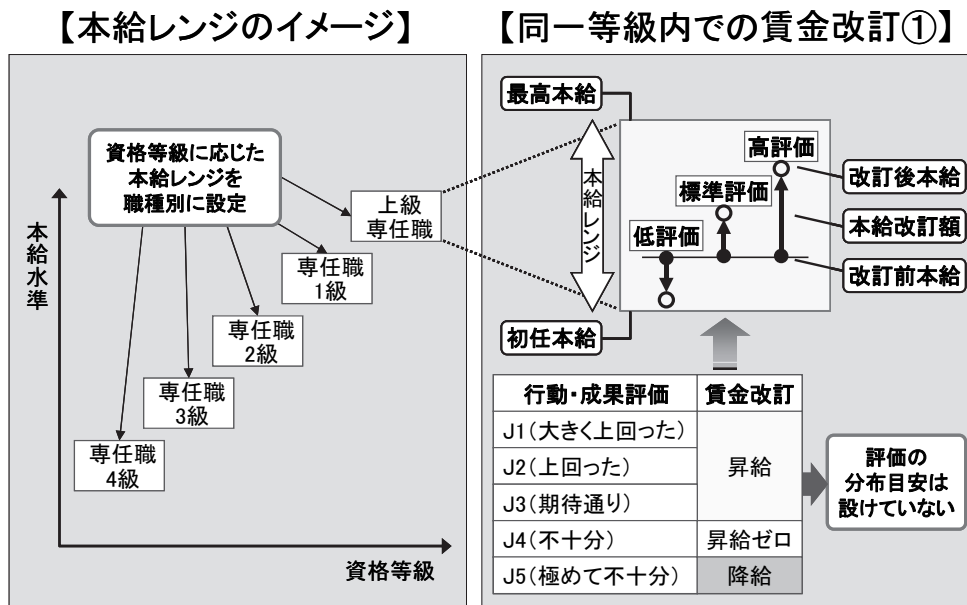


(3) 本給の仕組み

では「本給」の仕組みについて詳しく見ていこう。本給は資格等級ごとに上限と下限を設定した範囲給（以下「本給レンジ」）である。そのため、同一の資格等級に止まる限り、賃金は上限を超えて昇給することはない。同社の本給レンジは、各等級でレンジの重なりがないように設定しているため、下位等級が上位等級の賃金を上回る逆転現象はあり得ない。

本給レンジでの昇給額は、年1回の「行動・成果評価」によって決まる。J3（期待どおり）以上の評価なら昇給するが、J4（不十分）だと昇給ゼロで、J5（極めて不十分）だと降給となる（図 1-5-18）。ただし、貢献度の大きい人を評価することが趣旨であり、基本的に昇給させるのが前提である。

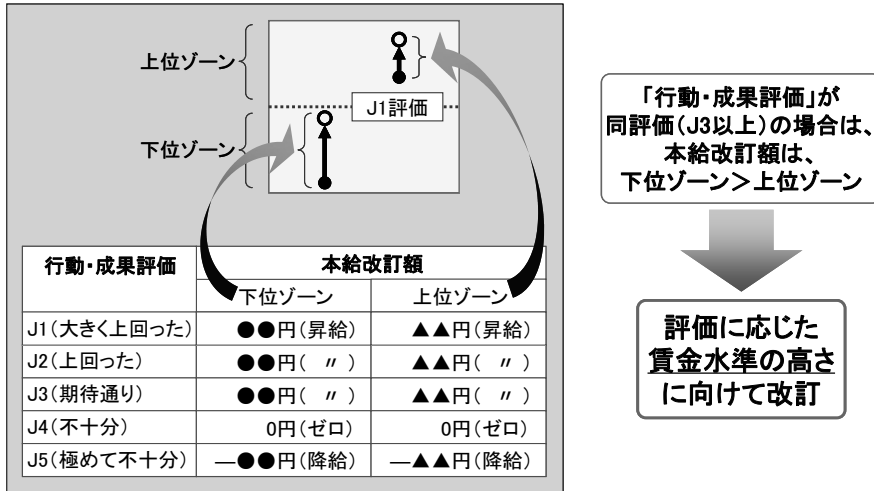
図 1-5-18 本給レンジのイメージと、評価と昇給の関係



本給レンジは、中央の金額を境として上位ゾーンと下位ゾーンとに区分し、上位ゾーンになると、同じ評価でも昇給額が下位ゾーンの半分になるよう設定した（図 1-5-19）。つまり、例えば同じ J3 の評価でも、昇給額は上位ゾーンより下位ゾーンの方が大きい。

図 1-5-19 本給レンジの上位ゾーンと下位ゾーン

【同一等級内での賃金改訂②】

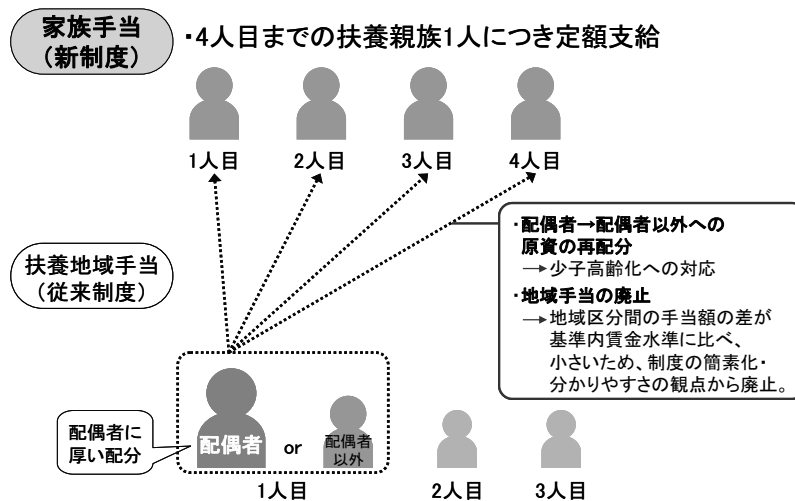


(4) 扶養地域手当の見直し

賃金制度の見直しではまた、旧来の扶養地域手当を廃止して「家族手当」を新設した。扶養地域手当は扶養親族 3 人までを対象に支給していた。金額は「1 人目：2 万円程度、2～3 人目：6,500 円程度」となっており、配偶者に厚い配分となっていた。

しかし、少子高齢化への対応もあり、家族手当では 4 人目までの扶養親族一人につき、一律 1 万 1,000 円支給するようにした (図 1-5-20)。同社は当初、扶養親族に手当を支給する制度自体を廃止することも考えた。しかし、企業としてファミリー・フレンドリーをめざしていることもあり、特に配偶者厚遇を排除することで手当自体は存続させることにした。

図 1-5-20 家族手当の新設

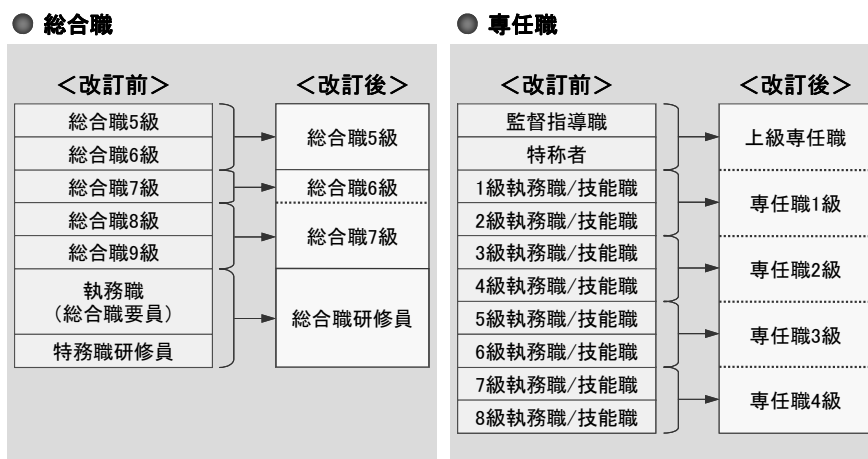


(5) 制度移行の方法

なお、処遇制度の移行に当たって、格付けについては旧制度の等級と新制度の対応関係を
図 1-5-21 のようにつくって実施した。

図 1-5-21 制度移行に伴う格付けのスライド

<格付スライド>

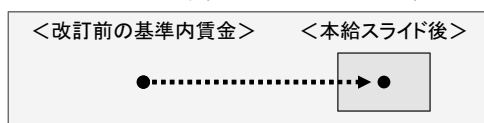


賃金については、制度移行前の基準内賃金が、格付し直した後の本給レンジの下限（初任本給）を下回る場合は、初任本給の額まで引き上げた。逆に本給レンジの上限を超えた場合は、移行直前の基準内賃金額と上限額との差額を調整給として期限を定めず支給するようにした（**図 1-5-22**）。

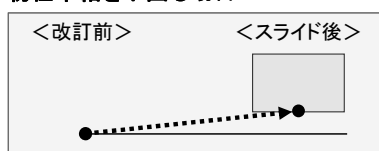
図 1-5-22 制度移行に伴う本給のスライド

<本給スライド>

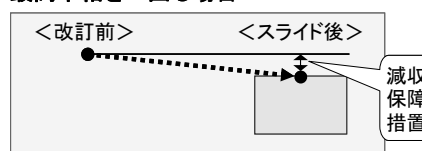
①改訂前の基準内賃金が
格付スライド後の本給レンジの範囲内の場合



②改訂前の基準内賃金が
格付スライド後の本給レンジの
初任本給を下回る場合



③改訂前の基準内賃金が
格付スライド後の本給レンジの
最高本給を上回る場合



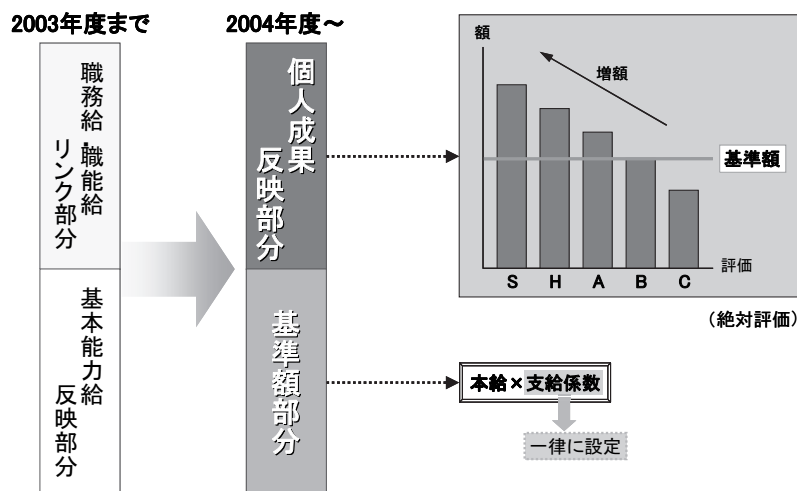
6 新賞与の概要

(1) 通常賞与

賃金制度の改定とあわせて、賞与の構成も刷新した。新たな賞与の構成は「基準額部分」と「個人成果反映部分」の組み合わせとなった（図 1-5-23）。

「基準額部分」は、本給リンク部分とし、額は本給に支給係数（率）を乗じて額を算出する。支給係数は職群等級にかかわらず一律とした。一方、「個人成果反映部分」は「成果評価」の結果を直接、反映させる。B 評価の場合を基準額とし、A 評価以上ならそこから増額、C 評価なら減額するようにした。

図 1-5-23 新賞与の概要（2004 年～）



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(2) 部門業績反映型賞与

なお、2002 年から部門業績反映型賞与の対象を全組合員層に拡大した。事業グループの業績評価は、従来は 3 段階「A、B、C」で行っていたが、同年から 5 段階評価「I、II、III、IV、V」に変更した。評価に応じて、通常賞与額が増減する。評価Ⅲなら通常賞与どおり支給する。

以上説明してきた 2004 年改定内容が、現行（調査時点）の組合員層の人事・賃金制度である。

第2章 松下電器産業株式会社

～会社概要～

- 【所在地】 本社
〒571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
- 【設立】 1935年〈創業1918年（大正7年）〉
- 【セグメント】 AVC ネットワーク分野（AVC、固定通信、移動通信等）、アプライアンス分野（家庭電化、照明、環境システム等）、デバイス分野（半導体、ディスプレイデバイス等）等
- 【資本金】 2,587億円（2006年3月末日現在）
- 【従業員数】 単独：45,658人（2006年3月末日現在）
連結：334,402人（同）
- 【売上高】 2006年3月期
単独：4兆4,726億円
連結：8兆8,943億円

〈松下電器産業の人事の特徴〉

創業者である松下幸之助氏の「松下電器は物をつくる前に人をつくる」という有名な言葉に代表されるように、松下電器産業は人を中心に置いた経営を実践していくことを基本にしている。そのうえに、①全員経営の実践（それぞれの仕事にそれぞれの価値があり、社員一人ひとりはその仕事の経営者：社員全員の衆知を集めて経営していく）、②実力主義の徹底（公平・公正の観点に立った実績・能力に応じた処遇を行い、学歴や年齢を基礎とした人事管理は行わない）、③人間尊重・人材育成重視（人は付加価値を生む源泉であり、人を育てて活かすことは企業の社会的使命である）——を三本柱に据える。

第1節 1998年までの管理職層の主な制度改定

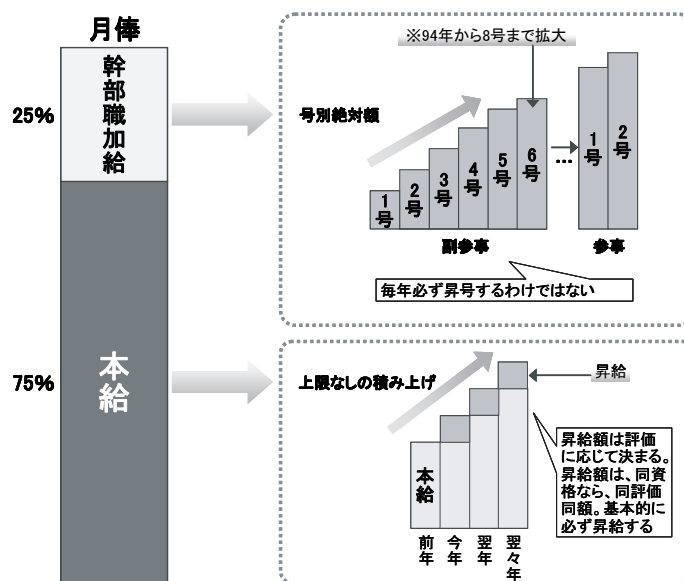
1 成績別定額制賞与制度の導入（1993年）

松下電器産業は1993年、管理職の賞与から年功を排除することで、成果主義的な要素を強めていくことをめざし、副参事（課長クラス）以上（約1万1,000人＝当時）の管理職の賞与（ボーナス）に、本給リンクなしに実績だけで査定・評価する「成績別定額制賞与制度」を導入した。管理職の成果主義を徹底させることが目的である。まず、同制度導入前の管理職層の賃金・賞与制度からみていく。

（1）1992年までの管理職の賃金制度（月俸）

「成績別定額制賞与制度」導入前の月俸は、「本給」（75%）と「幹部職加給」（25%）で構成していた（図2-1-1）。

図2-1-1 管理職の月俸の構成



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

①本給

「本給」は毎年の人事考課に基づいて昇給を積み上げたものである。昇給は昇給評価で決まり、評価別の昇給額テーブルがあった。同じ資格であれば同評価同額。昇給ゼロはなく、年功的色彩が強かった。

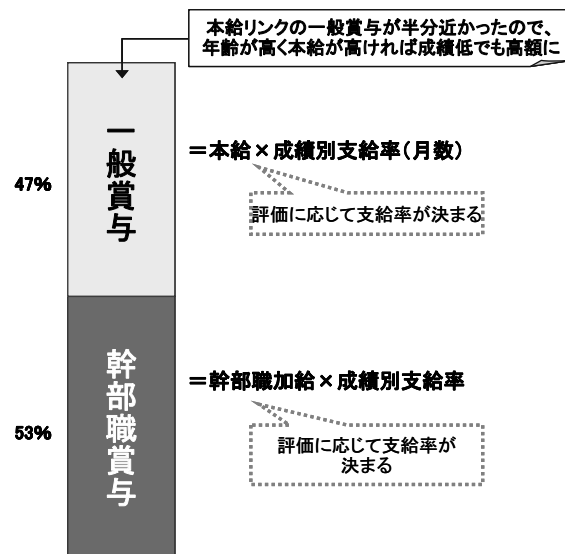
②幹部職加給

「幹部職加給」は、職能資格別・号別の定額の手当で、成果主義的な性格の強い賃金である。副参事（課長クラス）、参事（部長クラス）、副理事、理事の各資格にそれぞれ 1～6 号までの号を設定¹。号別に絶対額を設定した。毎年、号を上げるか否かを査定する。早い人は毎年、号が上がるし、その一方で何年も上がらない人もいる。

(2) 1992 年までの管理職の賞与

賞与は本給にリンクした「一般賞与」（47%）と幹部職加給にリンクした「幹部職賞与」（53%）とで構成していた（図 2-1-2）。

図 2-1-2 管理職の賞与の構成



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

①一般賞与

「一般賞与」は「本給×成績別支給率」で算出していた。成績別支給率は、評価に応じて決まる。

②幹部職賞与

「幹部職賞与」は「幹部職加給×成績別支給率」で算出していた。成績別支給率は一般賞与より幹部職賞与の方が高く設定されていたが、本給にリンクした一般賞与が半分近くを占めていたため、結果として本給が高ければ成績が低くても賞与の金額が高くなる傾向にあった。

¹各資格は 1994 年に 8 号に拡大することで、モチベーション機会の増加を狙った。

上記制度が、成績別定額制賞与導入後は、以下のように変更された。

(3) 成績別定額制賞与の導入

同社の管理職の年収に占める賞与の割合は当時、40～50%に達していた。そこで「評価別定額」一本で、本給とは無関係に成績だけで賞与の支給額を決定することにした。評価は目標管理に基づいて上司が各人の業績を相対評価することで決まる。このときの評価は直属上司だけでなく、複数の上司が半期実績について話し合っ決めてられる。

この賞与評価により、参事（部長クラス）、副参事（課長クラス）それぞれ 8 段階の評価ランク付けを行う。評価ランクごとに支給額が決まっており、年齢や勤続年数は無関係である（図 2-1-3）。

旧来の制度では、年齢が低いと成績がよくても絶対額は低かったが、新制度では年俸レベルでも成績のよい若い幹部職の年収が、成績の悪い高齢の幹部職のそれよりも高くなる現象が起きるようになった。

図 2-1-3 成績別定額賞与・支給額テーブルのイメージ

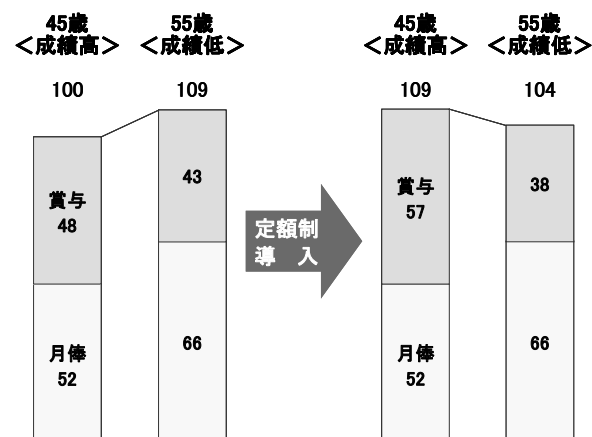
| | 成 績 | | | | | | |
|-----|--------|---|--|--|--|--|--------|
| | (高い) 5 | ~ | | | | | (低い) 1 |
| 参 事 | 〇万円 | | | | | | 〇万円 |
| 副参事 | 〇万円 | | | | | | 〇万円 |

出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第 3262 号（1996 年 6 月 28 日）

P.12 図を加工して作成

この時点で、幹部職の賃金はかなり年俸制に近いものになった（図 2-1-4）。

図 2-1-4 年俸管理の志向



出所：労政時報第 3262 号（1996 年 6 月 28 日） P.12 より引用

2 幹部職加給の改定（1994年）

1994年、各資格で号別絶対額テーブルを設定している管理職月俸の「幹部職加給」について、資格内の号を1～6号から1～8号へのぼして、号が上がることによるモチベーションを高めた。

3 成績別定額制賞与制度の評価ランクの拡大（1994年）

1994年にはまた、「成績別定額制賞与制度」の評価段階を8段階から10段階に拡大・変更した。

4 株価連動報酬制度の導入（1998年）

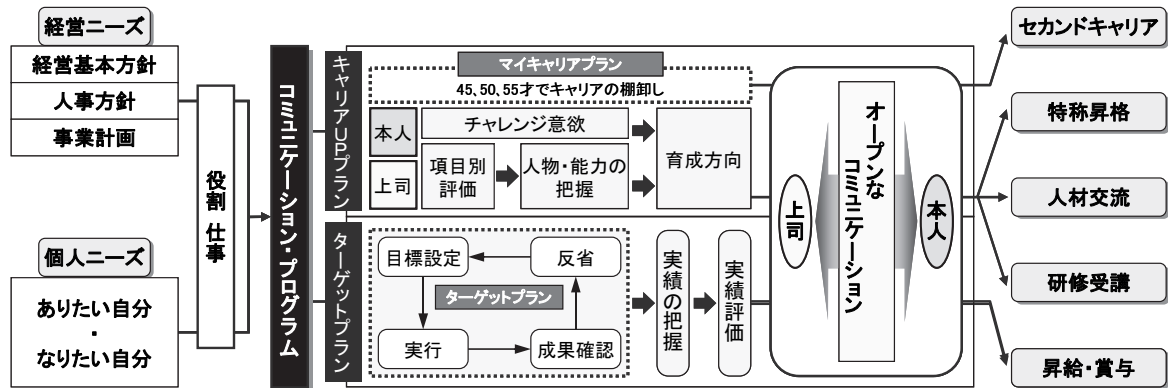
役員にストックオプションを入れた際、管理職に株価や株主を意識させるために1998年に導入した制度である。基準日を定め、株価がそれよりも上に行ったか下に行ったかを1年間累積。その差に一定の係数をかけた金額を払う。いわゆる特別ボーナス制度で3年間の期間限定で導入した。結局、管理職の意識の醸成ができたと判断して、当初予定通り3年で幕を引いた。

5 新評価システム「コミュニケーション・プログラム」の導入（1998年）

1998年4月から全従業員を対象に、新評価システム「コミュニケーション・プログラム」を導入している。その名のとおり、上司と部下がよく話し合う（コミュニケーションすること）を基本とする（図2-1-5）。

同社では「管理職の仕事の半分は人材育成」との意識が共有されており、部下をどう育成しているかも上司自身の評価の対象となる。評価のフィードバックは徹底しており、例えばレビューの席で上司の評価を部下に伝えないといったような責任回避は許されない仕組みになっている。

図 2-1-5 コミュニケーション・プログラムの概要



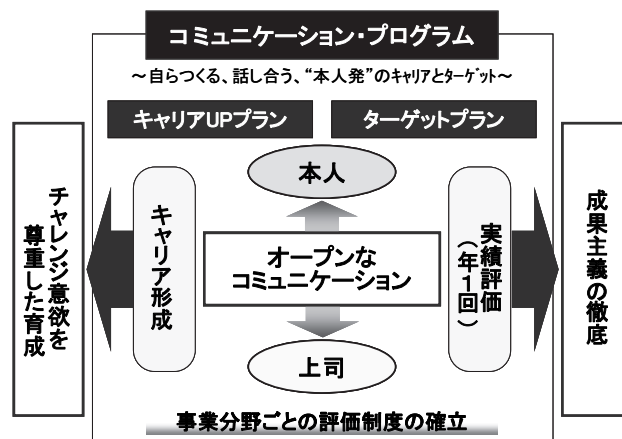
出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成²

1) 導入の目的

目的は、本人と上司の双方向のコミュニケーションを通じて、「自立した個人」がやりたい自分・なりたい自分の実現に向けて、成長を実感しながら、自らの創造性を活かして生き活きと仕事をしていくための仕組みを作ることである。一連の評価制度を新制度に一本化し、評価の基準・結果も本人に伝えるようにすることで、仕事の意欲を引き出すことを狙っている（図 2-1-6）。

図 2-1-6 コミュニケーション・プログラムのコンセプト

「コミュニケーション・プログラム」は、本人と上司の双方向のコミュニケーションを通じて、「自立した個人」がやりたい自分・なりたい自分の実現に向け、成長を実感しながら、自らの創造性を活かして生き活きと仕事をしていくためのしくみ



²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。このほかの図表は、1つひとつ出所を記してある。

2) 制度の概要

「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」で構成する（図 2-1-7）。

図 2-1-7 キャリアUPプランとターゲットプラン

| | キャリアUPプラン | ターゲットプラン |
|-------------|---|--|
| ①目的 | チャレンジ意欲を尊重した育成 | 成果主義の徹底 |
| ②内容 | <ul style="list-style-type: none"> 人物・能力の把握および将来方向の検討 上司による昇格検討・開発検討・配置検討 | <ul style="list-style-type: none"> 「ターゲットプラン(目標設定～成果確認)」を通じた「実績」の把握 上記「実績」を、階層別分布基準に沿って分布させることによる「実績評価」の実施 |
| ③回数 (時期) | 年1回(4月) | 年1回(目標設定4月、成果確認・実績評価 翌年3月) |
| ④その他 | 当該年度中に45、50、55才に到達する者を対象として、節目におけるキャリアの棚卸し(=「マイキャリアプラン」)もあわせて実施 | |

(1) キャリアUPプラン

チャレンジ意欲を尊重した人材の育成が目的。上司と部下の十分な話し合いによる人物・能力の把握および将来のキャリアパスの検討を主な内容としており、年に1回、上司による昇格や能力開発、配置の検討が行われる。いわゆる個人の育成や将来のキャリアパス、異動なども含めて検討し、そのために必要な教育・訓練などを考えるものである。

具体的には、まず本人が自分の人物特徴や一般能力の強み・弱みについて記入。次に、将来行いたい仕事や、そのためにどのような研修や能力開発を行っていくべきか、どのようなキャリアパスを希望するかについて記述する。

これを受けた上司は、記載内容を参考に、部下の人物特徴、一般能力の強み・弱み、将来のポジション、受けさせたい研修、キャリアパス、昇格のタイミングなどの育成方法を記載していく。人物特徴・一般能力に関しては「チャレンジ意欲」「使命感」「人材育成」「企画力」「判断力」などのチェックポイントがあり、本人・上司がともにそれぞれのレベルをチェックし、レーダーチャート方式などにより、それぞれの評価をオープンにする。その得点の高低結果を重視するのではなく、本人と上司が互いにどう認識したか、認識にズレがあるか否かなどを互いが把握し、これからの人材育成に活かしていく。

また、当該年度中に45、50、55歳に達する人を対象に、節目におけるキャリアの棚卸し(マイキャリアプラン)も併せて実施する。

(2) ターゲットプラン

成果主義の徹底を目的とした目標管理制度。毎年4月に今後1年の目標を設定する。具体的には、組織の役割・ニーズに沿った年間目標3つをテーマアップ。それを元に上司が組織目標との連動などを確認し、上司と部下の話し合いの中で目標設定を行う。

設定した目標の進捗については、半年後の9月に中間レビューし、上半期の確認と下半期

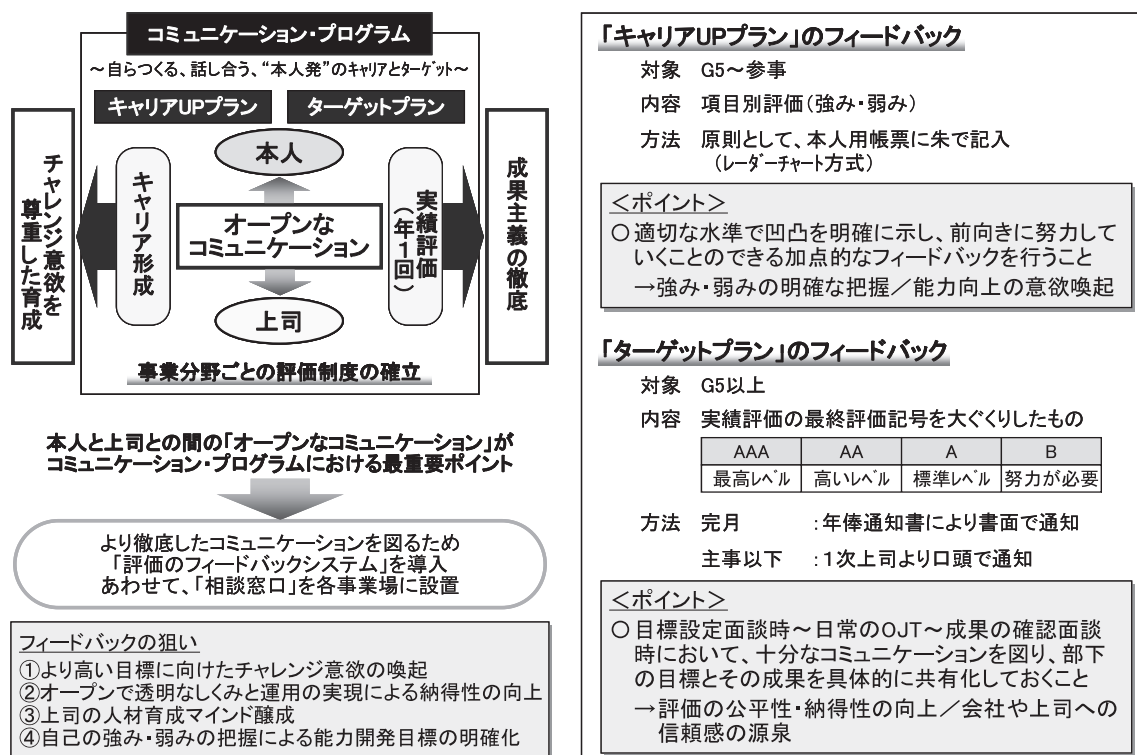
に向けた計画を話し合い、翌年3月には結果について一年間を締めくくる格好になる。まず本人が「どういうことができた、できない」という自己評価を行い、それに基づいて上司が目標に対する実績をみて、それを実績評価として賃金・賞与に反映させる仕組みになっている。

同プランには、目標以外の成果なども記載可能である。

3) 評価とフィードバック

同制度のポイントは、本人と上司のオープンなコミュニケーションである。このため、より徹底したコミュニケーションを図るため「評価のフィードバックシステム」を導入。あわせて「相談窓口」を各事業場に設置した。フィードバックの狙いは、①より高い目標に向けたチャレンジ意欲の喚起、②オープンで透明な仕組みと運用の実現による納得性の向上、③上司の人材育成マインドの醸成、④自己の強み・弱みの把握による能力開発目標の明確化、である（図2-1-8）。

図2-1-8 評価のフィードバックシステム



「キャリアUPプラン」のフィードバックはG5から参事までを対象とし、前述のとおり、個人の人物特徴や一般能力の強み・弱みを項目別に評価する。その際、ポイントとなるのは、適切な水準で凹凸を明確に示し、前向きに努力していくことのできる加点的なフィードバックを行うこと。強み・弱みの明確な把握との能力向上への意欲喚起を狙って、前向きに努力していけるよう加点的なフィードバックを行うよう配慮している。また、上司がどう見ているかを本人が分かるようになって、「本人が得意と思っていることを上司はあまり得意と思っていない」などといった上司と本人の認識の違いのようなことを明確にすることで、今後の人材育成に活かす狙いも併せ持っている。

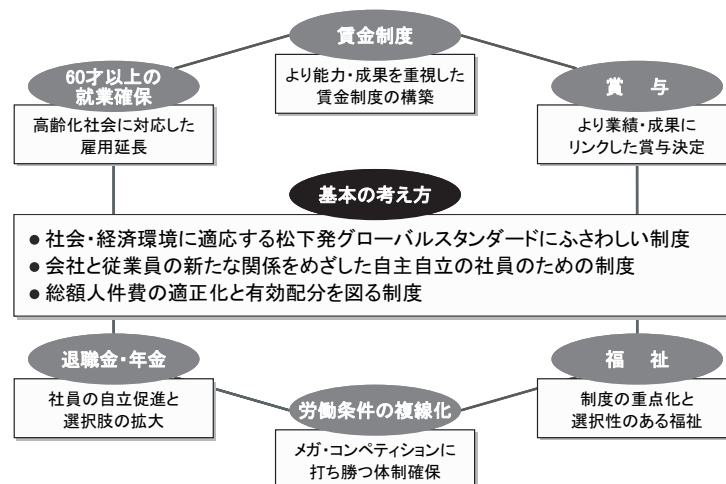
一方、原則としてG5以上を対象とする「ターゲットプラン」のフィードバックは、実績評価の最終評価記号を大括りしたものである。本来、8～10段階ある実績評価を、AAA（最高レベル）、AA（高いレベル）、A（標準レベル）、B（努力が必要）の4ランクに分けている。

管理職は毎年6月に「年俸通知書」として上司から書面で通知され、評価や年俸額などの説明を受けることになる。主事以下（組合員層）は、第一次評価者（上司）から評価結果が口頭で通知（フィードバック）されることになっている。この際、目標設定面談時に日常のOJTや成果の確認面接時において十分なコミュニケーションを図り、部下の目標とその成果を具体的に共有化していくことにより、評価の公平性・納得性の向上や、会社・上司への信頼感の源泉とすることがポイントである。

第2節 管理職への年俸制の導入（1999年）

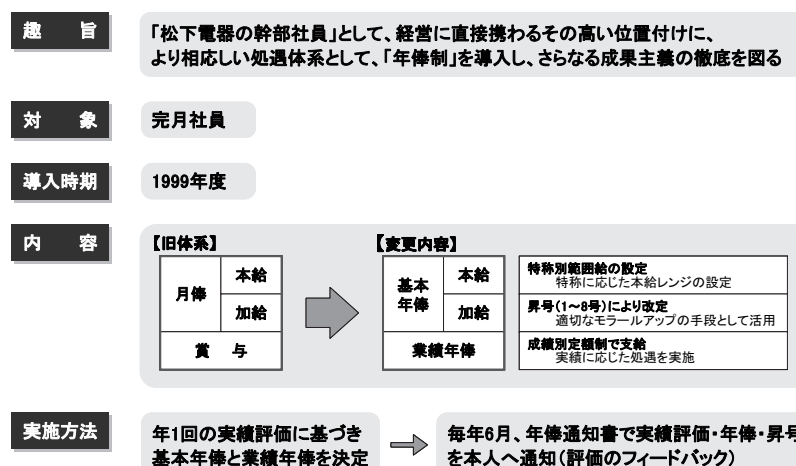
1999年、新たな人事制度方針「新・経営成果シェアリングプラン」をまとめた。社会環境の変化に適応した松下発のグローバルスタンダードを図ろうとしたものである。その目的は、賃金・賞与はもちろん福祉や労働条件などを総見直しすることで総額人件費の適正化および有効配分を実現させることである（図2-2-1）。

図2-2-1 新・経営成果シェアリングプラン



また同社は1999年4月から、課長職以上の管理職に年俸制を本格導入した（図2-2-2）。同社ではこれに先立ち、1998年4月から全従業員を対象に、給与・賞与に目標管理などを取り入れた成果重視の新評価制度（コミュニケーション・プログラム）を適用済み（前節で説明）であり、従業員の納得感が得られるよう、評価のフィードバックを重視しつつ成果主義賃金制度の構築を図っていく流れとなっている。

図2-2-2 「年俸制」の概要



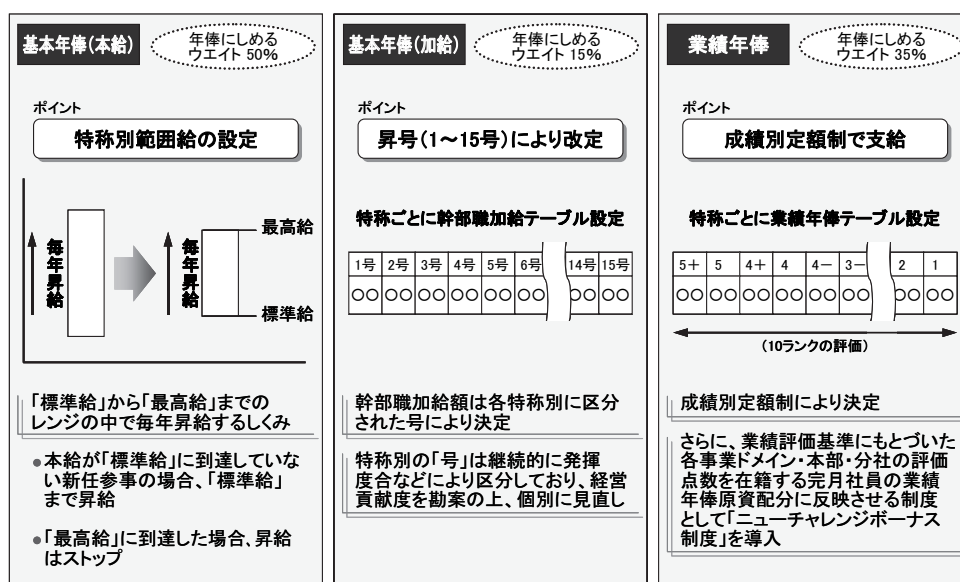
1 年俸制の趣旨

「松下電器の幹部社員」として経営に直接携わるその高い位置づけにより相応しい処遇体系として、「年俸制」を導入し、さらなる成果主義の徹底を図る。

2 年俸制の内容

従来の「月俸+賞与」を「基本年俸（65%）+業績年俸（35%）」で構成する年俸制に改定した。同社の年俸制の特徴は、年収をトータルで決める方式ではなく、「月俸+賞与」の形を採っていることにある（図2-2-3）。

図2-2-3 「年俸」の内訳



(1) 基本年俸

旧来の月例給与部分に相当する基本年俸は、従来同様「本給（50%）」と「幹部職加給（15%）」とで構成している。ただし、その内容は前と異なる。範囲給を採り入れることで年功的要素を抑えている。

新「本給」は資格別の範囲給とし、標準給（下限）から最高給（上限）までのレンジを設け、その中で毎年昇給する仕組みで、実績評価に応じて昇給額が決まるようになっている。評価が同じであれば、同じ金額を上げていた。

「幹部職加給」とは、昇格して例えば「副参事1号になると〇〇円の定額の手当が出る」といったものである。ステップアップするか否かは自動昇号ではなく査定の入る部分で、評価されなければ据え置かれる。新しい幹部職加給は、資格ごとの1号~15号までの号別絶対額³（図

³資格を大括りしたので号数が参事・副参事時代の8→15に増えた。

2-2-4)。号は継続的発揮度合いなどによって区分したもので、経営貢献度（職務遂行能力の伸長）を勘案したうえで個別に見直す（ステップアップさせるかどうかの査定が毎年行われる）。飛び号もある。

図 2-2-4 加給テーブル

| 1号 | 2号 | 3号 | 4号 | 5号 | 6号 | 7号 | 8号 | 9号 | 10号 | 11号 | 12号 | 13号 | 14号 | 15号 |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 〇〇 円 | | | | | | | | | | | | | | |

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(2) 業績年俸

業績年俸は、旧来の賞与相当部分で10ランク（5+、5、4+、4、4-、3+、3、3-、2、1）の成績別定額である⁴（図 2-2-5）。

図 2-2-5 業績年俸テーブル

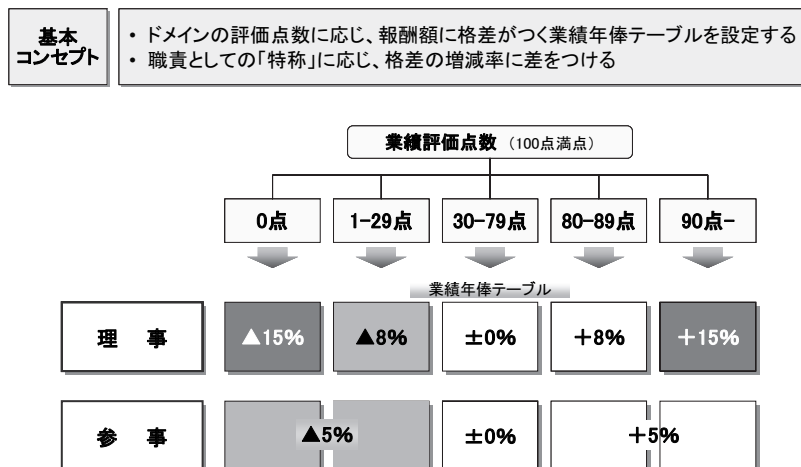
| 5+ | 5 | 4+ | 4 | 4- | 3+ | 3 | 3- | 2 | 1 |
|---------|---|----|---|----|----|---|----|---|---|
| 〇〇 円 | | | | | | | | | |

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(3) 業績年俸におけるドメイン評価の反映

売り上げや利益などでドメイン（分社・本部）を事業評価し、その事業評価に基づき業績年俸原資をドメイン（分社・本部）ごとに決定する。30～79点が標準テーブルで、それより低ければ参事なら-5%、理事層なら-8～15%減らした原資で配分する（図 2-2-6）。

図 2-2-6 業績年俸への反映について



⁴評価ランクを8→10に増やしたのは1994年の「評価幅の拡大」時。

3 評価の仕方

年1回、前述のコミュニケーション・プログラムで実績評価し、毎年6月、年俸通知書で実績評価結果や年俸、昇号を本人に通知する。

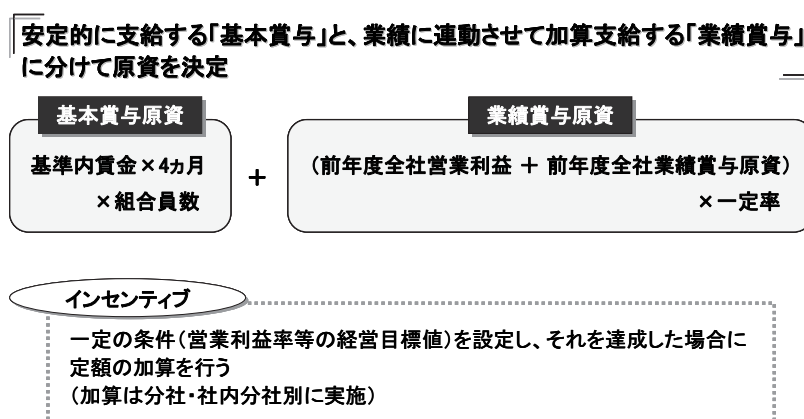
第3節 組合員に業績連動賞与原資決定方式を導入（2000年）

従来の毎年の労使交渉による賞与原資の決定方式を、2000年に業績に連動して賞与原資が決まる算式に切り替えた。この改定の基本的な考え方は、①賞与決定をより業績や生産性に連動したものにする、②賞与決定の仕組みを合理的かつ透明性の高いものにする、③従業員の生活面を考慮した安定的部分と業績によって変動させる業績反映部分の位置づけを明確にする——ことである。

1 新たな業績連動賞与原資決定方式

賞与総額決定算式は、安定的に支給する「基本賞与原資」と、業績に連動させて加算支給する「業績賞与原資」に分けて原資を決定する（図2-3-1）。

図2-3-1 賞与総額決定算式



(1) 基本賞与

基本賞与の原資は、「基準内賃金×4ヵ月×組合員数」で算出する。なお、この時の基準内賃金は「本給（基礎給・仕事別基本給・仕事別本人給）＋職務加給＋扶養加給」。

(2) 業績賞与

業績賞与の原資は、「(前年度全社営業利益＋前年度全社業績賞与原資) × 定率」で算出する。前年度の営業利益が決まれば原資が自動的に決まる方式である。

(3) インセンティブ

従来は全社一律に賞与原資を決めていたが、分社ごとの業績格差を若干なりとも反映させようとなり、インセンティブとして分社・本部（ドメイン）ごとに業績の差を反映させることにした。そこで、基本賞与・業績賞与とは別に、分社・本部（ドメイン）と労働組合の連

合支部⁵との間で一定の条件（営業利益率等の経営目標値）を設定し、それを達成した場合に定額（0～3万円）のインセンティブを賞与に加算して支給することにした。マイナスはなく、分社、社内分社別に当該労使で設定した目標を達成すれば、その分のプラスを出す方式である。

2 個人への配分

安定的に支給する「基本賞与」と、業績に連動させて加算支給する「業績賞与」に分けて配分を決定する。狙いは、①年功的格差を是正する、②新方式による総額決定と連動したわかりやすい配分とする——こと。個人配分では本給がベースになっていて、原資決定のベースである基準内賃金と本給の差額原資も成績により配分される（図 2-3-2）。

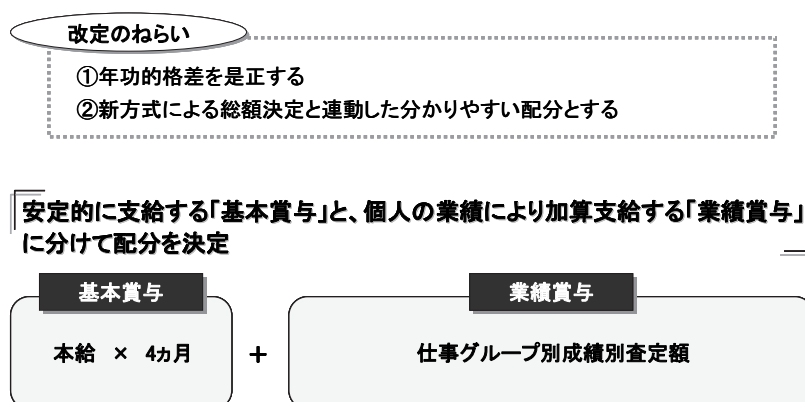
（1）基本賞与

「基本賞与」は「本給×4カ月の固定」とする。

（2）業績賞与

「業績賞与」は「仕事グループ別評価（成績）別の査定額」。成績はコミュニケーション・プログラムに基づき8段階評価で行う。

図 2-3-2 個人への配分



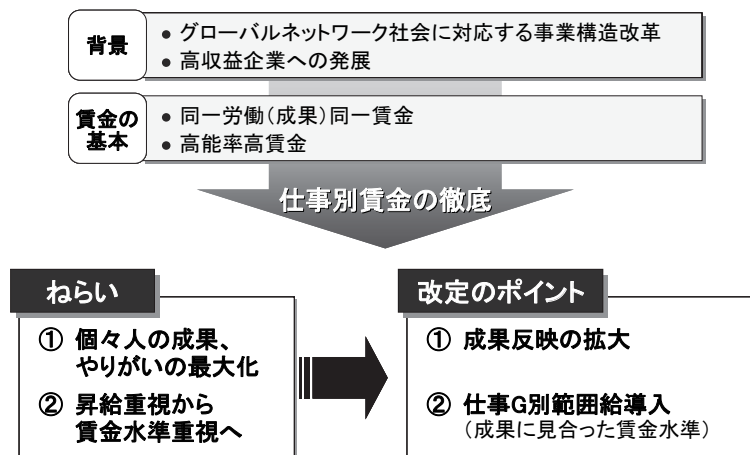
⁵ 松下電器産業労働組合は2006年7月に開いた定期大会で、連合支部を単組として独立させ、それを連合会が束ねる組織形態への変更を確認した。

第4節 組合員の賃金制度を改定（2001年）

1 新制度導入の狙い

同社の賃金の基本である「同一労働（成果）同一賃金・高能率高賃金」を再徹底し、①個人々の成果、やりがいの最大化、②昇給額重視から絶対額重視へ——を狙いとして、2001年、組合員の賃金体系を改定した（図2-4-1）。

図2-4-1 2001年賃金体系改定の狙い



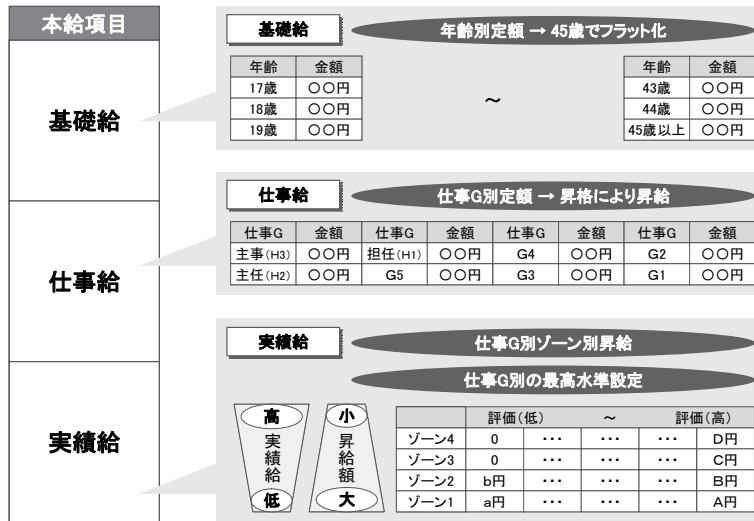
2 新しい賃金体系

従来「基礎給」「仕事別本人給」「仕事別基本給」という構成から、新しい「基礎給」（約30%）、「仕事給」（約40%）、「実績給」（約30%）という構成に見直した（図2-4-2、2-4-3）。

図2-4-2 2001年賃金改定の概要

| 2000年以前の体系 | | 2001年改定内容 | |
|------------|-----------------------------|-----------|---|
| 仕事別基本給 | 仕事G別 ・号別 定額 ・8号まで自動昇号 | 仕事給 | (仕事G別定額) ・自動昇号の廃止 |
| 仕事別本人給 | 積上げ給 (評価反映) | 実績給 | (水準別昇給) ・最高水準の設定 ・水準に応じた昇給 ・査定幅の大幅拡大 |
| 基礎給 | 年齢別定額 ・55歳まで昇給 | 新基礎給 | (年齢別定額) ・45歳まで昇給 |

図 2-4-3 2001 年改定の賃金体系の概要



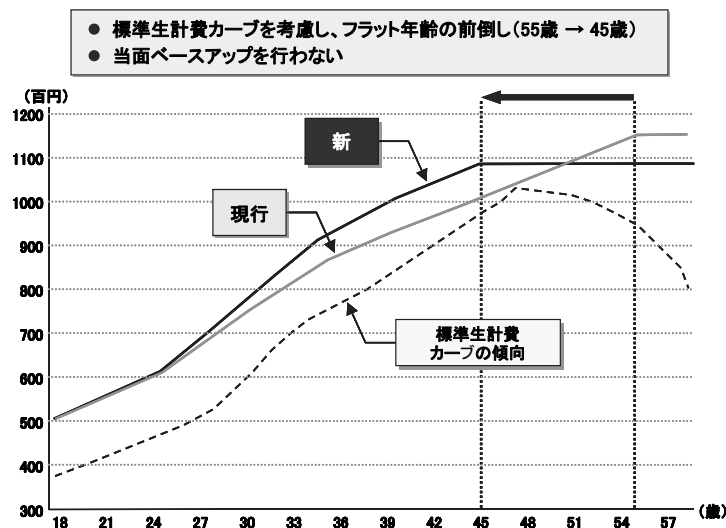
出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第500号
(2004年7月) P.12 から引用

以下は各賃金項目の説明である。

(1) 新基礎給

年齢別定額（以前から変わらない）で、昇給ピークを45歳まで（以前は55歳）とし、それ以降は横ばいにする。年齢給であり、資格に関係なく45歳まで毎年上がり続け、45歳以後はフラットになる給与部分。昇給ピーク年齢を10歳下げた代わりに、賃金カーブが早めに立ち上がるように再設計し、もらえる面積をほぼ同じにした（図 2-4-4）。

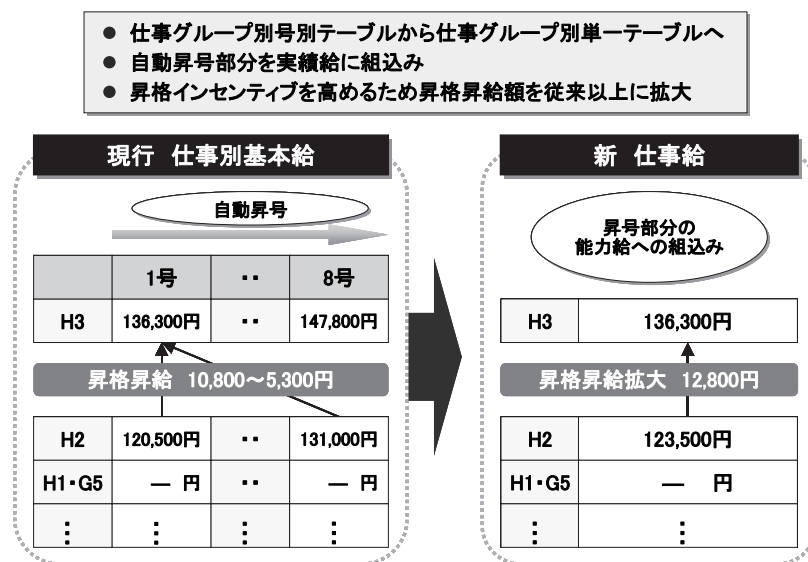
図 2-4-4 基礎給について



(2) 仕事給

旧仕事別基本給は仕事グループ別号別テーブル（定額）で7年間、自動昇号していたが、新たな仕事給では仕事グループ別単一テーブルに改定した。これにより、難易度が同じ仕事の支給額は、年齢や勤続年数に関係なく同一にする。このため、同じグループにとどまる限り金額も変わらないことになる。なお、旧仕事別基本給で自動昇号していた分の原資は、新設する実績給に組み入れた。この結果、昇格時の昇給額は以前より大きくなり、昇格インセンティブの強い仕組みになっている（図2-4-5）。

図2-4-5 仕事給について



上の仕事グループにあがる際には、G5 までであれば「ある仕事に就いている」などといった一定の基準のもとでの格付を行う。特称資格については、昇格するにあたり選抜試験を行う。中長期的な処遇率を加味した枠を決めておき、それに基づいて能力があると見なされた人が候補者として試験を受ける仕組みである。

(3) 実績給

評価によって積み上がっていく給与項目である。2001年4月の改定までは、青天井で昇給し続けていたが、改定により仕事グループごとの最低（下限）と最高（上限）の水準を決めた。さらに、その中を4つのゾーン（ゾーン1~4）に分類（図2-4-6）。実績給の低いゾーン1では昇給額が大きく、実績給の高いゾーン4ではあまり昇給しない設定にし、例えばゾーン3や4などの本給が高いところで評価が低ければ昇給ゼロになっている（図2-4-7）。

従来の仕事別基本給の一部および仕事別本人給の原資で新設。仕事別本人給のときよりも

査定幅（評価幅）が拡大した。

図 2-4-6 実績給について

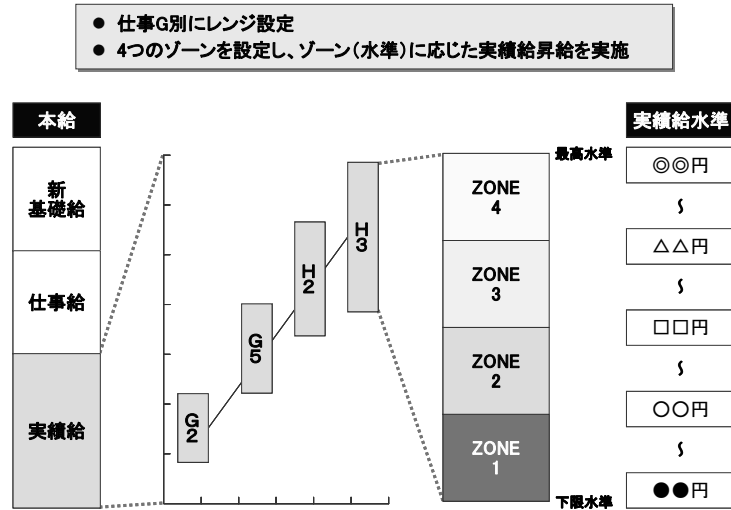


図 2-4-7 実績給水準のイメージ

| ゾーン区分 | 実績給改定額 |
|------------|------------------|
| | 基準～・・・～標準～・・・～最高 |
| △△円以上○○円未満 | ○円～・・・～○円～・・・～○円 |
| △△円以上○○円未満 | ○円～・・・～○円～・・・～○円 |
| △△円以上○○円未満 | ○円～・・・～○円～・・・～○円 |
| △△円以上○○円未満 | ○円～・・・～○円～・・・～○円 |

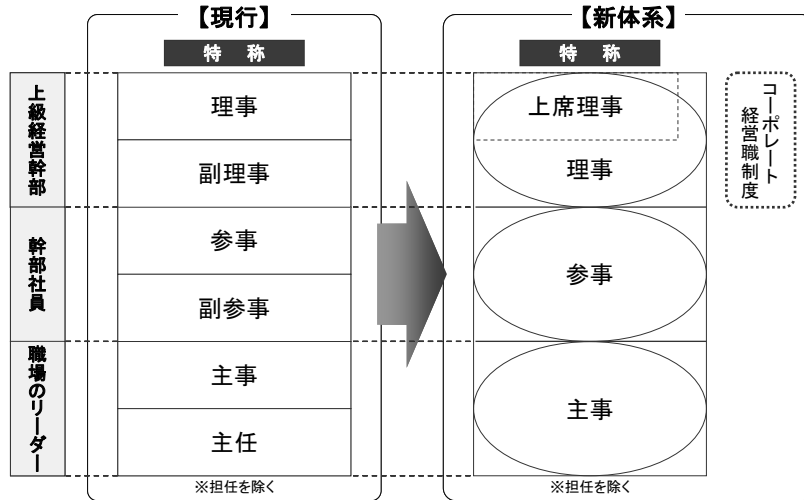
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

この改定は、昇給額ではなく絶対額を重視した体系とした。年次の違いに関係なく、同じ仕事グループで同評価であれば、同じ水準に早く近づくように設計した。

(4) 評価の仕方

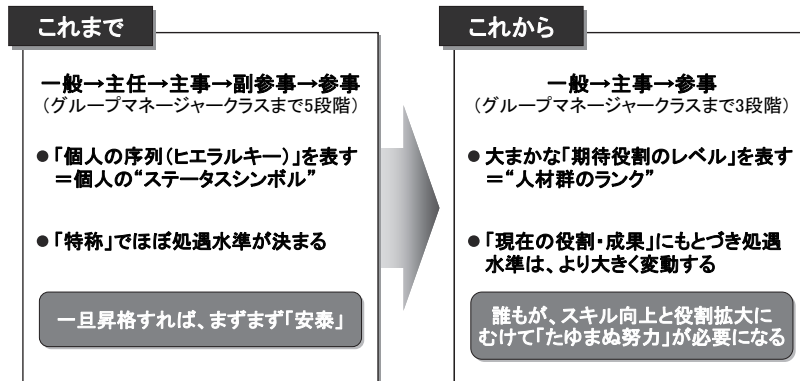
コミュニケーション・プログラムに基づく評価制度を用いて、8段階評価を行った。

図 2-5-2 資格の大括り化による新特称制度



特称は、大まかな「期待役割レベル」を表すものとなり、人材群のランクになった。「現在の役割・成果」に基づき処遇水準は大きく変動することとなり、誰もがスキルの向上と役割の拡大に向けて「たゆまぬ努力」を行う必要がある（図 2-5-3）。

図 2-5-3 「特称の大ぐくり化」の意義



このような大括り化を行った背景には、資格の枠が細かく分かれていた時代に部長（グループマネージャー）には参事から任命するような運用が多かったが、フラット&ウェブを推進して最適任者を登用することを考えた時に、必ずしも参事ではなく副参事を任命するケースも増えてくる。このため、参事・副参事というような分け方が柔軟な組織運営にあわなくなってきた。

一方、主事・主任についても職場リーダーとして大括りし、幹部社員として参事・副参事、上級経営幹部として理事・副理事をそれぞれ大括りした。この結果、新しい知識を常に吸収し、力を発揮していかなければ、役割・評価がどんどん変更されていくことになった（「まずは安泰」とはいかなくなった）。例えば参事・副参事を括って「参事」としたことにより、い

わゆる新任の課長から事業部長クラスくらいまでの幅を持つようになった。後述の降給もあり得る実績給体系と相まって、常に努力し続けないと処遇に大きく影響することになる。換言すれば、努力と成果次第で高い処遇も可能となった（図 2-5-4）。

図 2-5-4 新特称制度・仕事グループ体系

| 仕事G | 特称 | 管理監督職 | 専門職 | 専任職 |
|-----|---|-------------------------------|-------------------------------------|------|
| | 上席理事 | グループマネージャー チームリーダー 事業場長 | 主席技監 | 上席理事 |
| | 理事 | | 技監 | 理事 |
| | 参事 | | 主幹講師 主幹技能師 主幹技師 主幹研究員 … | 参事 |
| | 主事 | | 主幹講師 主幹技能師 主幹技師 主幹研究員 … | 主事 |
| G5 | 担任 | 班長 | 技能師補 | 担任 |
| G4 | <ul style="list-style-type: none"> ● 技能職 … G1～G5 ● 事務技術職 … G1～G5 ● 特務職 … G3・G4 | | | |
| G3 | | | | |
| G2 | | | | |
| G1 | | | | |

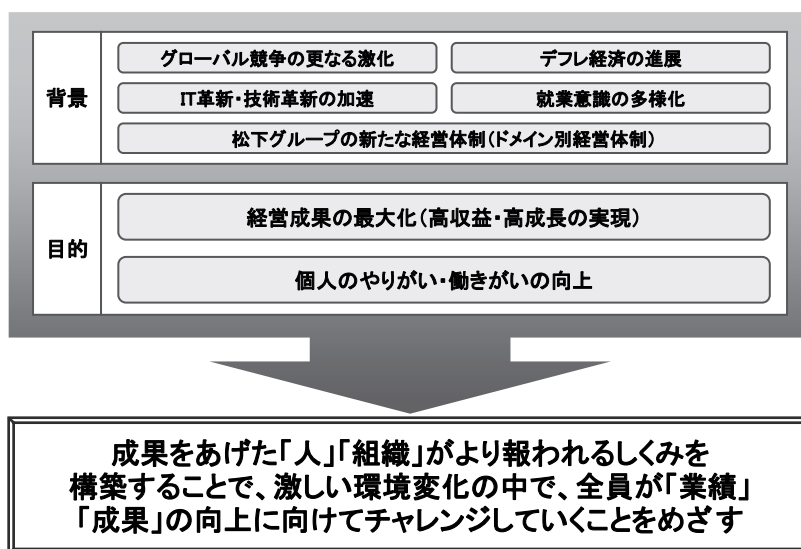
第6節 組合員の賃金制度を改定（2004年）

同社は2004年4月から、個人の成果や能力がきめ細かく賃金に反映できる体系に転換して、人材確保につなげることにした。成果をあげた「人」「組織」がより報われるしくみを構築することで、全員が「成果」「業績」の向上に向けてチャレンジすることをめざす。

1 制度改定の背景と目的

図2-6-1にあるように「グローバル競争の更なる激化」「デフレ経済の進展」「IT革命・技術革新の加速などの環境変化」に加え、「従業員の就業意識の多様化」や「松下グループの新たな経営体制（ドメイン別経営体制とフラット&ウェブ型組織マネジメント）の推進」が背景にある。目的は、①経営成果の最大化（高収益・高成長の実現）、②個人のやりがい・働きがいの向上——の両立である。これにより、成果をあげた「人」「組織」がより報われる仕組みを構築することで、激しい環境変化の中で、全員が「業績」「成果」の向上に向けてチャレンジしていくことをめざすとしている。

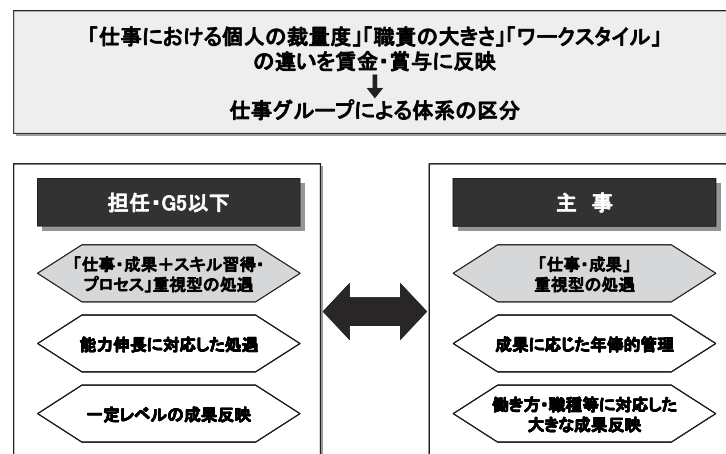
図2-6-1 制度改定の背景および目的



2 仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離

「仕事における個人の裁量度」「職責の大きさ」「ワークスタイル」の違いを賃金・賞与に反映させるため、仕事グループ（資格）による賃金体系の分離を行った（図 2-6-2）。その際、従来の主任と主事を大括りした「(新) 主事」の資格においては、仕事と成果を今まで以上に重視することにした。

図 2-6-2 仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離



3 仕事グループ体系の改定

旧来の「G1～G5」「H1～H3」（H3は主事、H2は主任、H1は担任）を「G1～G5」「D1、D2」（D1は担任、D2は主事）に改定した。

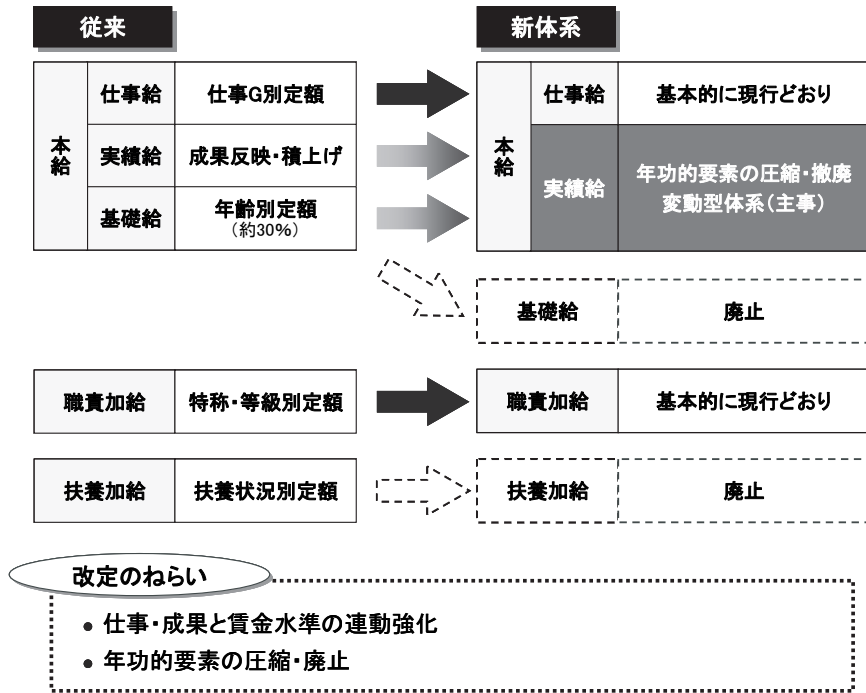
4 賃金体系の改定

同社の賃金体系は、45歳まで自動的に昇給する「基礎給（年齢給的性格のもの）」と、資格に応じた「仕事給」、成果反映型の「実績給」で構成していた。構成比率は基礎給3、仕事給3、実績給4だった。

新しい賃金体系ではこれを抜本的に見直し、「基礎給」を廃止して、成果部分の「実績給」を7割とした。狙いは、①仕事・成果と賃金水準の連動強化、②年功的要素の圧縮・廃止——。成果報酬部分の比重を増やすこととし、実績の高い従業員には賃金を厚く配分する。仕事給は30%のままである（図 2-6-2）。

ただし、新入社員から主任未満までの若い従業員については、習熟度や能力伸長も考慮し昇給するしきりを残し、減給が生じないようにする。一方、主事には成果次第で減給する仕組みを取り入れる。

図 2-6-2 新賃金体系



主要賃金項目は以下のようになっている。

(1) 仕事給

仕事グループ別の定額。昇格のインセンティブとして基本的に現行のままとした。D2 の金額は元の H2 の仕事給を配置した。なお、H3 の人は、賃金が下がらぬよう減額分を原資を実績給に回した。

(2) 実績給

主事と担任・G5 以下で異なる扱いとなった。主事については年功的要素が撤廃され、水準変動型に変わった。基礎給を廃止した分、実績給比率が拡大した。

(3) 基礎給

廃止して、その分の原資をすべて実績給に振り替えた。

(4) その他の加給

職責加給は現行通りだが、扶養加給については廃止し、代わりに福祉制度として育児支援の他、長期療養や身体障害、介護などに携わっている従業員の扶養家族を支援する「育英補助給付金制度」を導入した。

5 主事の実績給体系

従来の実績給は積み上げ給であったが、新制度では昇給額ではなく、絶対額水準を重視することにした。実績給の最低と最高は今までどおり持っており、その中を4つのゾーンに分けることも従来どおりである。ただし、積み上げ給ではなく同じ実績給水準（グレード）ごとのテーブル給とし、あるべき実績評価を明確にし、実績評価によりグレードを上げ下げする仕組みとした（図2-6-3）。

図2-6-3 実績給体系（主事）

| 実績給水準(グレード)ごとにあるべき実績評価を明確にし、 実績評価によりグレードを移動させる | | | | | | | |
|---|------|-------|---------------|---|-------|---|---|
| 昇給額ではなく、絶対額水準の重視 | | | | | | | |
| 実績給ゾーン | グレード | 実績給水準 | 実績評価別のグレードの移動 | | | | |
| | | | 評価(低) | ~ | 評価(高) | | |
| 実績給(高) ↕ 実績給(低) | ゾーン4 | ... | ... | ↓ | ↓ | ↓ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↓ | ↓ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↓ | ↓ | ↑ |
| | ゾーン3 | ... | ... | ↓ | ↓ | ↑ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↓ | ↑ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↓ | ↑ | ↑ |
| | ゾーン2 | ... | ... | ↓ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | | ... | ... | ↓ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | ゾーン1 | ... | ... | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | | 2 | ... | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | | 1 | ... | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |

ゾーン数は従来通り4つ。実績給の低いゾーンの従業員ほど大きく昇給し、同評価でも高いゾーンの人はあまり昇給しない。逆に高いゾーンで低評価であれば降給する仕組みになっている。

グレードは1ゾーンに約20存在する。4ゾーンで1~80ぐらいまであり、それぞれ額を設定した。グレード1：〇〇円というようにして、そのグレードを評価に基づき上がり下がりする仕組みにしたのである。例えば、グレード30にいる人は、自分で「ダブルAを取れば2つ上がるが、Aなら逆に1つ下がる」というようなアップダウンが分かるようになっている。

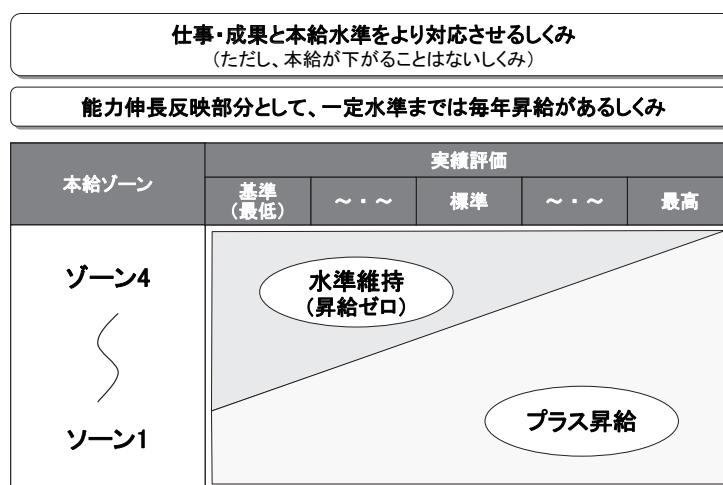
ゾーン1ということは実績給水準が低いということなので、どの評価でもすべて上がり、評価が高ければ上げ幅も大きい。ゾーン2になると低評価であれば下がる可能性が出てきて、ゾーン3は下がるどころがより増える。ゾーン4は最高評価を取らねば上がらない仕組みである。上図の矢印の大きさは、金額の上がり下がり大きさをイメージしている。

6 担任・G5以下の実績給体系

担任・G5以下の実績給体系の考え方も基本的に主事と同じで、仕事・成果と本給水準を

より対応させる仕組みである。標準的な評価であれば標準的なゾーンまでしか昇給せず、高い評価であれば高いゾーンまで昇給する。ただし、スキルの習熟やプロセスを加味するため、能力伸長反映部分として、一定水準までは毎年昇給がある仕組みになっているので、評価が一番低くても標準水準までは上がるように設計している。また、評価が下がった場合でも、水準維持（昇給ゼロ）は上っても下がる（降給する）ことはない（図 2-6-4）。

図 2-6-4 担任・G5 以下の実績給体系案イメージ



具体的には、各仕事グループに 4 つの実績給水準のゾーンを設定。また各ゾーンに評価に応じた昇給額を設定した。上位ゾーンでは高評価でないと昇給しないが、下位ゾーンでは最低評価でも昇給する。どの仕事グループでも、最低評価でもゾーン 2 までには上げられるようなテーブルになっている。

7 評価の仕組み

評価はコミュニケーション・プログラムで実施する。先述したとおり、そのなかの「ターゲットプラン」が成果主義の徹底を目的としたもので、目標管理制度に基づく実績評価である。フィードバックは G5 以上が対象。本来 10 レベルほどある実績評価を、AAA（最高レベル）、AA（高いレベル）、A（標準レベル）、B（努力が必要）の 4 段階に大括りし、本人にフィードバックする。

各ゾーンと評価の関連性を明確にしている、イメージ的にはゾーン 1 が B 評価の人がいるのが妥当な水準である。ゾーン 2 が A 評価の人がいるのが妥当な実績給水準としている。ゾーン 3 は AA 評価の人が、ゾーン 4 には AAA 評価の人がいるのがそれぞれ妥当な水準とし、評価と賃金水準を合致させる設計にしている。

つまり、ゾーン 4 は AAA 評価を取り続ける従業員の実績給水準であるから、ゾーン 4 で AA 評価を受ける従業員はゾーン 3 まで自ずと下がることになる。ただし、降給に関しては、

一気に下げることはせず、緩やかに評価に合わせた水準に近づく仕組みにしている。

併せて「ポイント制評価制度」も実施している。期初に目標の難易度を設定。本人の役割（資格レベル）として「高い目標を立てているか」「相応の目標か」「低い目標か」「難易度」を明確にする。次に、成果として充分達成か、達成できなかったか「達成度」を明確にする。最後に全体の仕事におけるウエイトづけを行い、「難易度×達成度×ウエイト」の合計ポイントによって最終評価を決める。

第7節 組合員の賞与原資決定算式を改定（2004年）

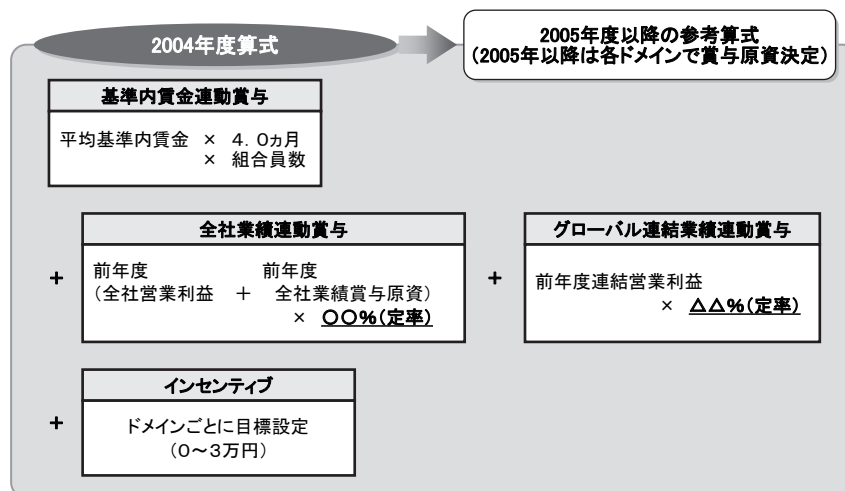
1 新たな原資決定方式

2004年度算式は「基準内賃金連動賞与」と「全社業績連動賞与」と「グローバル連結業績連動賞与」と「インセンティブ」で構成する。グローバル連結経営を重視する観点から、グローバル連結営業利益を加味した「グローバル連結業績連動賞与」を導入したのが新しい点である。

構成項目は以下のとおりである。

- ①基準内賃金連動賞与：「平均基準内賃金×4カ月×組合員数」
- ②全社業績連動賞与：「(前年度全社営業利益+前年度全社業績賞与原資)×〇〇%(定率)」
- ③グローバル連結業績連動賞与：「前年度連結営業利益×△△%(定率)」
- ④インセンティブ：ドメインごとに目標を設定する。(一人当たり)0～3万円

図2-7-1 賞与原資決定算式



2 個人への配分方法

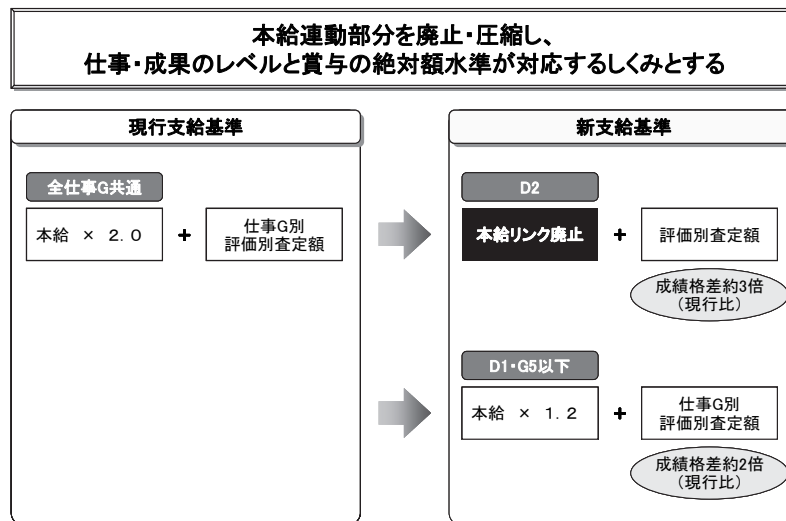
従来はすべての仕事グループ共通して「本給×2カ月(半期)+仕事グループ別評価別定額」だったものを、「主事」は「評価別査定額」だけの9段階評価とし、担任・G5以下は「本給×1.2カ月(半期)+仕事グループ別評価別査定額(8段階評価)」とした。これまでは成績が若干低くても、本給が高ければ高い賞与を得ることができた(逆に言うと本給が低ければ評価が高くても賞与額が低かった)制度だったが、この改定で本給リンク部分を廃止・圧縮した。

主事に関しては、本給リンク部分を完全に廃止し、すべて成績による毎年洗い換えの評価別査定額を適用することとした。これにより、主事では評価によって約3倍の格差(成績幅)

がつくようになった。

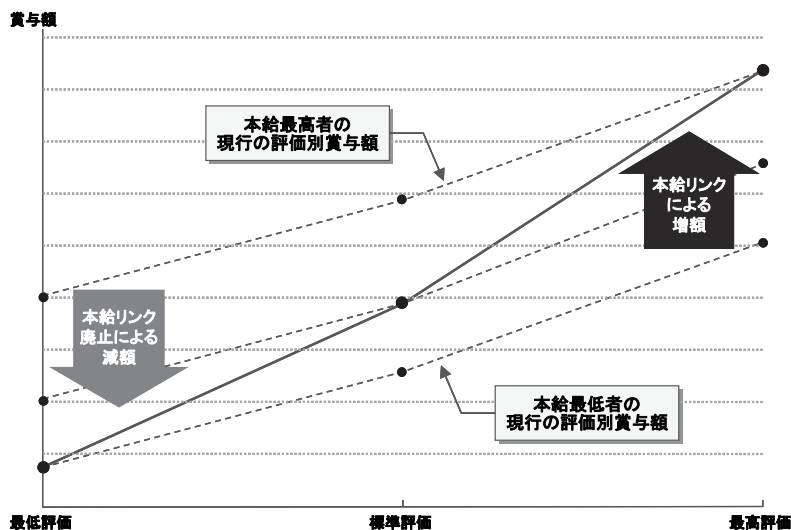
一方、担任・G5以下は、本給リンク分を1.2カ月（半期）に圧縮した。これにより、仕事グループ別・評価別査定額の幅が広がり、従来比で約2倍の成績格差がつくようになった（図2-7-2）。

図2-7-2 賞与支給基準



こうした賞与配分方式の改定により、従来であれば主事では本給の差により、同評価でも賞与水準に大きな格差があったが、本給リンクを廃止し、評価による定額テーブルの導入により、本給額に関係なく評価に見合う賞与の支給が可能になる（図2-7-3）。

図2-7-3 本給・実績評価別賞与額イメージ（主事）

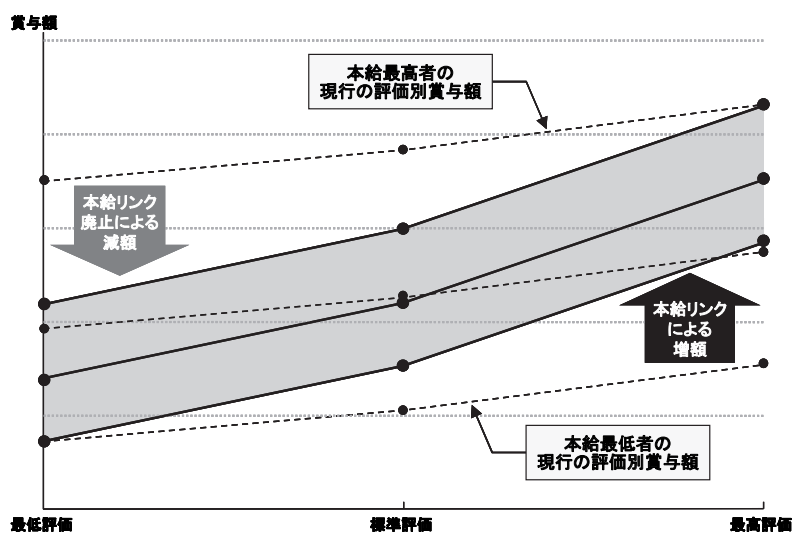


出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第500号

(2004年7月) P.17から引用

また、担任・G5 以下に関しても、本給による賞与格差を圧縮できるようになった(図 2-7-4)。

図 2-7-4 本給・実績評価賞与額イメージ (担任・G5 以下)



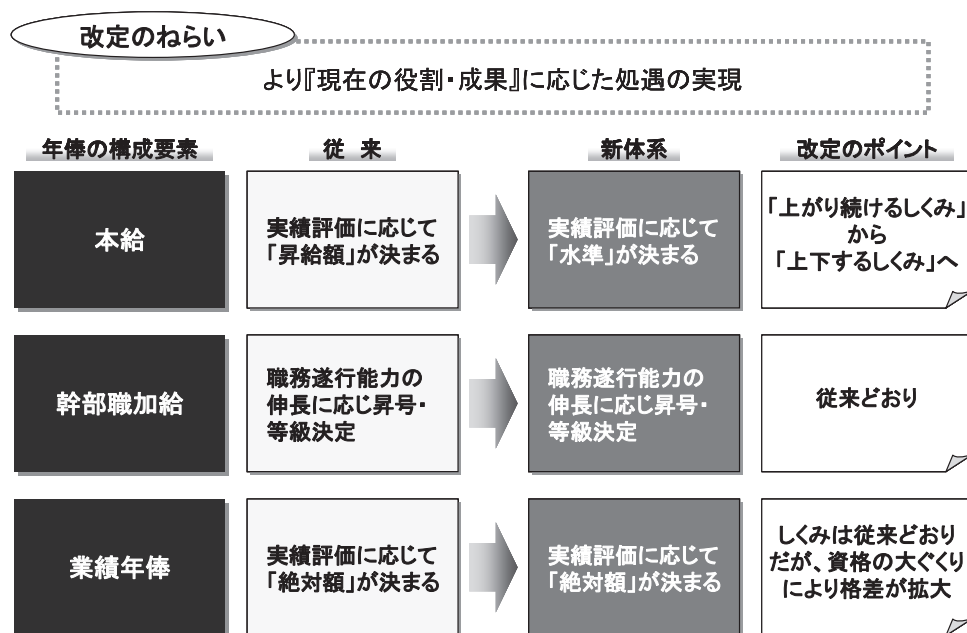
出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第 500 号

(2004 年 7 月) P.17 から引用

第8節 管理職の年俸制を改定（2004年）

2004年にはまた、「現在の役割・成果」に応じた処遇の一層の実現をめざし、管理職層の基本年俸の本給を見直した（図2-8-1）。

図2-8-1 完月（幹部社員層）年俸制の改定



基本年俸の本給では、実績評価に応じて「昇給額」が決まる従来の仕組みから、実績評価に応じて「水準」が決まる仕組みに変更。これにより、「上がり続ける仕組み」から「上下する仕組み」となった。ただし、加給は従来どおりで、職務遂行能力の伸長に応じどれだけ昇号させるか決定する内容である（特称ごとの1号～15号までの号別絶対額）。

業績年俸も仕組みは変更していないが（実績評価に応じて絶対額が決まる）、2004年に資格（特称）を大括りしたことによって、自ずと同一資格内の格差は拡大した。

なお、評価制度も変わらずコミュニケーション・プログラムである。同プログラムでは、毎年6月に「年俸通知書」として上司から書面で通知され、評価、年俸額などについて説明を受ける。

第9節 さらなる組合員の賞与原資決定算式の改定（2005年）

2004年度は全社一律に新賞与原資決定算式を使用した。2005年度以降の組合員の賞与原資は2004年度方式を参考に、各ドメイン（分社・本部）で決定する。すなわち、全社一律の賞与原資ではなく、各ドメインの業績により賞与原資が変動する。

ドメインごとの決定算式については、各ドメインにおける労使交渉による決定もしくは全く異なる算式による決め方などを自由に選択できるようにしていることから、各ドメインで方法が異なる。2005年度の賞与原資決定算式については、各事業ドメインがどのような方式をとるか、労働組合の連合支部と議論した。

1 改定の概要

2005年度を目途に、組合員層について、半導体やAV機器など14の事業部門ごとに業績連動の賞与を支給する制度に着手しており、事業部門ごとの業績に応じた支給額とし、成果に基づく賞与制度をより徹底させる。新制度は事業部門の業績が悪ければ賞与の減額につながるため、周囲と協調して事業部門全体の業績アップを図る必要が生じてくる。

2 背景

2004年1月から、グループ企業を含めた14事業部門に再編して運営する新しい経営手法の「ドメイン制」を始めた。自主責任体制にしており、従業員の能力を十二分に発揮させるためには、これらドメイン別の業績に連動する賞与の制度が不可欠と判断した。

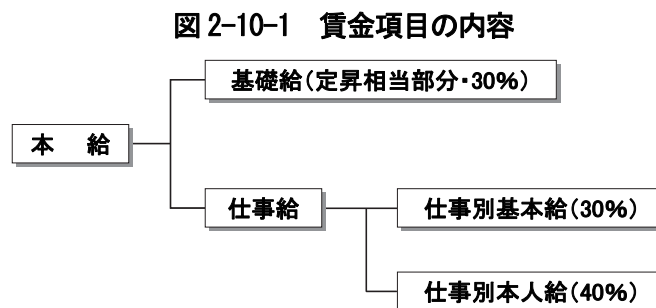
管理職層については既に「チャレンジボーナス制度」で全社標準に対し、ドメイン、会社の業績に応じて前後5%の格差が付けられている。一方、組合員層は当該労使で決める目標に最大3万円のインセンティブが加算される仕組みがあるだけである。そこで管理職層はそのまま継続して、組合員層の原資算出をドメインごとの労使で決める仕組みを入れることにした。

3 新制度の考え方

具体的な賞与原資決定方式については、それぞれのドメイン（分社・本部）の労使間で協議し、決定することとしている。

【参考】 新仕事別賃金制度の導入（1986年）

松下電器産業は、1986年4月、仕事の内容を基本にした賃金制度（仕事別賃金制度）を約20年ぶりに全面改定した。時の労働組合が4年間かけて主体的に取り組み、低成長・高齢化・仕事の質の変化といった時代の流れに合った賃金体系を検討し、会社とともに策定したものである。具体的には、賃金項目を低成長時代にあった賃金構成として、「生計費カーブに対応した賃金ベースを形成する基礎給（30%）」「仕事を遂行する能力を評価する仕事別本人給（40%）」「仕事の難易度・質を評価する仕事基本給（30%）」で構成する仕組みである（図2-10-1）。



出所：労政時報第2791号（1986年6月27日）P.47 図を加工して作成

1 制度改定の背景

当時、同社の従業員の平均年齢は上昇傾向にあり、高齢化と同時にかさむ生計費への対応が迫られていた。また、情報化社会の進展と新事業分野への進出に伴い、OA化による生産工程の機械化・自動化や生産スピードの上昇など職場の働き方が変化した。評価を仕事の質の変化に対応させるため、現業職の格付け基準や仕事グループの改訂、仕事の評価をより明確に賃金に反映させる必要が生じていた。さらに、現業職と事務技術職の昇格パターンの違いや、それに伴う賃金差が生じているなど、旧制度への職場の不満に対し、配分の納得性を高める必要も生じていた。

2 改定の方向

そこで同社は「仕事と能力（実績）とライフサイクルに見合ったやりがいのある賃金決定」をめざし制度改定を行った。

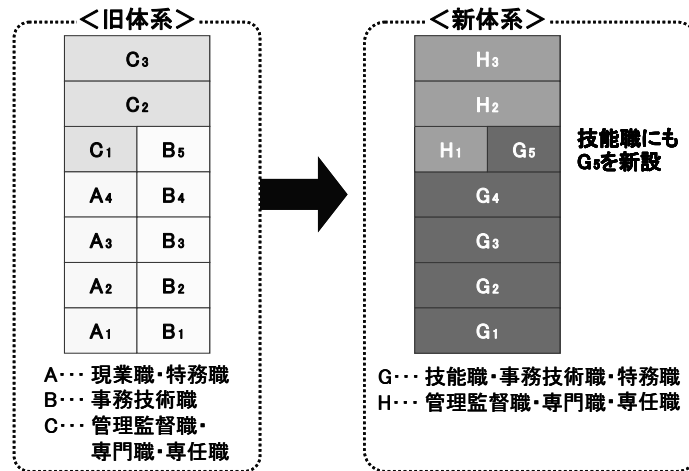
3 資格制度

（1）仕事グループ体系の改定

旧来は、「現業職」「特務職」をA（4段階）、「事務技術職」をB（5段階）、「管理監督職」

「専門職」「専任職」をC（3段階）に分類していた。新体系では、「技能職」「事務技術職」「特務職」「管理監督職」「専門職」「専任職」と分かれている職掌区分のうち、技能職、事務技術職、特務職をG（5段階）、管理監督職、専門職、専任職をH（3段階）に区分した（図2-10-2）。

図2-10-2 新旧の仕事グループ体系



出所：労政時報第2791号（1986年6月27日）P.40から引用

（2）仕事グループの格付（旧技能職の格付方法の変更）

仕事の格付とは、仕事を「複雑度」「困難度」の観点から分析評価し、仕事グループに等級区分することをいう。

格付け基準については、これ以前は知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷の4要素に照らして点数法で行っていた。新体系では技能職の場合、分類・定義された「技能職格付総括定義」「技能職職種系列別細部基準（製造組立系、製造機械運転系、製造技能系、製造管理系ごとにG1～G5の基準が書かれている）」をもとに行い、5段階の仕事グループに区分する。

（3）技能職の昇格

技能職G4からG5への適用は、仕事の転換によって行われる。換言すると、たとえ能力があっても、実際のその仕事に就かない限り、適用されないということである。一方、G4からH1への適用の場合は、会社からの任命による。

（4）事務・技術職の格付

事務技術職については、それ以前より、分類・定義された「事務技術職格付総括定義」に照らして5段階の仕事グループに区分している。そして、この基準を補完するために職種別格付細部運営基準を別途、設けている。

同社では職掌管理はしているが、そこで体系を変えるなどの管理はせず、各職掌とも（G、

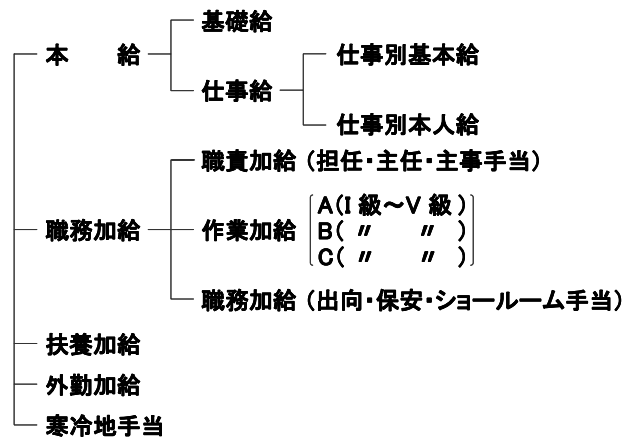
H の) 同記号を使用している。つまり、技能職の G4 レベルと事務・技術職の G4 レベルはランク・処遇とも同一という形をとっている。

4 賃金制度

これ以前は本給一本だったが、新体系では前述のように「基礎給」、「仕事別基本給」、「仕事別本人給」で月例給与を構成することになった。基礎給がそのうちの 30% を占める。

また、基準内賃金項目としては、他に「職務加給」などが存在していた (図 2-10-3)。

図 2-10-3 賃金項目の基本的性格付け



出所：労政時報第 2791 号 (1986 年 6 月 27 日) P.41 から引用

以下は、主要な賃金項目についての説明である。

(1) 基礎給

「基礎給」は、「各年齢層で標準生計費カーブに対応した賃金ベースを形成する部分」で本給全体の約 30% を占める。仕事グループに関係なく、55 歳まで上がる賃金である。年齢別に賃金テーブルで絶対額が設定されており、水準の 1 歳格差は 25 歳までが 1,500 円、26~35 歳が 2,500 円、36~55 歳が 1,500 円であった。カーブは 26~35 歳が立っていて、55 歳でピークを迎え、その後の水準はフラットになっていた。

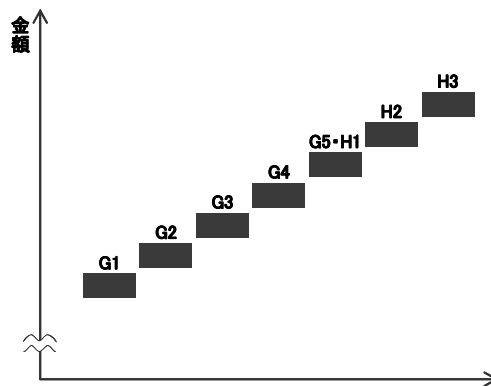
この改定後の基礎給は、①仕事グループにかかわらず、標準的な生計費の傾向を踏まえ、年齢により増加していく生活給部分として明確に位置づけられている、②生計費水準のピークを 55 歳とし、以降の水準を同額とすることで高齢化対策がなされている、③生計費の増加傾向にある 26~35 歳層への配分を厚くして、ライフサイクルへの対応を図る——ように工夫されたのが特徴である。

(2) 仕事別基本給

「仕事別基本給」(本給の約 30%) は、G1～H3 までの仕事グループ別に号が 1～8 まで設定されており、仕事グループ別・号別に賃金テーブルで絶対額が定められている(それぞれ 8 号が最高額)。仕事別基本給のイメージについては図 2-10-4 のとおりである。

仕事の中身を 2 つの観点から評価して賃金に反映させるもので、仕事グループは仕事の難易度や質を評価する部分、号は仕事の熟練度合いを評価する部分である。要するに、仕事内容の違いをグループで分け、そのうえで同じグループ内でも、滞留年数により熟練度が異なるため、その違いを号で評価する。

図 2-10-4 仕事別基本給イメージ



出所：労政時報第 2791 号（1986 年 6 月 27 日）P.42 から引用

下位グループの 8 号の金額より、上位グループの 1 号の金額の方が高い⁶。原則として、1 年に 1 号ずつ昇号していき、7 年間で昇給はストップする。昇格時は上位グループの 1 号に位置づけられることになる。

(3) 仕事別本人給

「仕事別本人給」(本給の約 40%) は、各人の仕事の遂行能力を評価する部分で、評価により毎年あがる積み上げ給である。仕事グループ別に標準昇給額と最高額、最低額を設定し、人事考課で一定の金額幅を設定することで昇給幅に差をつける積み上げ方式を採用した⁷。

(4) その他の基準内賃金の給与項目

「職務加給」には、①職責加給：主任、主事など資格付きになったら支給される、②作業

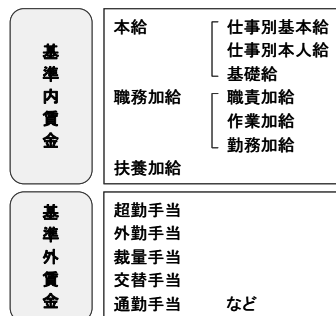
⁶ 重なりはない。

⁷ 仕事給については、仕事の難易度で決まる「仕事別基本給」、個人の実績や能力を評価する「仕事別本人給」で構成していたわけだが、「基本給」は難易度が同じ仕事でも、7 年間は増加するし、「本人給」も積み上げ給であるため勤続年数が長いほど高かった。この時期はまだ年功的賃金に近いものであった。

加給：重いものを持つ作業や暑い所での作業など特殊な作業を行ったら支給される、③勤務加給：保安員やショールームにおける土日勤務など勤務形態が一般と異なる人に支給される、が存在する。またその他に、家族手当としての扶養加給がある。

基準外賃金として「超勤手当」や事業場外みなし手当である「外勤手当」などがあつた（図2-10-5）。

図 2-10-5 従来の賃金体系（主事以下）



5 賞与

賞与は、労使交渉で原資を確定させ、8段階の人事考課による査定で個人配分を決める方式である。評価別に支給率が設定されており、その評価に応じた支給率×本給が個人の支給水準となる。同じ評価であれば、本給が高い方が賞与水準が高くなる、本給に引っ張られる本給リンク方式である。

6 評価制度

人事考課は、期首に書かせた目標テーマの達成度について中間チェックおよび最終チェックを行い、相対評価を付ける。昇給評価は、8ランクで評価して、評価ランクごとに昇給額テーブルに基づいて仕事別本人給の昇給額が決まる仕組み。評価記号は1～5に土がある8段階評価としており、標準は3である。賞与評価は前述のとおり。