

JILPT 調査シリーズ

No.23

2006年7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（I）～**

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(Ⅰ)～



## ま え が き

1990年代の後半以降、多くの企業で賃金制度改革が講じられ、いわゆる「成果主義」の導入がブームとなった。成果主義賃金制度については関連本も数多く発刊されており、ブームが加熱しすぎたあまり一時は批判の大合唱がなされることもあった。現在は、主要企業のほぼすべてが賃金制度改革を終えたこともあり、そのブームも勢いを失ったかのように見える。

成果主義の導入によって各社の賃金制度がどのように変更されたのかをいま振り返ると、少なくとも確実に言えるのは、①年齢給などの属人的で年功的な賃金項目はほぼ姿を消した、②職務遂行能力だけでなく、「職務」や「役割」が資格の格付けや昇給を決定する際の重要な要素になってきている、③かつてはあまり見られなかった賃金が前年よりも低下する「降給」が、制度として設定されることが当たり前になってきている、といった点である。こうした最新の賃金制度の仕組みそのものについて、事例集や専門誌等で紹介されるケースは珍しいことではない。しかし、この間の賃金制度改革で各企業が従来の賃金制度から本当に変えたかったものは何なのか、そして実際に何が変わったのか、その一方で賃金制度の本質として変わっていない部分はあるのか、などについては最新事例集だけでは読みとれないことが多い。

そこで当機構では、特に大企業の賃金制度改革が一段落したこの機を捉え、数社を対象に聞き取り調査を実施し、最新の賃金制度の内容を明らかにすると同時に、1990年代以降、そこに至るまでの賃金制度の移り変わりを一つひとつ整理することにした。本報告書は、そのうち2社についての調査結果をまとめたものである。

本報告書が、企業の人事担当者、研究者、その他関係者の参考になるとともに、わが国の賃金制度の行方に関する議論に少しでも役立てば幸いである。ご多忙の中、調査にご協力いただいた各社人事部の皆様に対して、あらためて御礼申し上げたい。

2006年7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	執筆担当
荒川 創太	労働政策研究・研修機構調査部	第Ⅰ部、第Ⅱ部、第Ⅲ部第1章、 第Ⅳ部
新井 栄三	労働政策研究・研修機構調査部	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
(1) 研究会の設置	1
(2) 調査対象の選定	2
(3) 調査方法・調査期間	3
(4) 調査項目	3
(5) 調査結果のとりまとめ方法	3

### 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) 日立製作所	6
2) 松下電器産業	8
3) 現行の賃金制度における2社の共通点	9
2 1990年代以降の賃金制度の変遷	11
1) 日立製作所	11
2) 松下電器産業	12

### 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	15
第1節 人事制度改革をスタートさせた背景	16
1 事業環境の変化	16
2 経営改革の進展	17
第2節 1997年当時の人事処遇制度	18
1 旧人事制度の概要	18
2 旧賃金制度の概要	19
3 旧賞与の概要	21
4 旧評価制度の概要	23
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）	25
1 処遇制度見直しの概要	25
2 部門業績反映型賞与の導入	30

第4節	管理職の人事処遇制度改定（2000年）	31
1	人事制度改定の背景	31
2	i.e.HITACHI プラン	31
3	旧制度に対する問題意識	33
4	新制度の基本コンセプト～「時価評価」	33
5	新評価制度の概要	34
6	新資格制度の概要	37
7	新賃金制度の概要	38
8	新賞与の概要	39
第5節	組合員の処遇制度改革（2004年）	40
1	改革の背景	40
2	改革の狙い	41
3	新評価制度の概要	42
4	新資格制度の概要	48
5	新賃金制度の概要	51
6	新賞与の概要	55
第2章	松下電器産業株式会社	
	会社概要	57
第1節	1998年までの管理職層の主な制度改定	58
1	成績別定額制賞与制度の導入（1993年）	58
2	幹部職加給の改定（1994年）	61
3	成績別定額制賞与制度の評価ランクの拡大（1994年）	61
4	株価連動報酬制度の導入（1998年）	61
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）	61
第2節	管理職への年俸制の導入（1999年）	66
1	年俸制の趣旨	67
2	年俸制の内容	67
3	評価の仕方	69
第3節	組合員に業績連動賞与原資決定方式を導入（2000年）	70
1	新たな業績連動賞与原資決定方式	70
2	個人への配分	71
第4節	組合員の賃金制度を改定（2001年）	72
1	新制度導入の狙い	72
2	新しい賃金体系	72
第5節	特称制度（職能資格制度）の改定（2004年）	76

1	これまでの特称	76
2	新体系の概要	76
第6節	組合員の賃金制度を改定（2004年）	79
1	制度改定の背景と目的	79
2	仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離	80
3	仕事グループ体系の改定	80
4	賃金体系の改定	80
5	主事の実績給体系	82
6	担任・G 5 以下の実績給体系	82
7	評価の仕組み	83
第7節	組合員の賞与原資決定算式を改定（2004年）	85
1	新たな原資決定方式	85
2	個人への配分方法	85
第8節	管理職の年俸制を改定（2004年）	88
第9節	さらなる組合員の賞与原資決定算式の改定（2005年）	89
1	改定の概要	89
2	背景	89
3	新制度の考え方	89
【参考】	新仕事別賃金制度の導入（1986年）	90
1	制度改定の背景	90
2	改定の方向	90
3	資格制度	90
4	賃金制度	92
5	賞与	94
6	評価制度	94

#### 第Ⅳ部 資料 ～各制度改定の概要（時系列）～

1	株式会社日立製作所	
1995年	部門業績反映型賞与（管理職）	95
1997年	当時の人事処遇制度	95
1997年	目標管理制度（管理職）	97
1998年	処遇制度全般の見直し	97
1998年	部門業績反映型賞与（組合員主任層以上）	98
1999年	目標管理制度（組合員）	99
2000年	処遇制度の全般的見直し（管理職）	99



2002年	部門業績反映型賞与を導入（組合員）	101
2004年	処遇制度の全般的見直し（組合員）	101
	賃金・賞与制度の変遷チャート図	106
<b>2 松下電器産業株式会社</b>		
	松下電器産業の人事の特徴	110
1993年	成績別定額制賞与（管理職）	110
1994年	幹部職加給における号を8号に拡大（管理職）	111
1994年	成績別定額制賞与の評価ランク拡大（管理職）	111
1998年	株価連動報酬制度（管理職）	111
1998年	新評価システム「コミュニケーション・プログラム」	111
1999年	年俸制（管理職）	113
2000年	業績連動賞与原資決定方式（組合員）	113
2001年	賃金制度を改定（組合員）	114
2004年	特称制度（職能資格制度）を改定	115
2004年	賃金制度を改定（組合員）	115
2004年	賞与原資決定算式を改定（組合員）	117
2004年	年俸制を改定（管理職）	118
2005年	賞与原資決定算式を改定（組合員）	118
<b>【参考】</b>	1986年 新仕事別賃金制度	118
	賃金・賞与制度の変遷チャート図	120

## 第 I 部 調査の目的と方法



## 1 調査の目的

1990年代の後半から今日に至るまで、「成果主義」と呼ばれる新たな人事・賃金制度の導入が大企業を中心に相次いでいる<sup>1</sup>。これらの賃金制度では年齢や勤続年数といった属人的な要素ではなく、就いている「職務」の重要度や「職責」の大きさなどを主な基準に、賃金水準や等級格付けを決定する傾向にある<sup>2</sup>。また、個人業績や成果、役割の変更などに応じて、場合によって賃金水準が前年を下回ることがあり得ることも1つの特徴となっている。年齢給などで構成されていた旧来の年功的な賃金制度の下では、賃金が前年よりもダウンすることはそれほど多くなかった。

成果主義と言われる新たな賃金制度の仕組みそのものについては、人事労務に関する専門誌等でも取り上げられ、解説されることは珍しいことではない。しかし、現在でも成果主義型の賃金制度について明確な定義があるわけではない。また、成果主義賃金の導入によって、賃金の決定方式や人事評価の仕組み、等級格付けの方法などにおいて、具体的に従来の人事・賃金制度からどのような点が変更され、逆にどのような点が旧来と変わっていないのかなどに関する分析・解説等はそれほど多くないと言える。成果主義賃金に関して、マスコミ等で「大幅な賃金ダウン」などといった側面が強調される場合が少なくないのは、そうした実態に関する情報不足も一因としてあるように思われる。

そこで当機構では、大企業の人事・賃金制度改定が一段落したこの機を捉え、成果主義と言われる賃金制度の内容を調査するだけでなく、各企業が1990年代以降、成果主義賃金に至るまでどのような賃金制度改定の変遷を辿ってきたかを調査し、制度改定の一つひとつについてその背景や狙いを明らかにするとともに、具体的な賃金制度の歩み（流れ）について整理した。調査を実施したのは4社についてである。本来は4社の調査結果をまとめて報告すべきであるが、2社についてはまだ人事部において、とりまとめた調査結果の最終確認・精査の作業を継続している段階にあり、本報告では先に内容の精査を終えた2社の調査結果をとりまとめることにした。残りの2社についても、近く調査報告をとりまとめる予定である。

## 2 調査方法

### (1) 研究会の設置

調査を実施するに当たり、まず、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、下記のメンバーで構成する研究会を設置・開催した

---

<sup>1</sup> 平成16年『就労条件総合調査』（厚生労働省）では、過去3年間で賃金制度を改定した企業割合は規模1,000人以上では61.1%。なお、近年、賃金制度改定の特徴的事例としてマスコミ等で取り上げられた主要企業には、日産自動車、ホンダ、日立製作所、松下電器産業、キャノン、ソニー、武田薬品工業などがある。

<sup>2</sup> また、同調査によると、職務、職種など仕事の内容に対応する賃金分を拡大させた企業割合は規模1,000人以上で28.8%であった。

(2004年5月11日～11月5日)。この中で特に明治学院大学経済学部の笹島芳雄教授からは、企業の賃金制度を調査する上での貴重なアドバイスを得た。研究会ではまた、電機連合の加藤昇賃金政策部長および自動車総連の近藤治郎事務局次長を報告者として招き、電機・自動車両業界における最新の賃金制度について聞き取りを行い、調査設計の参考とした。各企業への調査依頼時には、調査実施の労働組合側への周知など電機連合からも協力を得た。

【研究会メンバー】(肩書きは一部当時のもの)

笹島芳雄 明治学院大学経済学部教授

以下は労働政策研究・研修機構メンバー

吉井眞之 常任参与(当時)

堀 春彦 副主任研究員

江上寿美雄 調査部長

荻野 登 調査部主任調査員

新井栄三 調査部調査員

荒川創太 調査部調査員

## (2) 調査対象の選定

近年、賃金制度の大きな見直しを実施した主要企業は自動車メーカー、電機メーカー、精密機器メーカー、製菓などと幅広い。しかし、本調査で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。

第一に、電機業界は厳しいグローバル競争のなかで事業を展開していることから、製品の価格変動など事業環境の変化が激しいとともに、製品開発など技術革新のスピードも速く、自動車や鉄鋼、造船・重機といった他の主要業種に比べると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、電機業界は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。富士通および日本電気(以下、NEC)の管理職に対する年俸制の導入(ともに1993年)などはその一例と言えるものである。

対象企業の選定にあたっては、電機各社を「総合電機」系、「家電」系、「情報通信」系、「重電」系と分類した場合に、同一の業種に偏らないように配慮した。最終的には日立製作所、松下電器産業、その他2社をあわせて計4社に調査協力を得ることができた。本報告ではこのうち、日立製作所と松下電器産業について調査結果をとりまとめた。

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。

### (3) 調査方法・調査期間

調査にあたっては、聞き取り調査と並行して実施した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。その上で、対象企業に聞き取り調査を行った。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 31 日 日立製作所労政人事部 (堀、荒川)

9 月 24 日 松下電器産業労政グループ (新井、荒川)

11 月 19 日 日立製作所労政人事部 2 回目 (新井、荒川)

12 月 27 日 松下電器産業労政グループ 2 回目 (新井、荒川)

なお、松下電器産業に関しては、9 月 24 日調査の際に松下電器産業労働組合も訪問し<sup>3</sup>、労働組合側の賃金制度に対するスタンスや取り組み状況などについても聞き取りすることができた。ただし、同社の賃金制度改定に対する理解を深めるのが目的であったことと、労使協議の経緯などのテーマは今回の調査対象から外れていることから、同労組から得た情報は本報告には収録していない。

### (4) 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・特徴

② 1990 年代以降に実施された各賃金制度（賞与を含む）改革の概要・特徴

賃金制度を理解する上で必要に応じ、人事（資格等級）制度、評価制度も聞き取りを行った。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。

管理職と一般社員層（組合員層）のそれぞれについて調査した。

### (5) 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、大きく分けて、①調査結果の概要（第Ⅱ部）、②各社の賃金制度の変遷（第Ⅲ部）、からなる。

---

<sup>3</sup> 倉橋重夫副中央執行委員長らと面談した。

- 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向性・基本的な流れが把握できる構成にした。

また、それらに続いて資料を二種類作成し添付した。1つは、調査結果の記述をベースに各制度改定の概略を個別に箇条書きしたものである。ある年度の制度改定の内容だけを知りたいければ、この資料の該当箇所を見ればよいようにした。もう1つは、制度変遷（賃金制度と賞与のみ）をチャート図にしたものであり、こちらは制度の流れをイメージとしてつかめるよう作成した。

## 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

	日立製作所	松下電器産業
等級（資格）制度	<p>総合職と専任職で区分する<b>職群別等級制度</b>。総合職は1～8級まであり、1～4級が月俸者（管理職）。専任職は1～4級までである。等級格付けは、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。</p>	<p>【管理職】 <b>特称制度（職能資格制度）</b>。特称は、上から「上席理事・理事」「参事」「主事」の3段階（参事以上が幹部社員）。</p> <p>【組合員】 主事以下が組合員層。技能職も事務技術職も、就いている仕事のレベル（難易度等）で区分する<b>仕事グループ</b>で格付け。下から、G1～G4、担当（D1）・G5、主事（D2）と上がっていく。</p>
評価制度	<p>【管理職】 経営ビジョンにリンクした行動規準「<b>HITACHI VALUE</b>」に則って行動したか否かの「VALUE発揮度評価」（4段階）と、目標管理によって成果・業績を評価する「<b>個人業績評価</b>」（5段階）。VALUE発揮度評価の評価結果を中心に個人業績評価の結果を補完した「<b>人材総合評価</b>」（5段階）で、最良のJ1を取ると昇格。また、同評価を昇給（月俸改訂）に反映。個人業績評価を賞与に反映。</p> <p>【組合員】 評価の視点は「仕事を通じた価値創造の大きさ」。その能力の高さを職能定義書に照らし評価する「<b>能力評価</b>」、行動・プロセスを行動規準書に照らし評価する「<b>行動・プロセス評価</b>」、成果の大きさを評価する「<b>成果評価</b>」を実施。能力評価を等級格付け、成果評価を賞与に反映。行動・プロセス評価に成果評価を加味し「<b>行動・成果評価</b>」を実施し、昇給に反映。</p>	<p>【管理職】 上司と部下がよく話し合うことを基本とする「<b>コミュニケーション・プログラム</b>」。キャリアUPプランとターゲットプランで構成。キャリアUPプランは、話し合いによって人物・能力を把握し、将来のキャリアパス・昇格・配置等を検討。ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度で、年1回の実績評価を基本年俸、業績年俸に反映。</p> <p>【組合員】 「<b>コミュニケーション・プログラム</b>」。キャリアUPプランとターゲットプランで構成。キャリアUPプランは、話し合いによって人物・能力を把握し、将来のキャリアパス・昇格・配置等を検討。ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度。年1回の実績評価を賃金、賞与に反映。</p>
賃金制度	<p>【管理職】 等級別レンジ制の「<b>月俸レンジ</b>」一本。昇給は人材総合評価で決定（J1～J5の5段階）。J4だと昇給ゼロ、最低のJ5は降給（2年連続で原則降格）。</p> <p>【組合員】 等級別レンジ制の「<b>本給レンジ</b>」一本。昇給は行動・成果評価で決定。J4だと昇給ゼロとなり、最低のJ5だと降給。ただし、基本的に昇給させるのが前提。</p>	<p>【管理職】 「基本年俸」と「業績年俸」で構成する<b>年俸制</b>。基本年俸は「本給＋幹部職加給」で構成。本給は資格別の範囲給（絶対額が変動）。幹部職加給は資格ごとに設定された号別定額。号のステップアップは査定で判断。業績年俸については賞与の欄に記述。</p> <p>【組合員】 「<b>実績給＋仕事給</b>」で構成。仕事給は仕事グループ別定額。実績給は、主事（D2）と担任（D1）・G5以下で異なる扱い。主事は、最低と最高の間で絶対額（グレード）を実績評価により上げ下げする。担任・G5以下は、最低と最高の間で、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。評価が一番低くても標準水準までは上がるように設計。</p>
賞与	<p>【管理職】 「<b>査定賞与</b>」一本。等級ごとに標準（B）評価の場合の基準額を決め、S～A評価なら増額、C評価なら減額とする。また、事業グループの業績に応じて賞与ベースを増減させる。</p> <p>【組合員】 「<b>基準額部分</b>」と「<b>個人成果反映分</b>」で構成。基準額は、本給×支給係数で、支給係数は職群等級にかかわらず一律。個人成果反映分は、成果評価を反映し、標準評価に基準額を設定し、S～A評価なら増額、C評価なら減額とする。事業グループの業績に応じて賞与ベースを増減させる。</p>	<p>【管理職】 「<b>業績年俸</b>」は成績別定額（10ランク）。</p> <p>【組合員】 主事は<b>評価別査定額</b>一本。成績により毎年洗い替え。担任・G5以下は、「本給リンク部分」と「評価反映部分」で構成。<b>本給1.2カ月（半期）＋仕事グループ別評価別査定額</b>。</p>

## 1) 日立製作所

### (1) 人事制度

現行の人事制度は職群別の等級制度である。管理職は2000年、組合員層は2004年に同制度に改定した。

職群は「総合職」と「専任職」の2コースに分かれる。事務技術系社員は総合職、技能系社員は専任職の扱いとなり、学歴等で職群を決めることはない。

等級は、総合職は総合職1～8級まであり、そのうち総合職1～4級が管理職層に当たる。総合職5級以下が組合員層である。専任職は専任職1～4級までであるが、旧制度での監督指導職などは「上級専任職」として専任職1級よりも上位の資格に格付けている。

管理職は、等級と職位との関係を明確にしているのが特徴である。総合職4級は課長（主任技師）相当、総合職3級は部長（主管技師）候補の課長相当、総合職2級は部長（主管技師長）相当、総合職1級は事業所長（技師長）に相当する。

組合員層の等級格付けは、等級間の能力定義の差を明らかにした「職能定義書」に基づく「能力評価」と「行動・成果評価」をもとに毎年決定する。総合職も専任職も、評価によっては降格となる可能性がある<sup>1</sup>。

### (2) 評価制度

管理職は「HITACHI VALUE」をベースとする評価制度を採用する。「HITACHI VALUE」とは、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規準を示したものである。この「HITACHI VALUE」に基づいて、「VALUE 発揮度評価」と「個人業績評価」という2パターンの評価を実施する。

VALUE 発揮度評価は、「HITACHI VALUE」に則って行動したかどうかを年1回、評価するものである。評価付けは「1～4点」の4段階で絶対評価する（2点が標準）。一方、個人業績評価は、目標管理制度の枠組みで、年2回、半年ごとに成果・業績を絶対評価する。評価付けは「S、H、A、B、C」の5段階で絶対評価である。

さらに、「VALUE 発揮度評価」の結果に「個人業績評価」の結果を補完し、「人材総合評価」を実施する。人材総合評価は「J1（極めて優秀）、J2（優秀）、J3（標準）、J4（不十分）、J5（極めて不十分）」の5段階の相対評価である。この5段階の評価結果を、昇格、賃金（月俸改訂）などに反映させる（賞与には個人業績評価の結果のみを反映させる）。

一方、組合員の評価制度は、「能力評価」、「行動・プロセス評価」および「成果評価」から構成されている。能力評価は、年1回、「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、ふさわしい等級への格付けを実施するものである。

---

<sup>1</sup> ただし、評価の翌年にいきなり降格することはない。降給の可能性あることを予告し、次年度また「降格が適当」と評価した場合に実施する。

行動・プロセス評価も年1回、実施する。「行動規準書」に照らし、「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「◎、○、△」の3段階で評価する。◎が「際立っている」、○が「標準」、△が「不十分」である。行動規準書は「HITACHI VALUE」をもとに職群ごとに求められる行動・プロセスのあり方を記述する。

成果評価は年2回、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ものである。半期ごとの期待される成果の難易度とその達成度をマトリックス評価する。評価は「S、H、A、B、C」の5段階（Bが標準）。総合職の成果評価は目標管理制度を使っている。

さらに、行動・プロセス評価の結果に成果評価の結果を加味して、年1回、行動・成果評価を実施する。評価は「J1、J2、J3、J4、J5」の5段階（J3が標準）で、評価の分布規制はない。この行動・プロセス評価の結果を賃金改訂（昇給）に直接、反映させるとともに、昇格を決める際にも考慮する。なお、賞与に反映されるのは成果評価のみである。

### （3）賃金制度

管理職、組合員層ともに、等級ごとに上限と下限を設定した範囲給一本である。管理職のレンジ制は「月俸レンジ」、組合員のレンジ制は「本給レンジ」という名称である。

管理職の場合、レンジ内の昇給は、「人材総合評価」が反映される。人材総合評価は「J1、J2、J3、J4、J5」（J3が標準）の5段階で、J1～J3なら昇給するが、J4（不十分）だと昇給ゼロとなり、J5（極めて不十分）だと降給（2年連続で原則降格）となる。一方、学歴・年齢にとらわれない「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（昇給）の対象としている。レンジ内は、真ん中を境に「上位ゾーン」と「下位ゾーン」とに区分されている。昇給額は、同じ評価でも下位ゾーンにいる時より上位ゾーンにいる時の方が小さい。

一方、組合員の本給レンジでは、昇給は「行動・プロセス評価」と「成果評価」を加味した「行動・成果評価」が反映される。行動・成果評価は「J1、J2、J3、J4、J5」（J3が期待どおり）の5段階で、管理職と同様、J1～J3なら昇給となるが、J4（不十分）だと昇給ゼロ、J5（極めて不十分）だと降給となる。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。レンジ内での位置と昇給の大きさの関係は管理職と同様である。

### （4）賞与

管理職は「査定賞与」一本である。賞与額に反映させるのは個人業績評価。B評価に基準額を設定し、S～A評価は基準額から増額となり、C評価なら減額となる。管理職では、各事業グループの業績をROA（総資産利益率）などを指標として評価し、評価に応じて賞与ベース額を増減させている。

組合員層の賞与は「基準額部分+個人成果反映部分」で構成。基準額部分は、本給の金額に支給係数を乗じて算出する。支給係数は職群等級にかかわらず一律としている。個人成果反映部分は成果評価の結果を金額に直接反映させる。B 評価の場合を基準額とし、S~A 評価は基準額から増額となり、C 評価なら減額となる。管理職の査定賞与と同じ仕組みである。組合員層も賞与原資は事業グループの業績を反映させている。「I~V」の5段階で業績を評価し、評価Ⅲなら通常賞与どおり支給する。

## 2) 松下電器産業

### (1) 人事制度

現行の人事制度は、特称制度（職能資格制度）と仕事グループ体系で構成される。特称は、上から「上席理事・理事」、「参事」、「主事」の3段階。参事以上が管理職である。現在の参事は、新任の課長から事業部長クラスまでの幅を持つようになっている。上席理事・理事は上級経営幹部。組合員の仕事グループは、下から「G1」、「G2」、「G3」、「G4」、「担任 (D2)・G5」となっている（この上が主事 (D1) となる）。

### (2) 評価制度

新たな評価システムとして、1998年に「コミュニケーション・プログラム」を導入した。「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」で構成する。

キャリアUPプランはチャレンジ意欲を尊重した人材育成が目的である。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いる。年1回、上司による昇格、能力開発、配置の検討が行われる。それに対して、ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度で、目標に対する実績を年1回、実績評価し、賃金・賞与に反映させる。また、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している。

### (3) 賃金制度

管理職は「基本年俸+業績年俸」で構成する年俸制である。基本年俸は「本給+幹部職加給」で構成。本給は資格（特称）別の範囲給である。2004年から、レンジの中で実績評価に応じて絶対額が上下する仕組みとなった。幹部職加給は、各資格のなかで昇号していく号別の定額の手当である。号は各資格に1~15号までである。号がステップアップするか否かは査定によって判断される。評価されなければ据え置かれる。

業績年俸は、資格（特称）別にテーブルを設定する10ランクの成績別定額である。

組合員層の賃金は主に「仕事給+実績給」で構成する。

仕事給は、仕事グループ別の定額。実績給は、主事と担任・G5以下で異なる扱いとなっ

ている。具体的には、主事の実績給は、最低と最高を持ち、その中で実績評価により絶対水準（グレード）を上げ下げする。グレードごとのテーブル給となっている。最低と最高の間は4つのゾーンに区分されており、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ようになっている。逆に高いゾーンで低評価であれば降給する仕組みである。

担任・G5 以下の実績給も考え方は基本的に主事と同じである。最低と最高があり、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、能力伸長部分として、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あがるようになっている。評価が下がった場合でも、水準を維持すること（昇給ゼロ）はあっても下がる（降給する）ことはない。

#### （4）賞与

管理職の賞与に相当するのは、賃金の項でも説明したとおり「業績年俸」である。10 ランクある成績別の定額である。なお、ドメイン（分社・本部）ごとに、事業評価の結果に応じて業績年俸原資が決定される。

組合員層は、主事は「評価反映部分」一本で、毎年洗い替えの評価別査定額である。担任・G5 以下は「本給リンク部分+評価反映部分」とで構成する。本給リンク部分は、本給の1.2 カ月分（半期）。評価反映部分は仕事グループ別の評価別査定額である。

### 3) 現行の賃金制度における2社の共通点

#### （1）賃金制度

管理職の賃金制度では、日立製作所は月俸制、松下電器産業は年俸制という制度の違いはあるものの、上限と下限の間で賃金額が変動する範囲給を採用していることが共通点である。両社とも、レンジの中で、評価によっては賃金が下がることもあり得る仕組みとなっている。

組合員層についても、2社とも範囲給を採用している。日立製作所では管理職の月俸レンジと同様、評価によっては降給となる仕組みになっているものの、基本的には昇給させるのが前提となっている点が管理職と異なるところである。松下電器産業では、主事よりも下の階層である「担任・G5」以下の層では評価が一番低くても標準水準に到達するまでは賃金が上がるように設計されている。ただし、管理職一步手前の主事では、評価に応じて絶対額が上下する。

#### （2）賞与

管理職の賞与は、2社とも業績が反映される部分一本となっている点で共通している。

それに対して組合員層では、日立製作所については「基準額部分+個人成果反映部分」と

2つの部分から構成され、松下電器産業については、担任・G5以下は「本給リンク部分+評価反映部分」と2つの部分から構成されるが、主事は「評価別査定額」一本となっている。



## 2 1990年代以降の賃金制度の変遷

### 1) 日立製作所

日立製作所では、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人事処遇制度改革が進められていった。

#### (1) 管理職

管理職については、2000年、全面的な処遇制度改定が行われ、現在に至っている。管理職の賃金制度は、2000年までは月俸制（月俸一本）であった。旧月俸は、前年の実績額に毎年昇給額を積み上げる方式。昇給額は、資格別・査定点別の定額のテーブルが設定されていた。55歳で昇給は停止していた。

だが2000年の処遇制度改定で年功要素を完全に払拭した。新制度の基本コンセプトは人材の「時価評価」。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。具体的には、旧来の積み上げ方式から範囲給の「月俸レンジ」に改定。資格等級ごとに上限（最高月俸）と下限を設定し、同一資格にとどまる限り、月俸が上限を超えないようにした。レンジ内の昇給は、2003年度までは全資格等級同一の昇給テーブルを設定していた（降給なし）が、2004年度からは資格等級別に昇給テーブルを設定した（降給あり）。

#### (2) 組合員層

組合員層は、1998年と2004年に処遇制度改定を実施した。1998年以前の賃金制度では、技能職は「基本給+加給率部分+職務給」の構成となっていた。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った（55歳で昇給ストップ）。加給率部分は基本給に連動する賃金項目である。職務給は仕事レベルに応じて金額を定めていた（職級を設定し、それごとに定額を設定した）。一方、ホワイトカラーである企画職は、「基本給+加給率部分+加給定額部分」という構成で、基本給と加給率部分は技能職と同様の内容となっており、加給定額部分は職群等級別に定額を設定していた。

1998年の改定で、まず人事制度において企画職を「総合職」に改称した。総合職の賃金は、基本給が「基本能力給」に改称され、昇給額を決める際の査定の幅が以前よりも大きくなった。また、50歳～55歳までの昇給幅を以前よりも小さくした。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された。加給定額部分は「職能給」に改定し、等級ごとに1～5号までの号俸を新たに設定し、号俸別に定額を設定した。

一方、技能職の賃金は、「基本能力給+資格給+職務給」に再編された。基本能力給は総合職で述べたとおりに変更され、資格給は、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。職務給は見直しが行われなかった。



さらに2004年の改定では組合員にも実力・成果主義の処遇制度が導入されることになり、「能力」「行動・プロセス」「成果」の3本を評価要素とする評価制度が新たに採用された。賃金項目は資格等級別レンジ制の「本給レンジ」一本と大きく様変わりした。本給レンジは、資格等級ごとに上限と下限を設定した範囲給で、賃金は上限を超えて昇給することはない。昇給額は年1回の「行動・成果評価」が反映され、評価によっては昇給ゼロや降給もあり得る。

## 2) 松下電器産業

松下電器産業は、1993年の成績別定額制賞与制度（管理職）の導入を皮切りに様々な人事制度改革を進めている。

### (1) 管理職

管理職の賃金制度では、1999年に年俸制を導入した（2004年に一部改定）。導入前は「本給+幹部職加給」で構成する月俸制で、その際の本給は前年の人事考課に基づいて昇給を積み上げるものだった。幹部職加給は職能資格制度・号別の定額の手当で成果主義的性格の強い賃金であった。

年俸制は「基本年俸+業績年俸」という構成となり、基本年俸は「本給+幹部職加給」からなる。本給には資格別の範囲給を採り入れ、下限から上限までのレンジを設け、その中で毎年昇給する仕組みとした。幹部職加給は資格ごとの1号~15号までの号別絶対額で、号がステップアップするか否かは査定によって判断され、評価されなければ据え置かれるようにした。

2004年、「現在の役割・成果」に応じた処遇のいっそうの実現をめざし、基本年俸の本給を改定し、従来の実績評価に応じて昇給額が決まる仕組みを実績評価に応じて「水準」が決まる仕組みに改定した。これにより、賃金が「上がり続ける仕組み」から「上下する仕組み」に変わった。

### (2) 組合員層

組合員層については1990年代には大きな制度改定は実施されず、2000年代に入り、2001年と2004年の2回、大きな改定が実施された。

2001年以前の賃金は「基礎給+仕事別基本給+仕事別本人給」という構成であった。基礎給は、年齢別の定額で、55歳で昇給ストップとなっていた。仕事別基本給は、仕事グループ別号別テーブル（定額）で、7年間自動昇号する。仕事別本人給は、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。

それが2001年、「基礎給+仕事給+実績給」に改編された。基礎給は、年齢別定額である

ことは変更されなかったものの、45歳で昇給ストップとなった。代わりに賃金カーブが早めに立ち上がるように再設計された。仕事給は、仕事グループ別単一テーブルとなった。これにより、難易度が同じ仕事の場合の支給額は年齢や勤続年数に関係なく同一になった。実績給は、従来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に最低（下限）と最高（上限）の水準が設定された。

2004年の改定で基礎給が廃止され、主な賃金項目は「仕事給+実績給」に整理された（このほかの賃金項目として職責加給がある）。仕事給は仕事グループ別定額で、基本的に現行のままとしたが、実績給は改定によって主事と担任・G5以下で異なる扱いとなった。

具体的には、主事の実績給は、管理職の本給と同じように最低と最高（額）の間で実績評価に応じて絶対額（グレード）を毎年上げ下げする仕組みである。担任・G5以下は、従来の実績給の仕組みを継続させることとなった。最低と最高の間で、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、能力伸長部分として、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。



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

出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成<sup>1</sup>

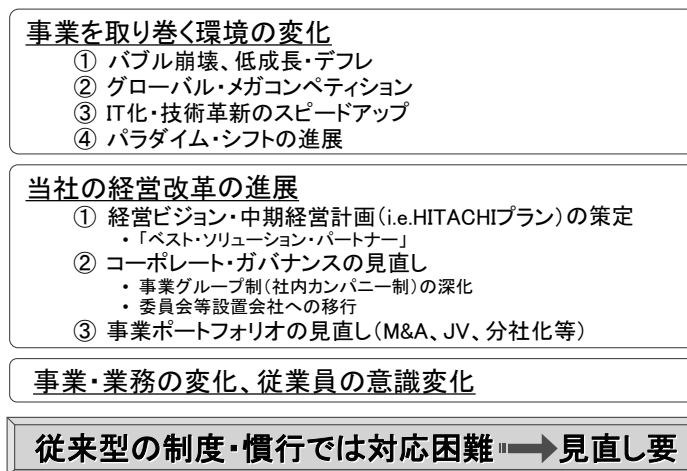
同社が一連の処遇制度改革に取り組んできた背景としては、「事業を取り巻く環境の変化」や「経営改革の推進」、「事業・業務と従業員意識の変化」などがある（図1-1-2）。なかでも一番の要因となったと言えるのが、事業を取り巻く環境の変化である。

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

<sup>1</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。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。

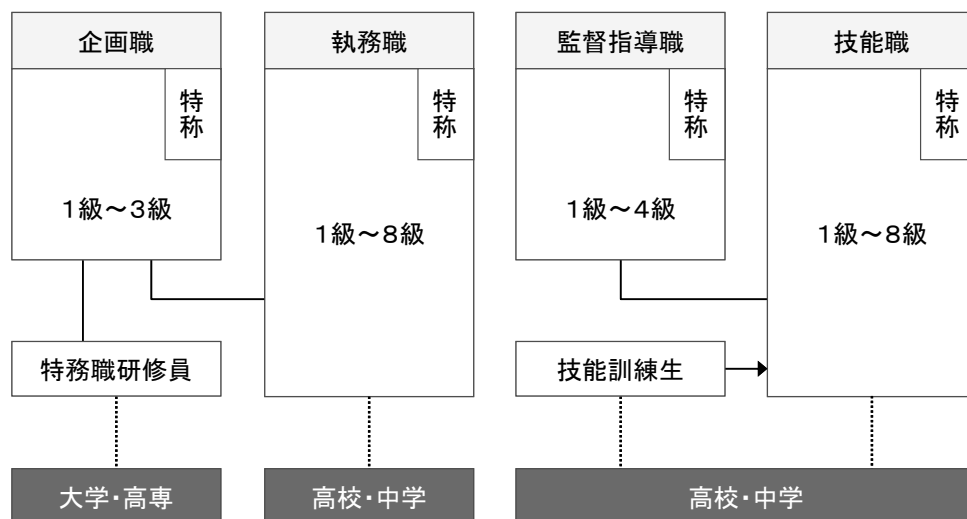
#### (1) 当時の職群制度

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<sup>2</sup>。

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

<sup>2</sup> 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

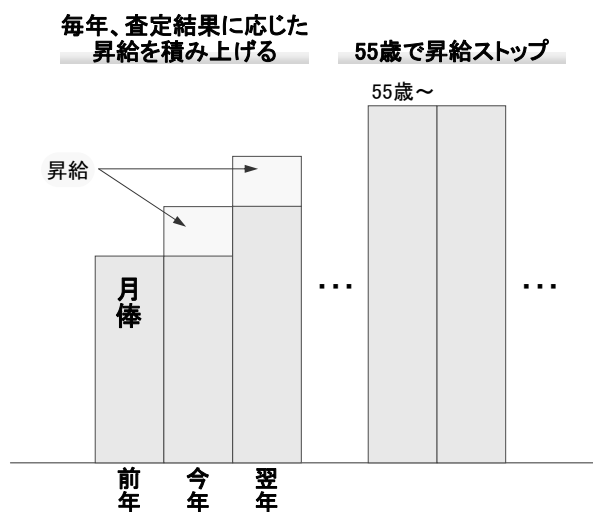
## 2 旧賃金制度の概要

### (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

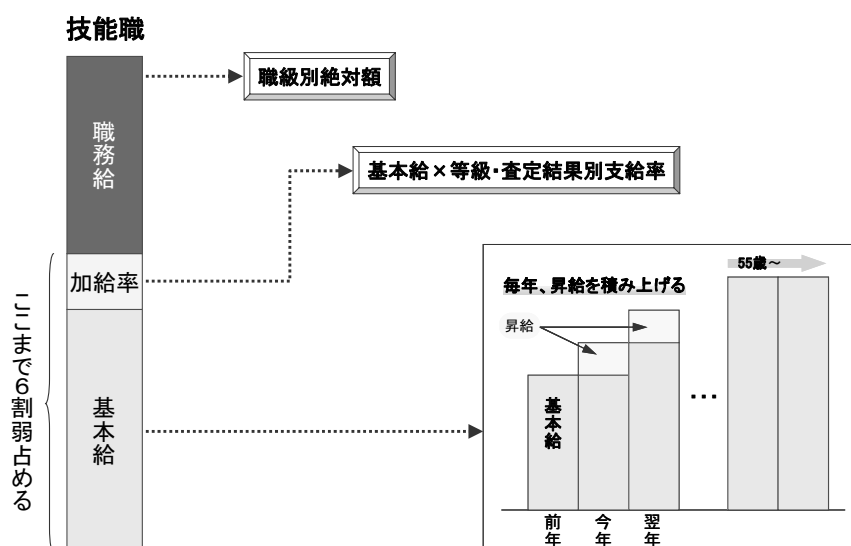
## (2) 組合員の賃金体系

### 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

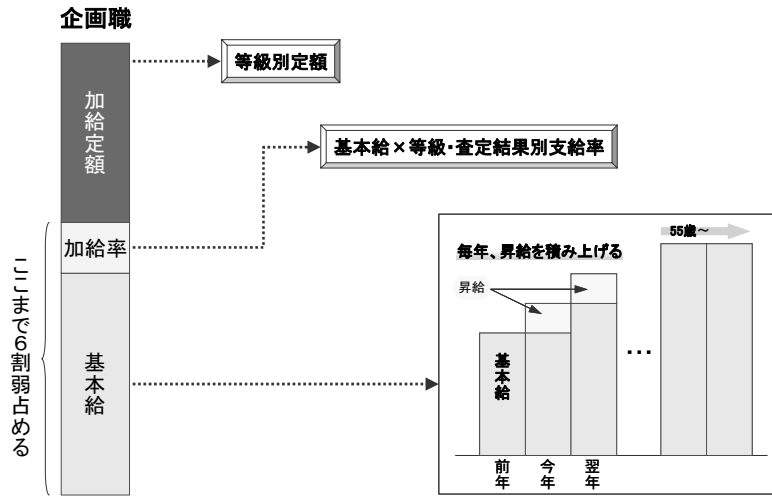


出所：聞き取り調査記録をもとに作成

### 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



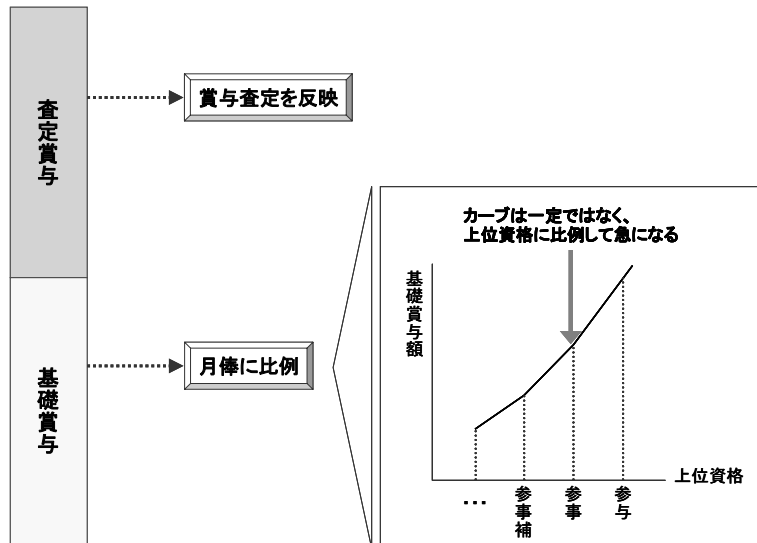
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

### 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



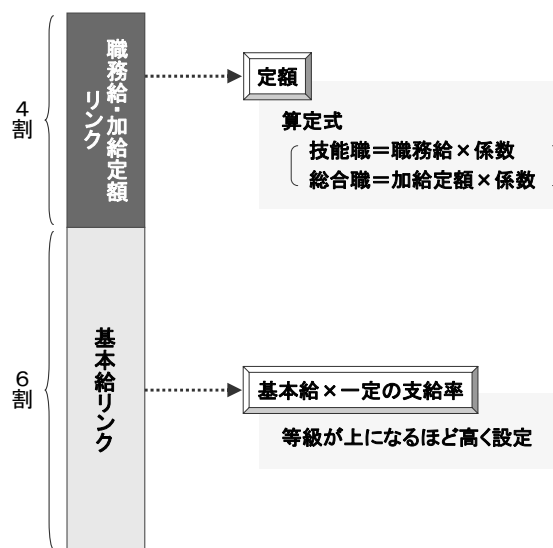
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

## (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)<sup>3</sup>。「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



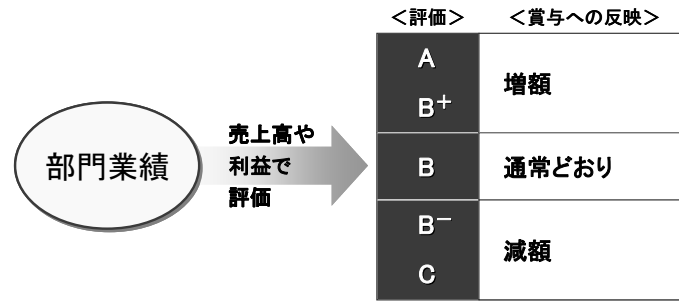
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

## (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)。

<sup>3</sup> 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

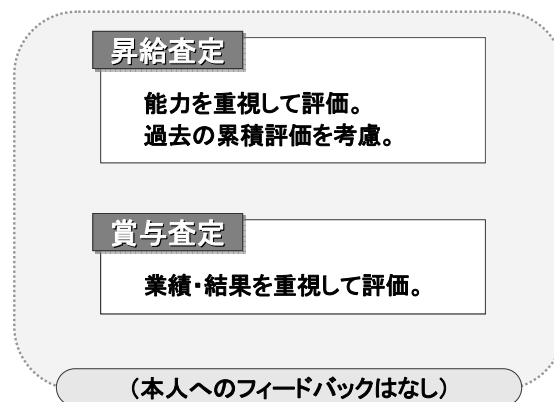
## 4 旧評価制度の概要

### (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

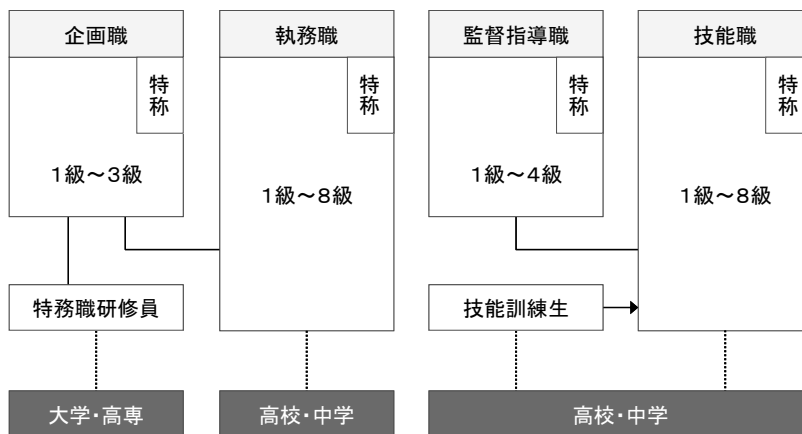
具体的な見直し内容について資格制度から見ていくと、資格制度では以下の2点を実施した。第一が、資格体系の改定。そして第二が、組合員層の昇格方式の改定である。

#### 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



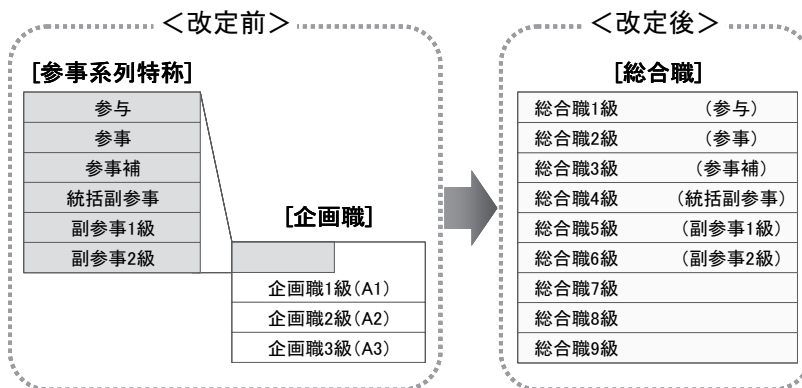
出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第 3365 号（1998 年 9 月 11 日）P.48 図を加工して作成

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。

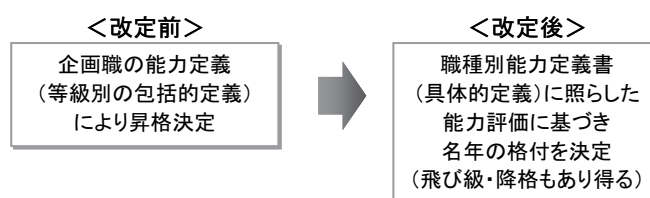
### 図 1-3-6 1998 年改定での資格昇格方式の見直し

#### 【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

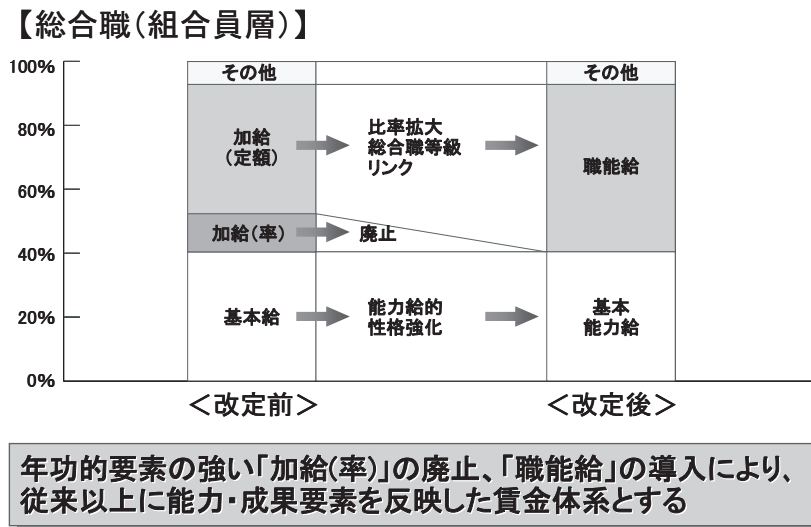
総合職の旧賃金体系は「基本給」＋「加給率部分」＋「加給定額部分」という構成だった。加給率部分は、積み上げ方式の基本給に連動する部分だったため、基本給と合わせて 6 割が年功的な属人的給与項目だった。

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

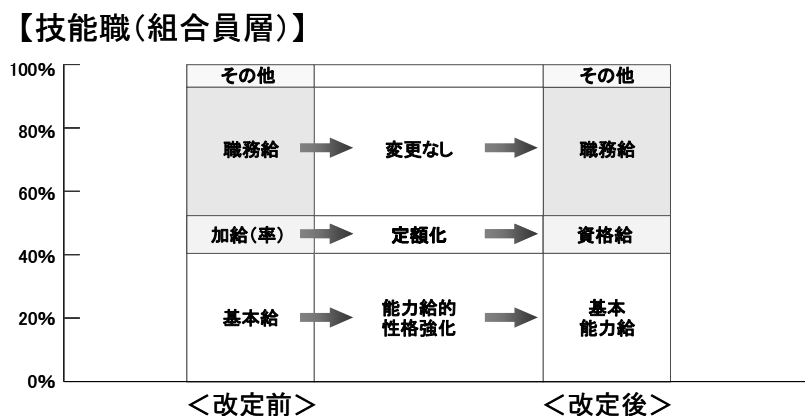


②技能職

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

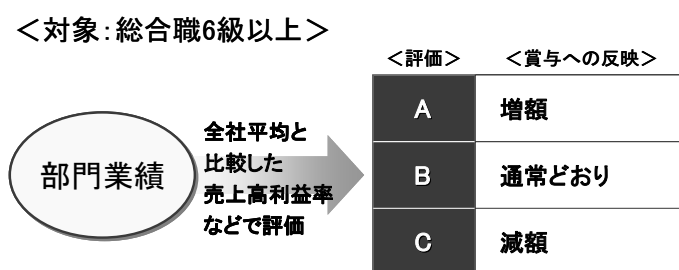
## (5) 勤務制度

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。

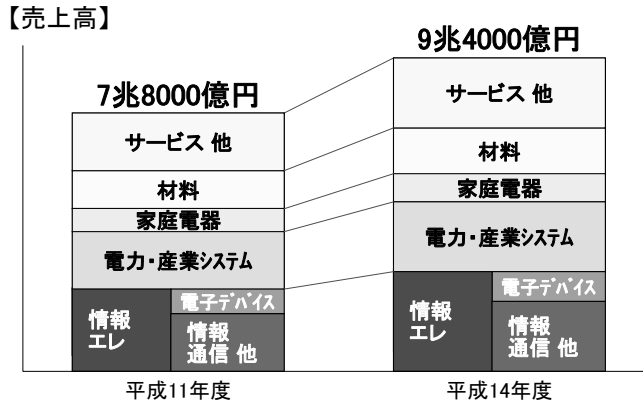
図1-4-1 経営改革と人事処遇制度改定の流れ

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

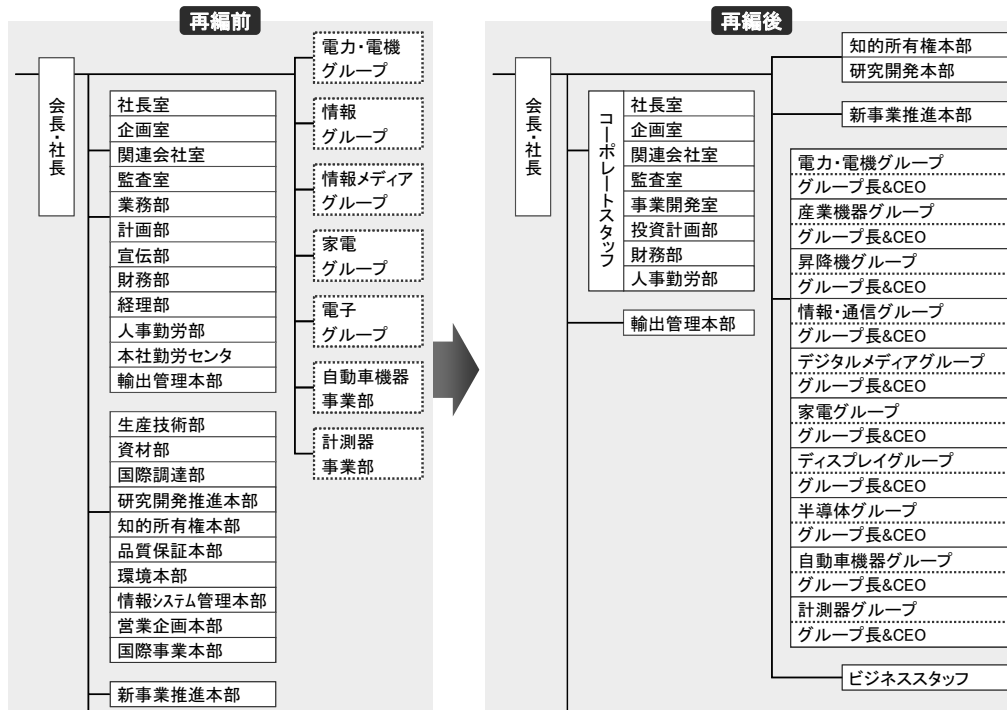


出所：同社 HP 「i.e.HITACHI プラン」 ニュースリリース資料

(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



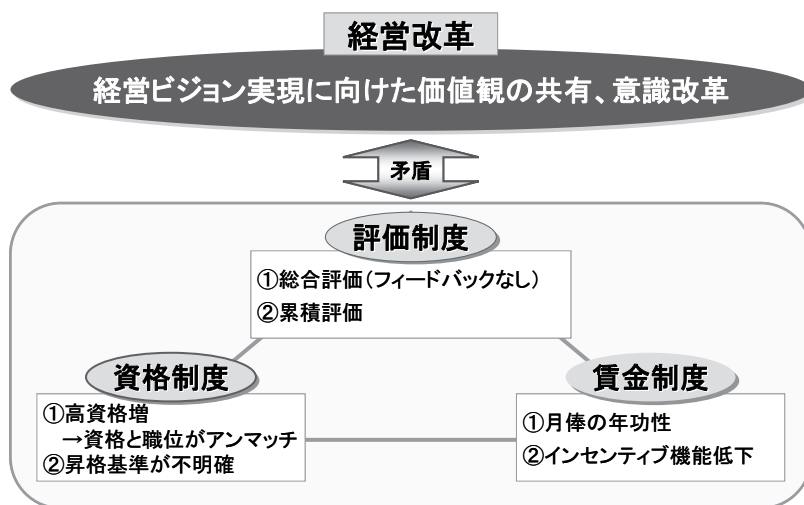
「HITACHI VALUE」の内容については後で詳しく説明するが、同社はこれをベースに人事制度を改定し、年功を払拭した実力主義の処遇制度の導入を図った。

### 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」

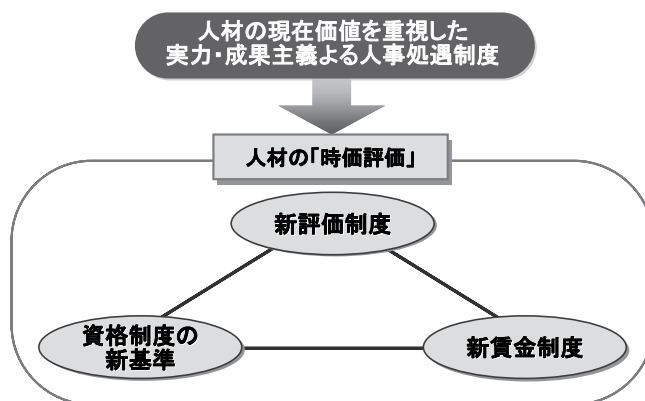
同社は新たな処遇制度の基本コンセプトを、人材の「時価評価」とした。つまり、その時点、その時点で最適な人材を選び、現在価値を重視して実力・成果主義的に処遇していくようにしたのである（図 1-4-5）。新制度では、過去の実績は問わないことにした。そのため、1 回の評価結果で上位の資格等級に昇格することもある制度設計となった。

「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。


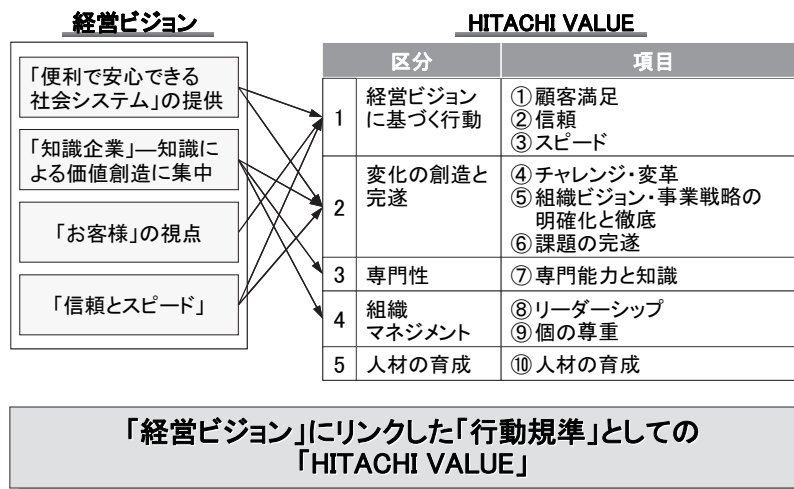
そこで同社が評価のベースとして制定したのが、経営ビジョンにリンクした行動規準としての「HITACHI VALUE」である。これは、経営ビジョン実現のために、管理職が共通して持たなければならない価値観や行動基準を明示したものである。HITACHI VALUE は、 1-4-6 のとおり、5項目10区分に分かれ、項目ごとに具体的な行動を示した。

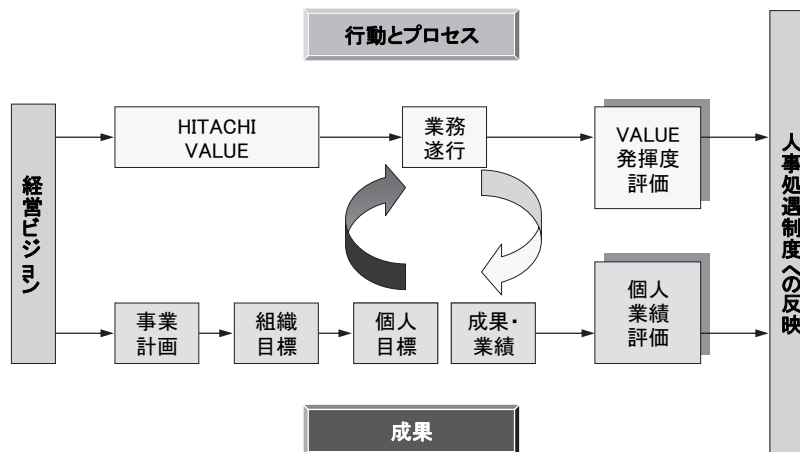
図 1-4-6 経営ビジョンと HITACHI VALUE5 区分 10 項目



(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

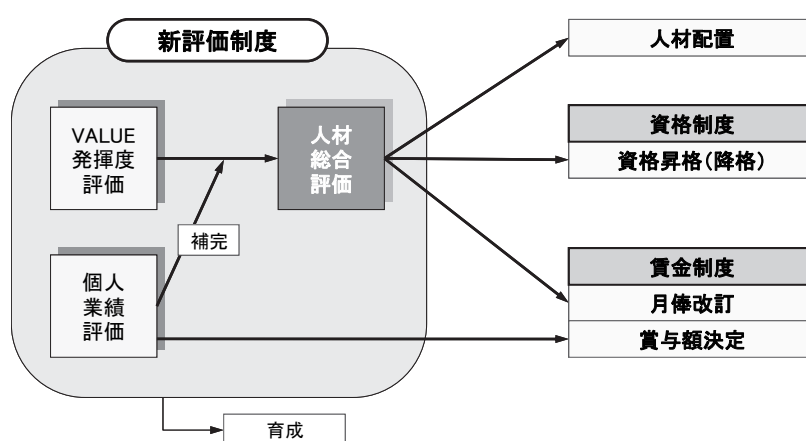
「個人業績評価」は、従来から実施している目標管理制度の流れで、年 2 回、半年ごとに

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。

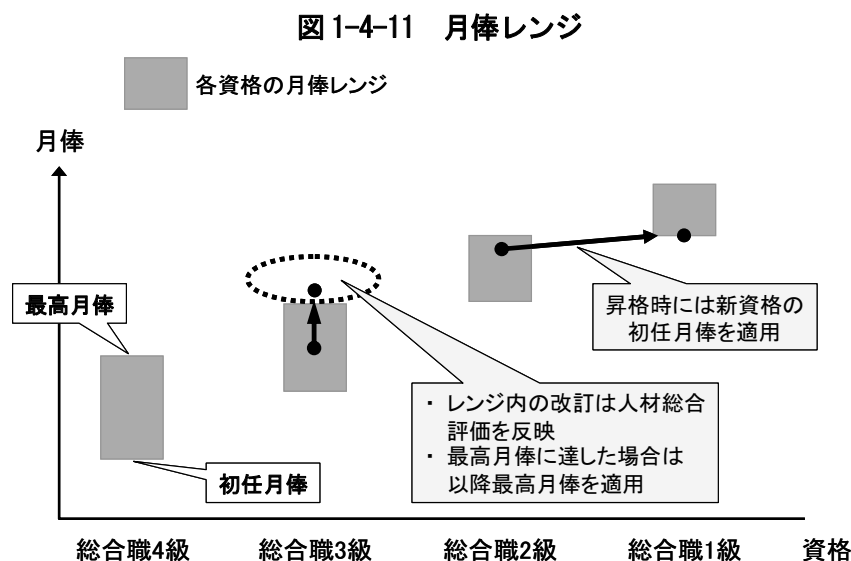
## (2) 昇格・降格の仕組み

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）。



### (2) レンジ内での昇給

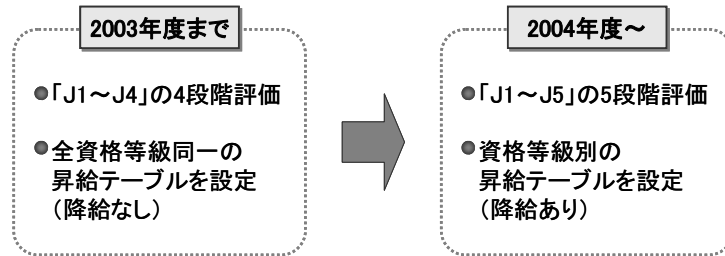
レンジ内の昇給は、「人材総合評価」で決定する。人材総合評価は、本節の5（新評価制度の概要）で説明したとおり、J1～J4 までの4段階評価である。昇給額は、この4段階の人材総合評価別に定額（シングルレート）を設定した。昇給額は、資格等級にかかわらず同一のテーブルとしたため、評価が同じなら、資格等級が違っていても同じ昇給額である（ただし、このテーブル設定の仕方は2004年から変更される）。最低のJ4 評価だと昇給はゼロで、降給は設けなかった。なお、全員が必ず昇給するとは限らない仕組みであるため、同社は、新制度での昇給を「月俸改訂」と呼ぶことにした。

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～）



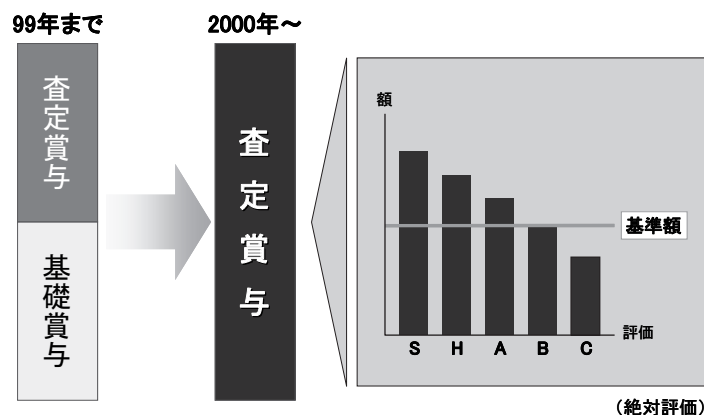
出所：聞き取り調査記録をもとに作成

## 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

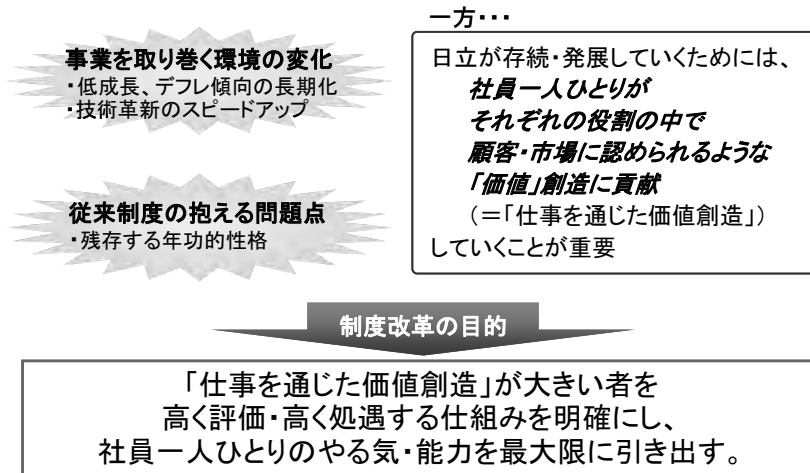
トピックス	年	処遇制度
・ 事業グループ制への移行	1995	・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜管理職＞
	1997	・ 目標管理制度導入＜管理職＞
<div style="text-align: center;">業績悪化</div>	1998	・ 処遇制度全般の見直し ・ 部門業績反映型賞与の導入 ＜技師・主任層（組合員）＞
	1999	・ 目標管理制度導入 ＜技師・主任層（組合員）＞
<div style="text-align: center;">業績悪化</div>	2000	・ 管理職層の人事処遇制度改定
	2001	
<div style="text-align: center;">V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



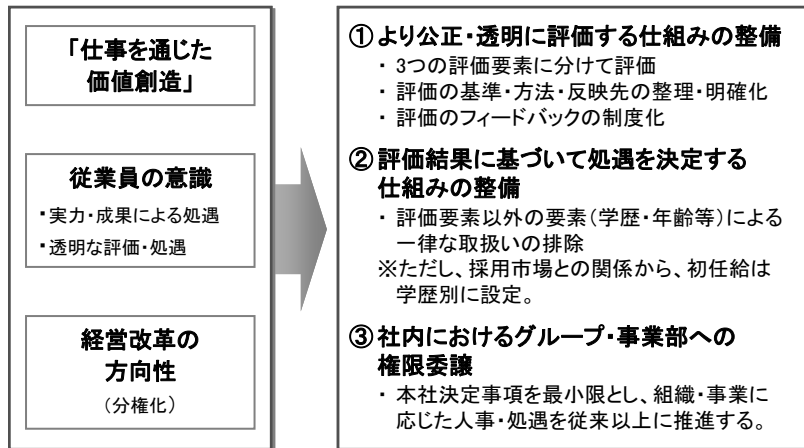
第二は、社員の意識調査（2002 年）の結果である。同調査では、「実力・成果で処遇に差をつけていくべきか」との設問に対し、半数以上の組合員が「そう思う」（比較的そう思うも含めて）と答えた。「評価内容が本人に分かることについてどう思うか」については、約 85% が「分かる方がよい」（ある程度分かる方がよいも含めて）と回答した。また、賃金の決定に反映されるべきだと思うものをあげてもらったところ、複数回答で 60%以上が「仕事の成果」をあげた。こうした結果からも同社は、「組合員にも実力・成果主義が浸透してきており、処遇制度改革に向けて機は熟した」と判断したのである。

## 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

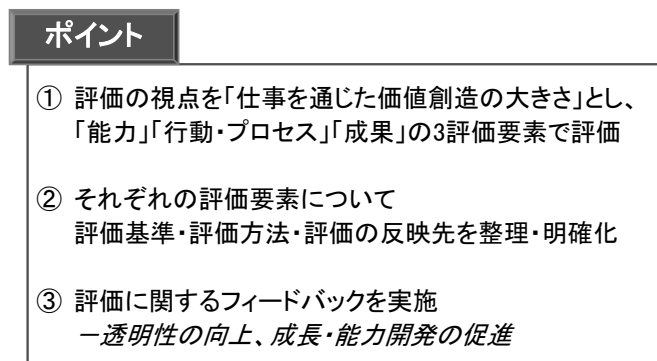
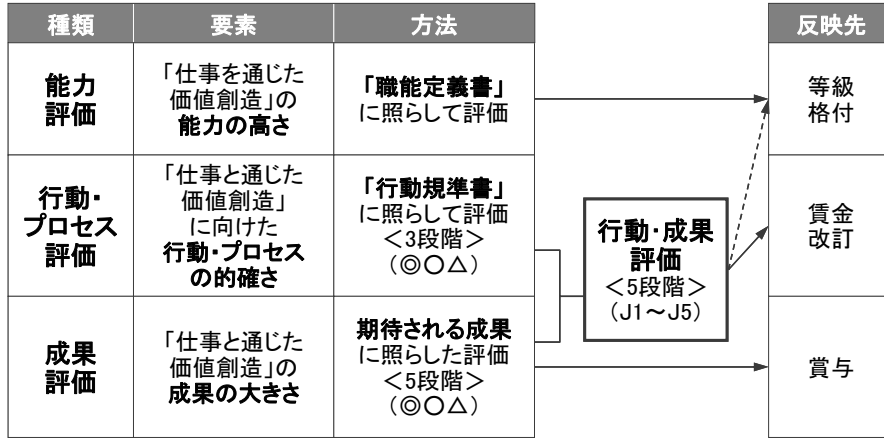


図 1-5-5 新評価制度の全体イメージ

<全体イメージ>



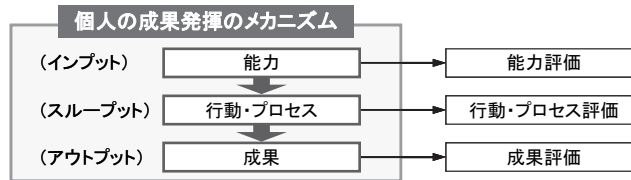
(2) 「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

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

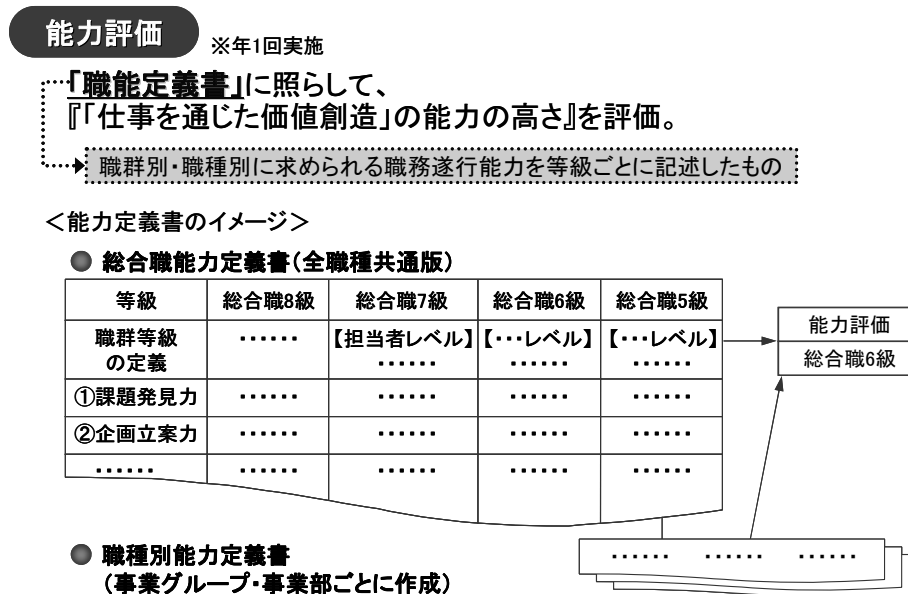
また、すでに図 1-5-5 で見たとおり、処遇には最終的な結果としての「成果」だけでなく、その背景となる「能力」「行動・プロセス」も評価して処遇に反映させるようにした。2000 年から管理職に取り入れた新評価制度と同じ発想で、成果の再現性を高めるには、高い能力

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

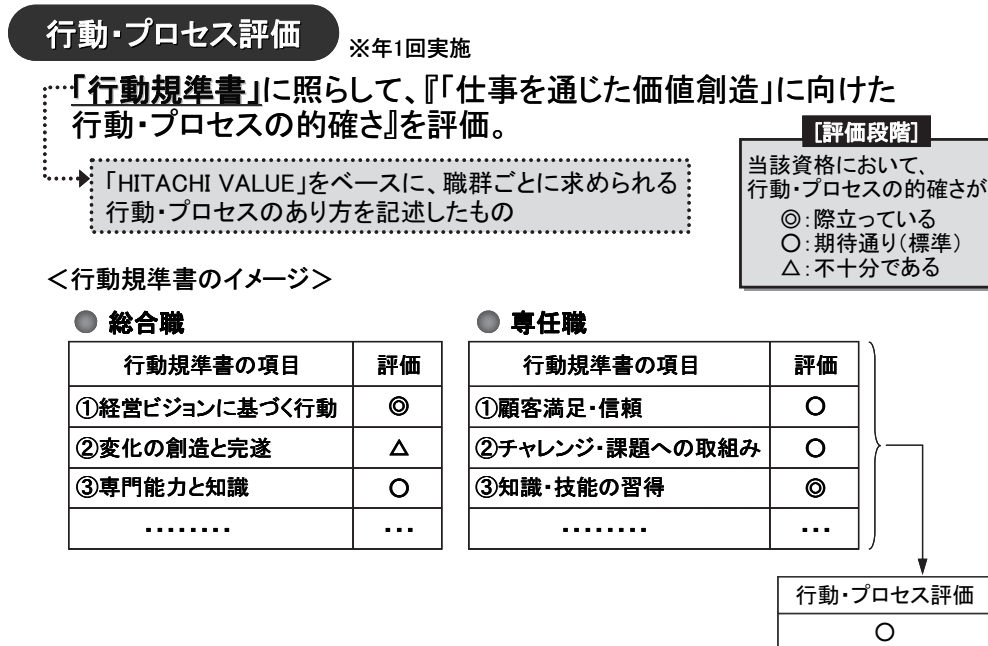


### (4) 行動・プロセス評価

「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

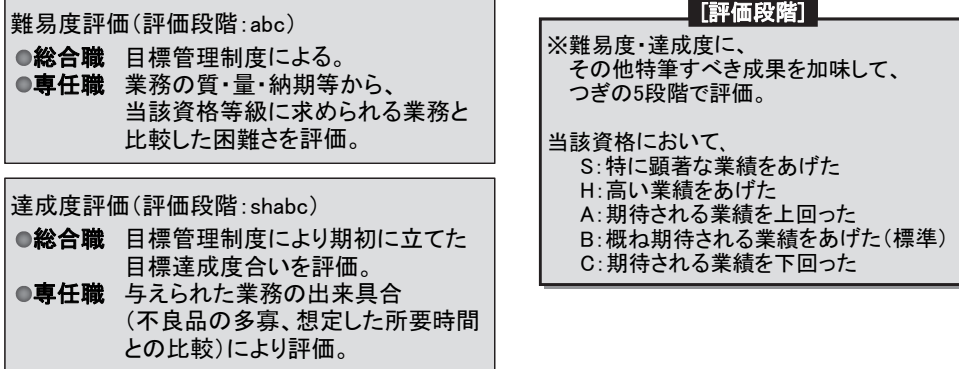
「成果評価」は年2回、半期ごとに実施する。期待される成果に照らして「仕事を通じた価値創造」の成果の大きさを評価する。具体的には、期待される成果の難易度を評価する「難易度評価」と、その達成度を評価する「達成度評価」でマトリックス評価する。難易度は、「a、b、c」の3段階で評価し、一方、達成度は、「s、h、a、b、c」の5段階で評価する。そのため、難易度の高い業務にチャレンジした場合は、達成度が低くても高い評価となる仕組みである。難易度や達成度の基準は特に定めていない。その理由としては、特にホワイトカラーで基準を数値化することが難しいこともあるが、数値化の努力をするよりも、難易度も達成度も本人と上長がよく話し合っただけで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

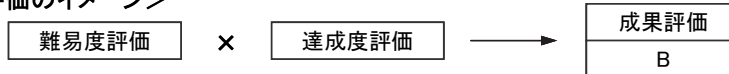
**成果評価**

※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。

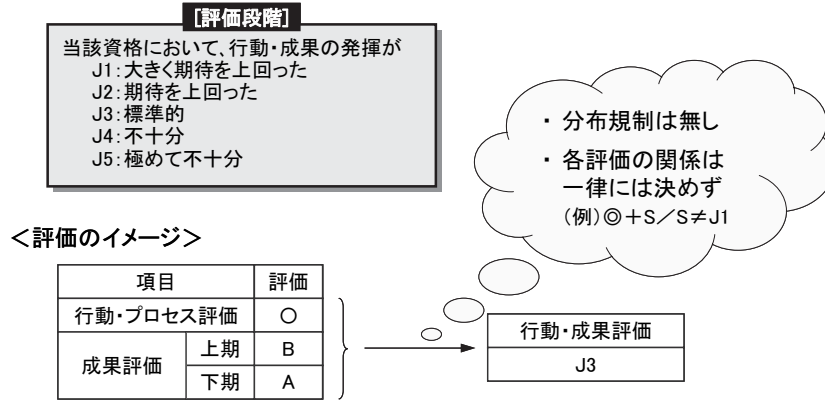
評価の処遇への反映については、後にまた詳しく見ていくが、賃金の昇給にはこの行動・成果評価を反映させるようにした。

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

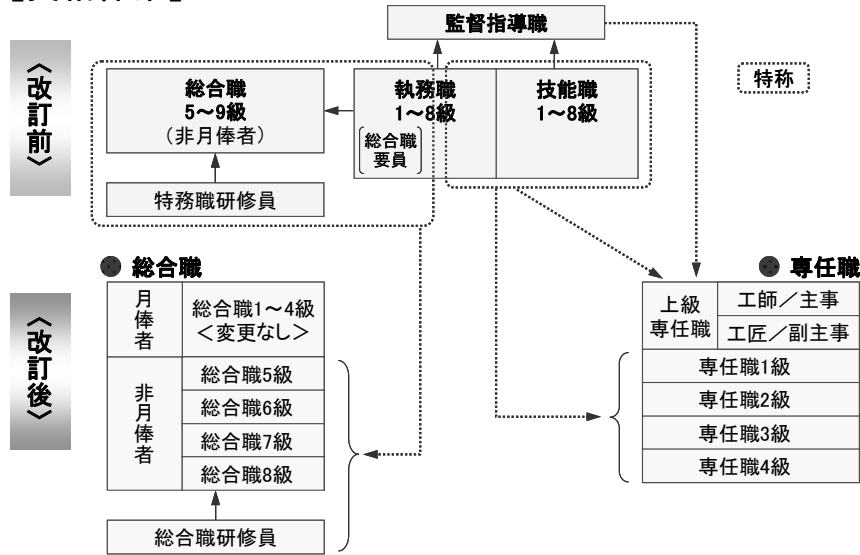
#### ①職群の再編

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

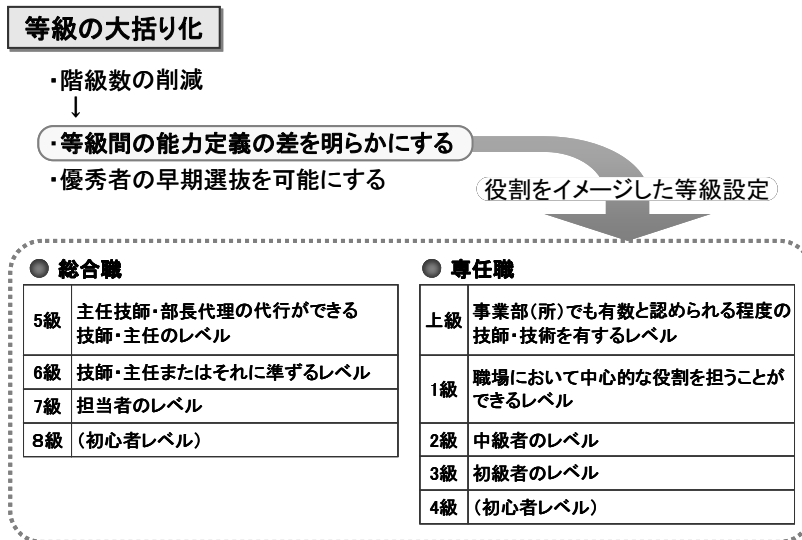
【資格体系】



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。

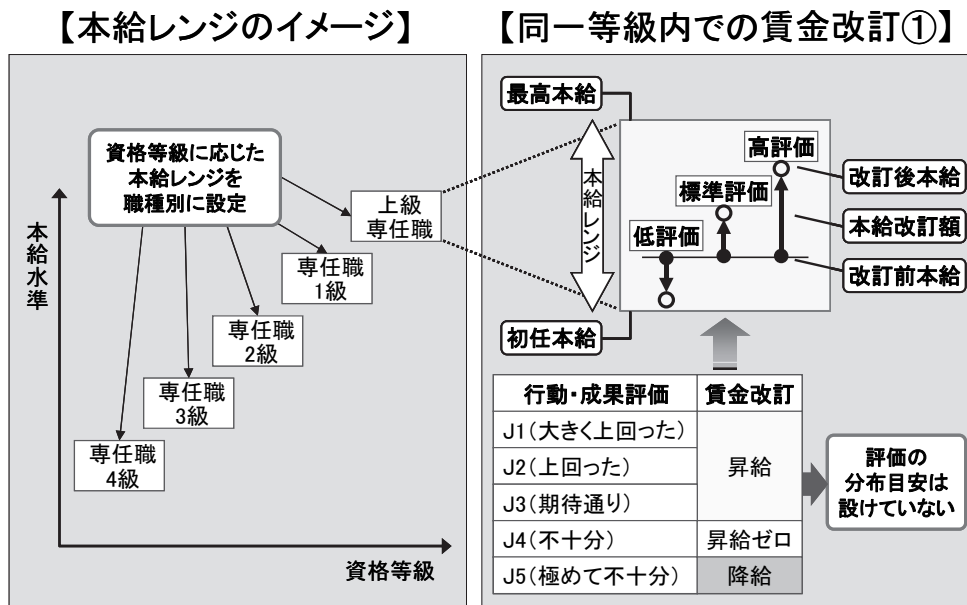


### (3) 本給の仕組み

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。

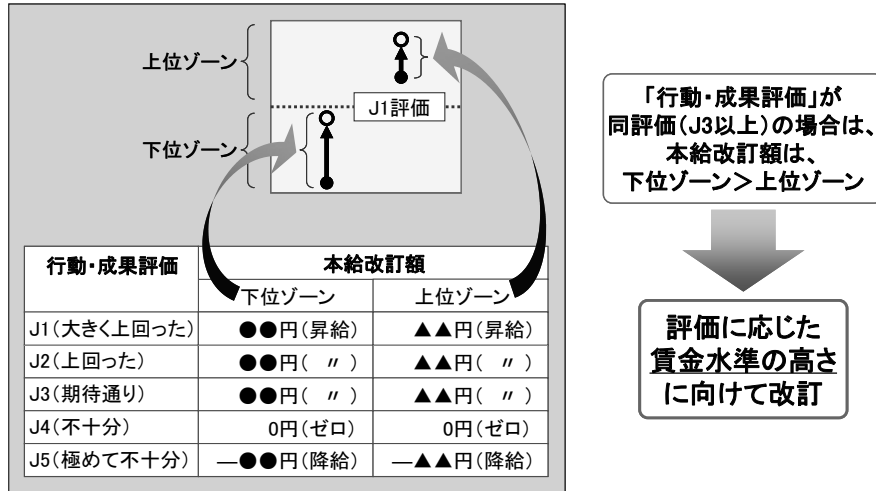
図 1-5-18 本給レンジのイメージと、評価と昇給の関係



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】

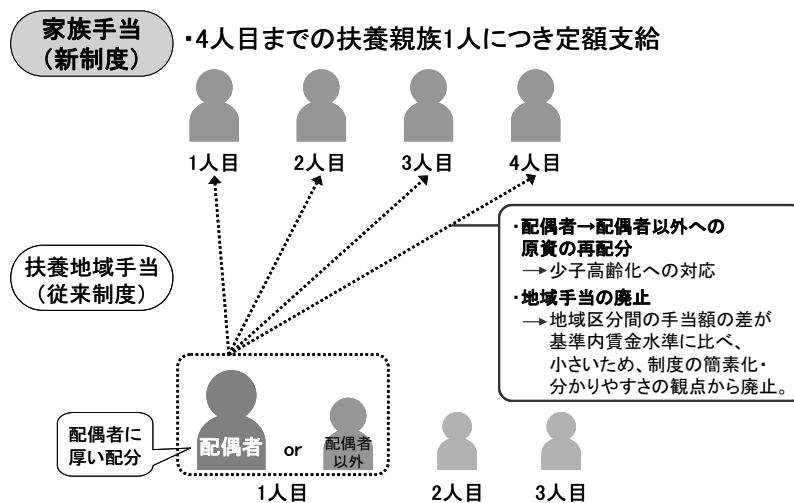


(4) 扶養地域手当の見直し

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

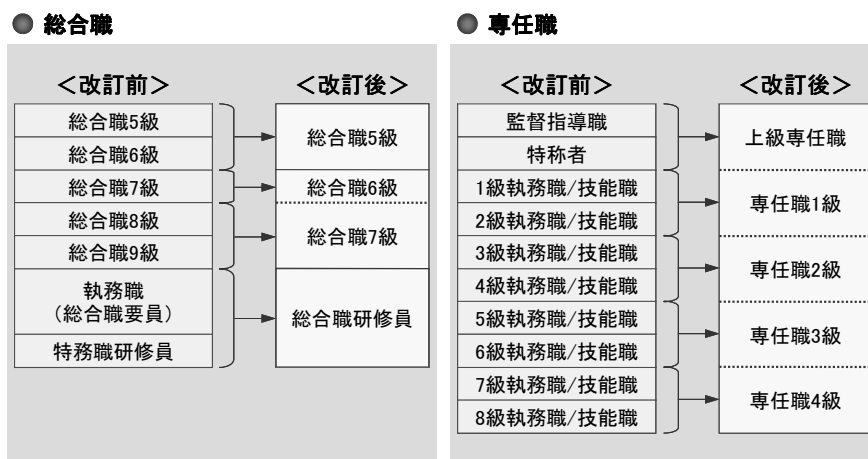


### (5) 制度移行の方法

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>

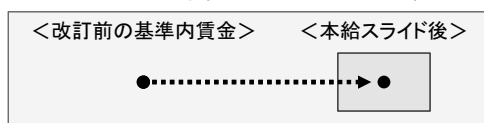


賃金については、制度移行前の基準内賃金が、格付し直した後の本給レンジの下限（初任本給）を下回る場合は、初任本給の額まで引き上げた。逆に本給レンジの上限を超えた場合は、移行直前の基準内賃金額と上限額との差額を調整給として期限を定めず支給するようにした（**図 1-5-22**）。

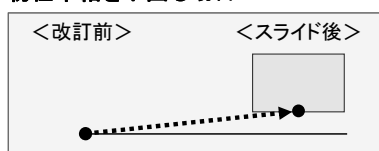
**図 1-5-22 制度移行に伴う本給のスライド**

#### <本給スライド>

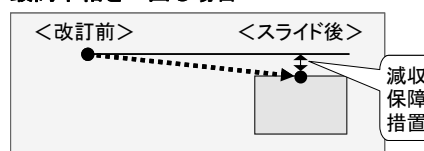
①改訂前の基準内賃金が  
格付スライド後の本給レンジの範囲内の場合



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



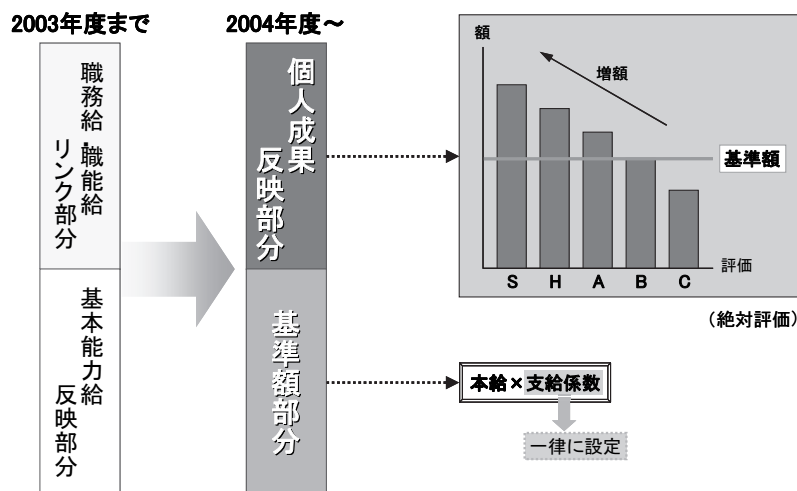
## 6 新賞与の概要

### (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

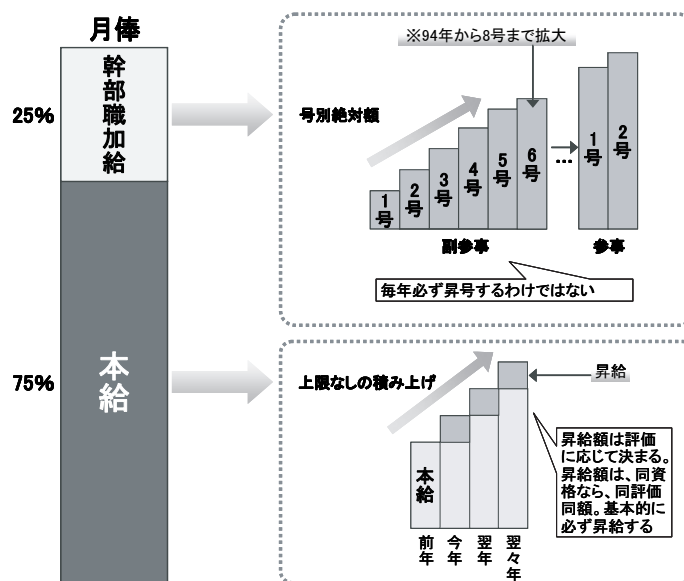
### 1 成績別定額制賞与制度の導入（1993年）

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。

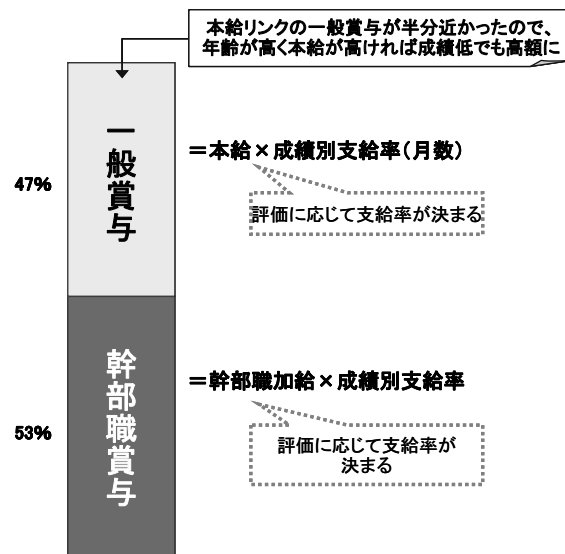
## ②幹部職加給

「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<sup>1</sup>。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。

<sup>1</sup>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

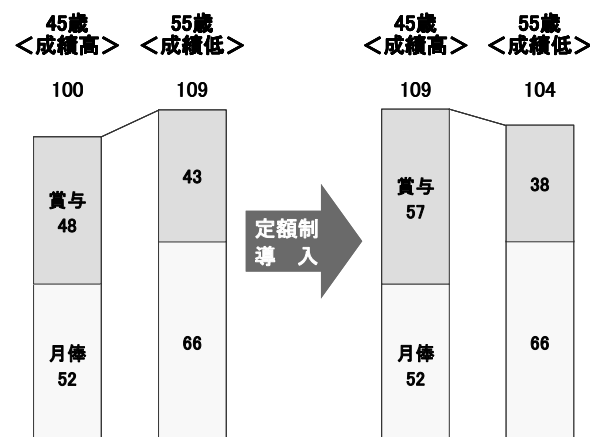
	成 績						
	(高い) 5	~					(低い) 1
参 事	〇万円						〇万円
副参事	〇万円						〇万円

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）**

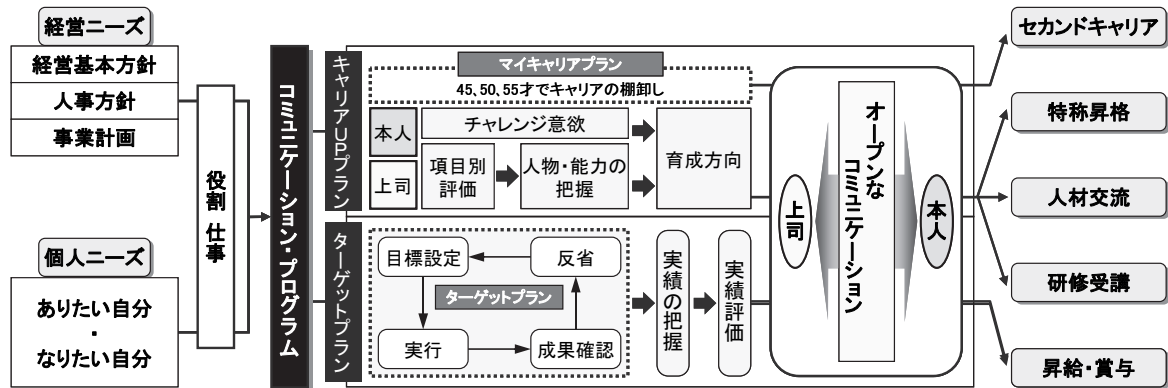
役員にストックオプションを入れた際、管理職に株価や株主を意識させるために1998年に導入した制度である。基準日を定め、株価がそれよりも上に行ったか下に行ったかを1年間累積。その差に一定の係数をかけた金額を払う。いわゆる特別ボーナス制度で3年間の期間限定で導入した。結局、管理職の意識の醸成ができたと判断して、当初予定通り3年で幕を引いた。

## **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



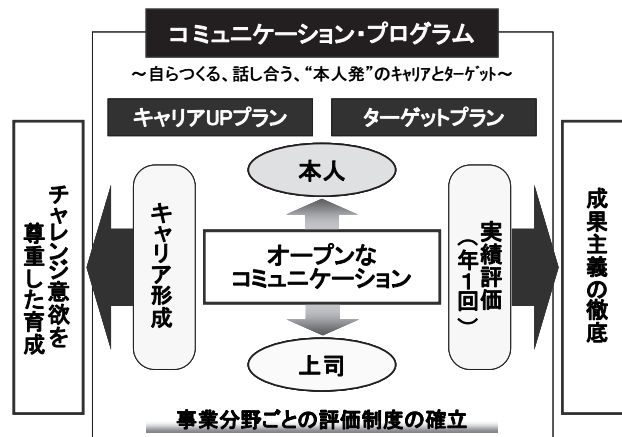
出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成<sup>2</sup>

### 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生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生きと仕事をしていくためのしくみ



<sup>2</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。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"> <li>・人物・能力の把握および将来方向の検討</li> <li>・上司による昇格検討・開発検討・配置検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・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</li> </ul>
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

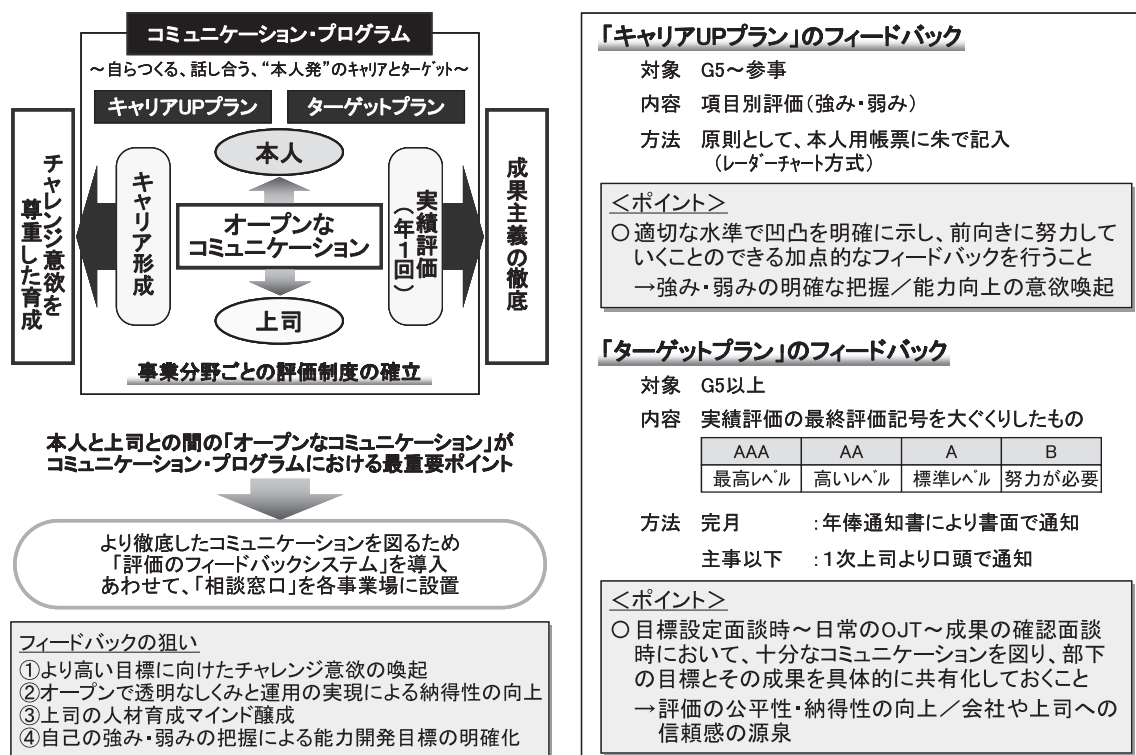
に向けた計画を話し合い、翌年3月には結果について一年間を締めくくる格好になる。まず本人が「どういうことができた、できない」という自己評価を行い、それに基づいて上司が目標に対する実績をみて、それを実績評価として賃金・賞与に反映させる仕組みになっている。

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。

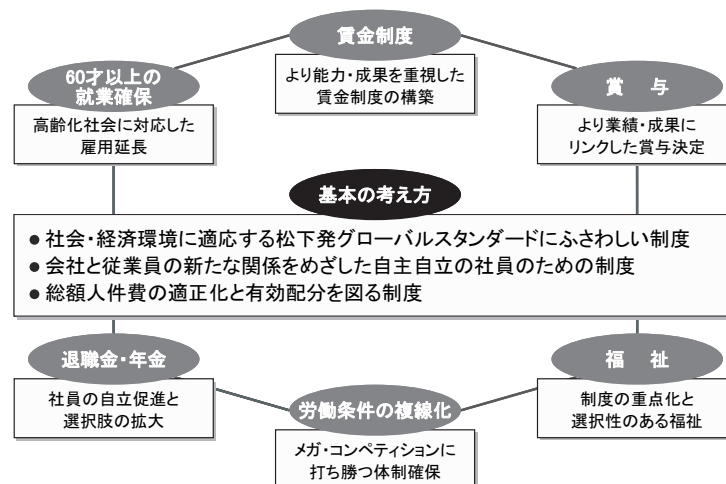
管理職は毎年6月に「年俸通知書」として上司から書面で通知され、評価や年俸額などの説明を受けることになる。主事以下（組合員層）は、第一次評価者（上司）から評価結果が口頭で通知（フィードバック）されることになっている。この際、目標設定面談時に日常のOJTや成果の確認面接時において十分なコミュニケーションを図り、部下の目標とその成果を具体的に共有化していくことにより、評価の公平性・納得性の向上や、会社・上司への信頼感の源泉とすることがポイントである。



## 第2節 管理職への年俸制の導入（1999年）

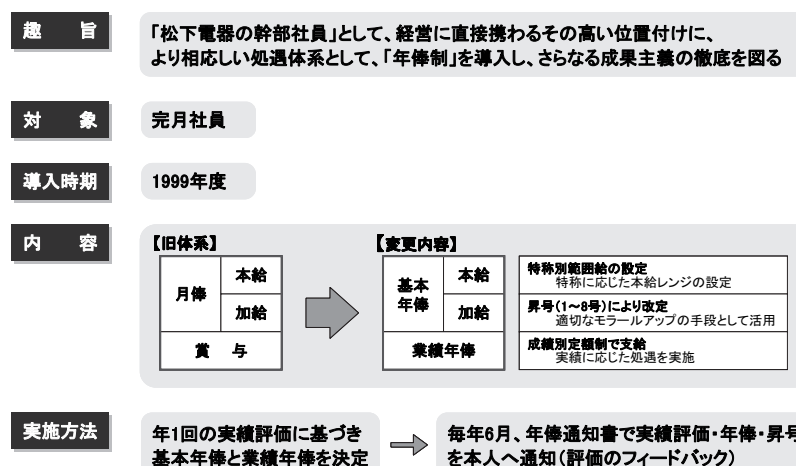
1999年、新たな人事制度方針「新・経営成果シェアリングプラン」をまとめた。社会環境の変化に適応した松下発のグローバルスタンダードを図ろうとしたものである。その目的は、賃金・賞与はもちろん福祉や労働条件などを総見直しすることで総額人件費の適正化および有効配分を実現させることである（図2-2-1）。

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



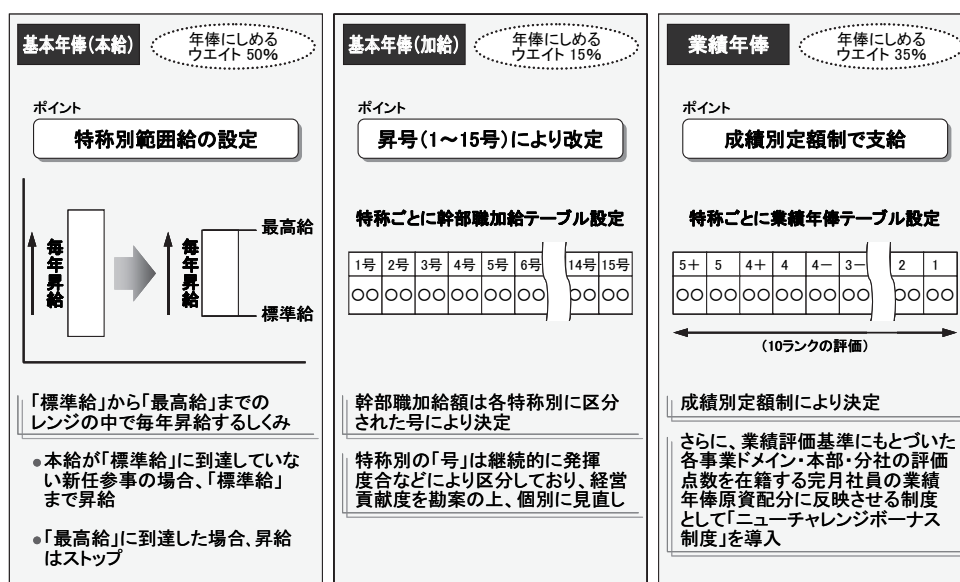
## 1 年俸制の趣旨

「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<sup>3</sup>（図

<sup>3</sup>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<sup>4</sup>（図 2-2-5）。

図 2-2-5 業績年俸テーブル

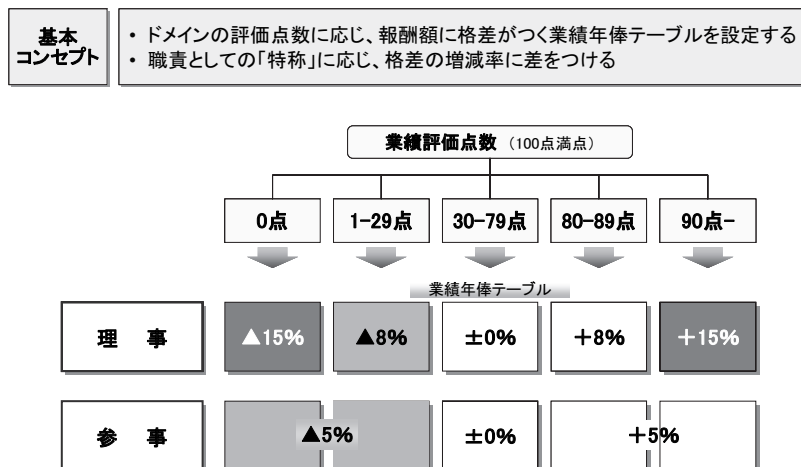
5+	5	4+	4	4-	3+	3	3-	2	1
〇〇 円									

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



<sup>4</sup>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。

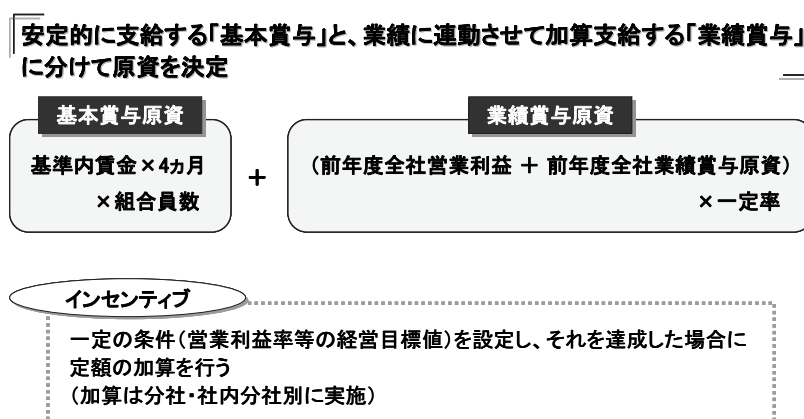
### 第3節 組合員に業績連動賞与原資決定方式を導入（2000年）

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<sup>5</sup>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）。

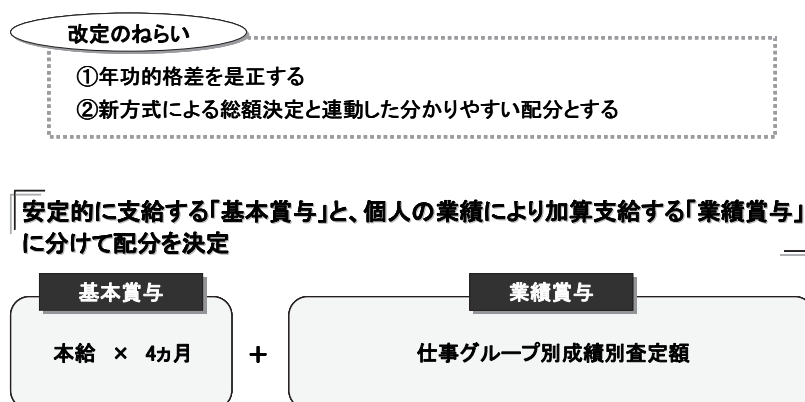
### （1）基本賞与

「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



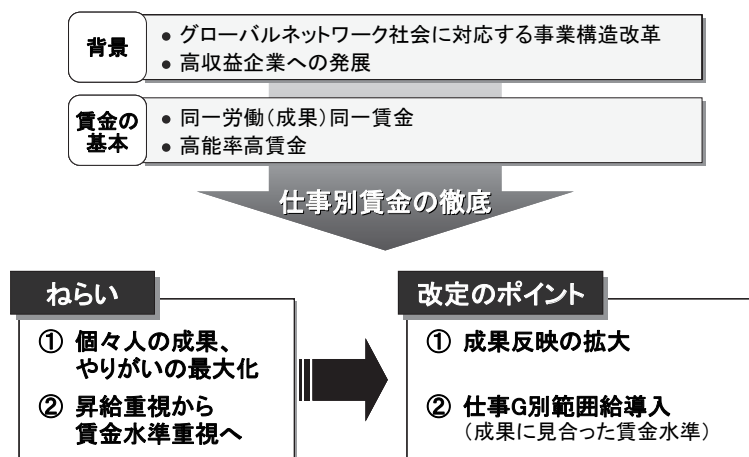
<sup>5</sup> 松下電器産業労働組合は2006年7月に開いた定期大会で、連合支部を単組として独立させ、それを連合会が束ねる組織形態への変更を確認した。

## 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



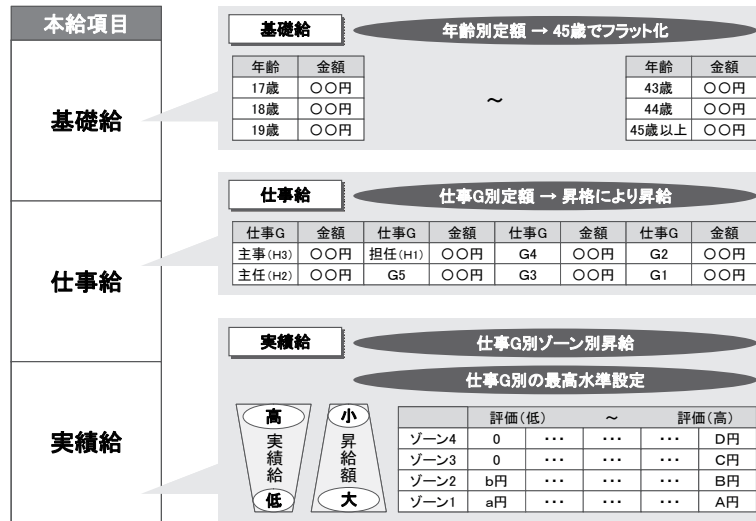
### 2 新しい賃金体系

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

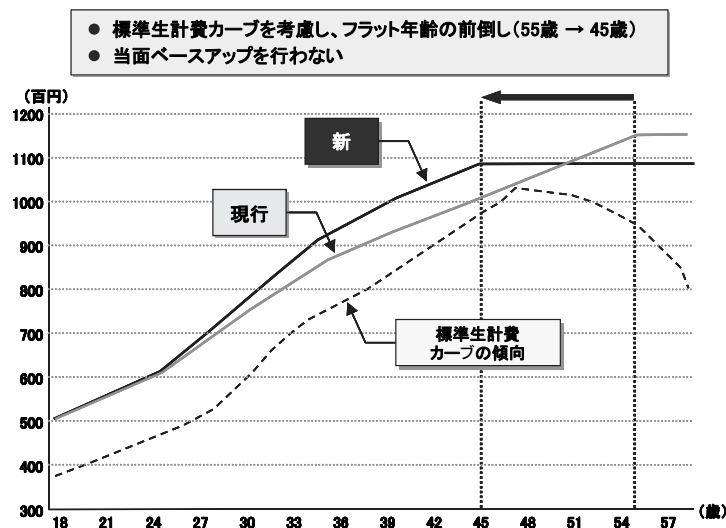
(2004年7月) P.12 から引用

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

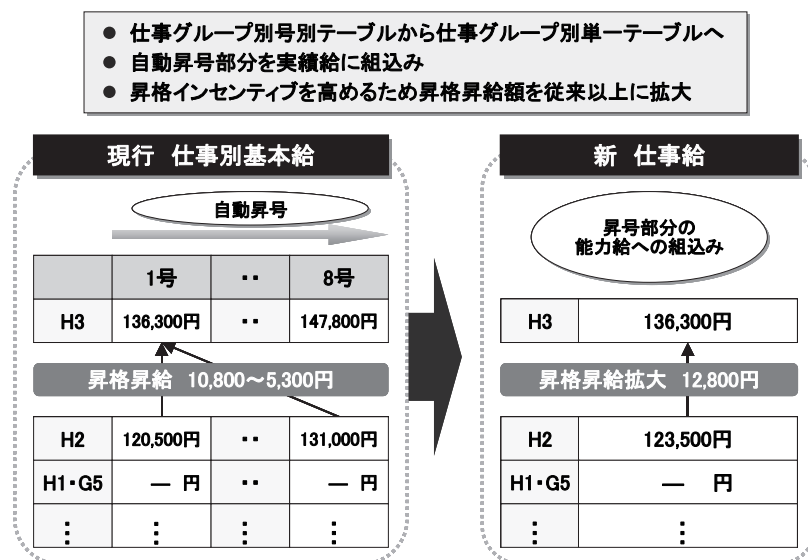




## (2) 仕事給

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

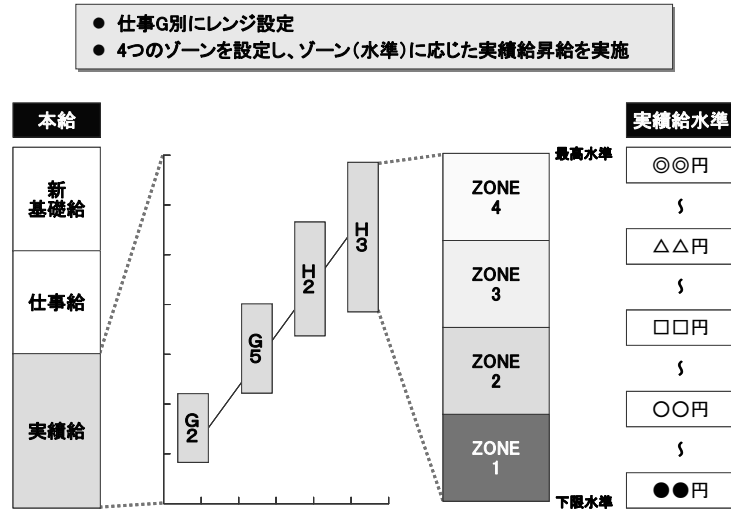


図 2-4-7 実績給水準のイメージ

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。

## 第5節 特称制度（職能資格制度）の改定（2004年）

2004年4月、特称を大括りし、従来の「主任」「主事」「副参事」「参事」「副理事」「理事」を「主事」「参事」「上席理事・理事」の3ランクにした（主事以下が組合員層）。大括りによって早期昇格が可能になった。新資格に基づく評価も同時にスタートしている。

### 1 これまでの特称

従来の特称は「担任」「主任」「主事」「副参事」「参事」「副理事」「理事」の7段階を有しており、処遇制度もこの特称に基づいて決められていた（図2-5-1）。副参事より上位職が管理職で、主事以下が組合員。特称はある意味個人の序列（ヒエラルヒー）を表していて、個人のステータスシンボルだった。特称毎に幅はあるものの、処遇水準もある一定の範囲で決まっていた。

図2-5-1 従来の特称制度・仕事グループ体系

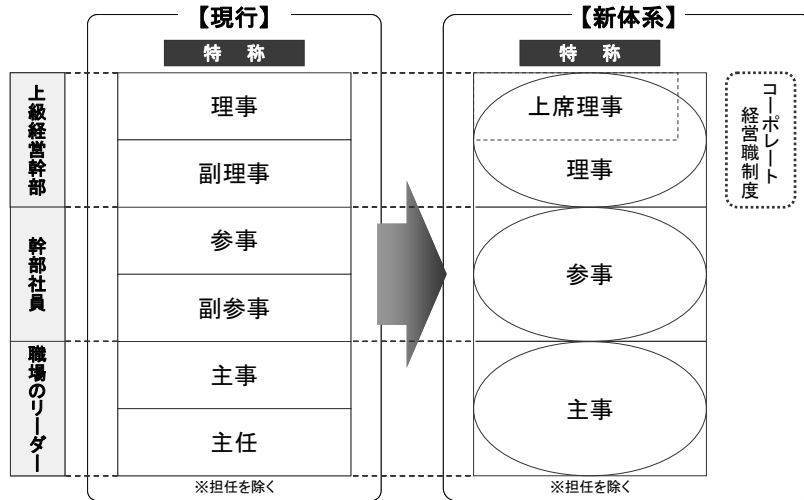
仕事G	特称	管理監督職	専門職	専任職
	理事	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">課長</div> <div style="margin-bottom: 10px;">部長</div> <div style="margin-bottom: 10px;">事業部長</div> <div style="margin-bottom: 10px;">グループマネージャー</div> <div style="margin-bottom: 10px;">チームリーダー</div> </div>	主席技監	理事
	副理事		技監	副理事
	参事		主幹講師 主幹技師 主幹研究員	参事
	副参事		主幹講師 主幹技師 主幹研究員	副参事
	主事		主幹講師 主幹技師 主幹研究員	主事
	主任		講師 技師 研究員	主任
	G5		担任	班長
G4				
G3				
G2				
G1				

### 2 新体系の概要

新体系では「資格の大括り化」を行うことで、最適任者の任命・配置をスムーズに行うとともに、その時々の役割・成果にふさわしい処遇を実現できる仕組みとした（図2-5-2）。

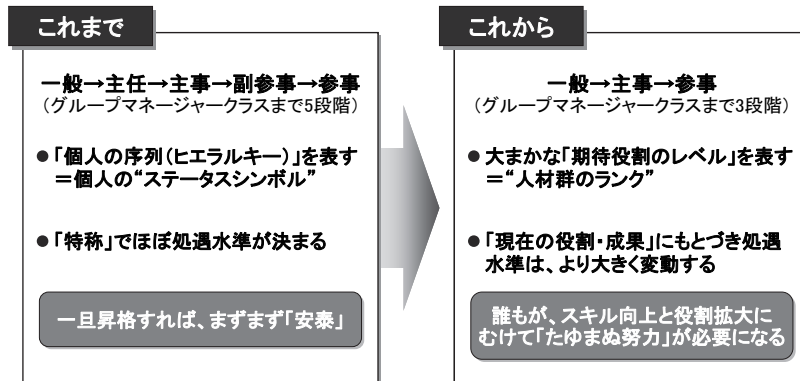
新体系は、「主事」「参事」「上席理事・理事」の3段階で、組合員層は主事以下である。

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	班長 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	技能師補	担任	
G4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技能職 … G1～G5</li> <li>● 事務技術職 … G1～G5</li> <li>● 特務職 … G3・G4</li> </ul>			
G3				
G2				
G1				

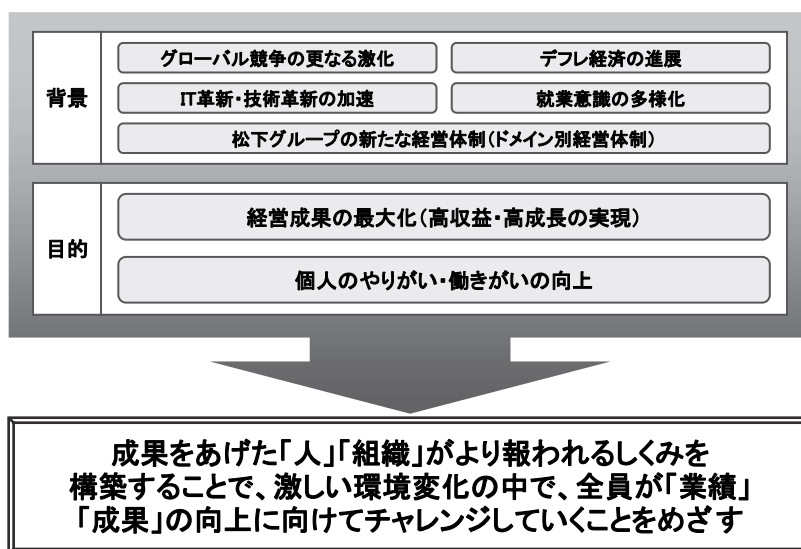
## 第6節 組合員の賃金制度を改定（2004年）

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。

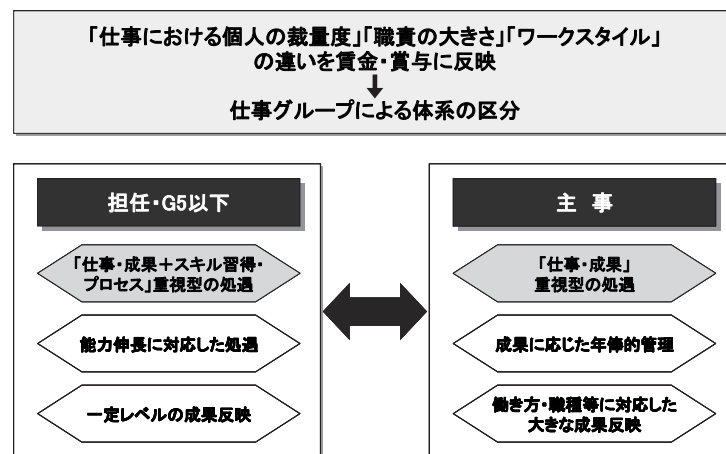
図2-6-1 制度改定の背景および目的



## 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。

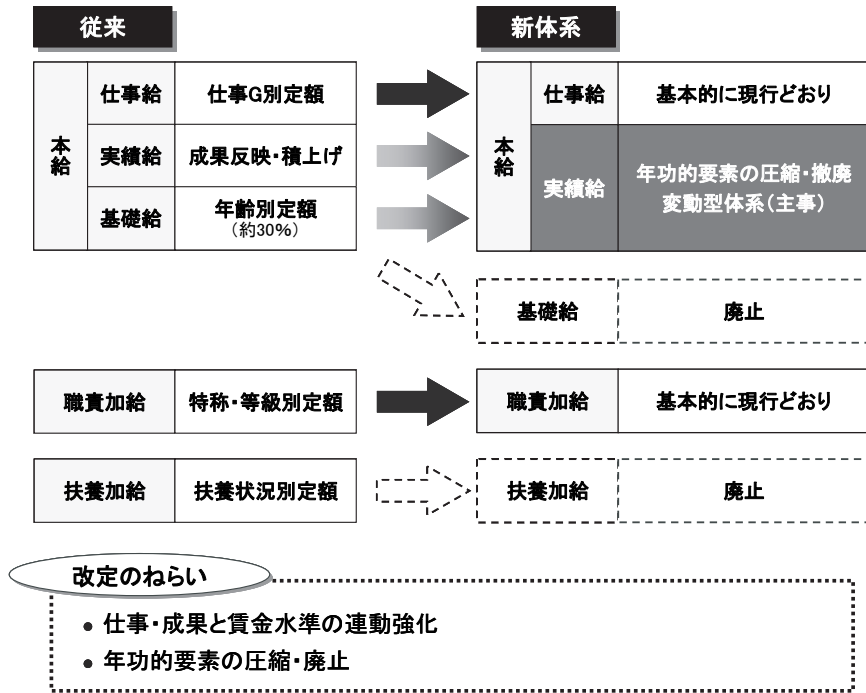
## 4 賃金体系の改定

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。

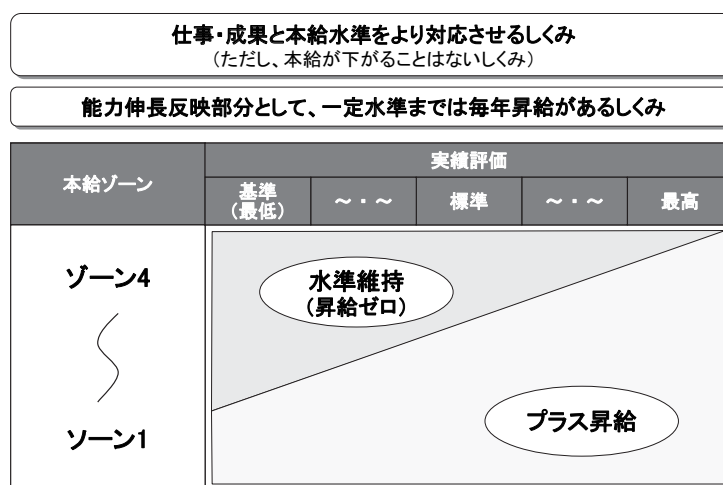
ゾーン1ということは実績給水準が低いということなので、どの評価でもすべて上がり、評価が高ければ上げ幅も大きい。ゾーン2になると低評価であれば下がる可能性が出てきて、ゾーン3は下がるどころがより増える。ゾーン4は最高評価を取らねば上がらない仕組みである。上図の矢印の大きさは、金額の上がり下がり大きさをイメージしている。

## 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）

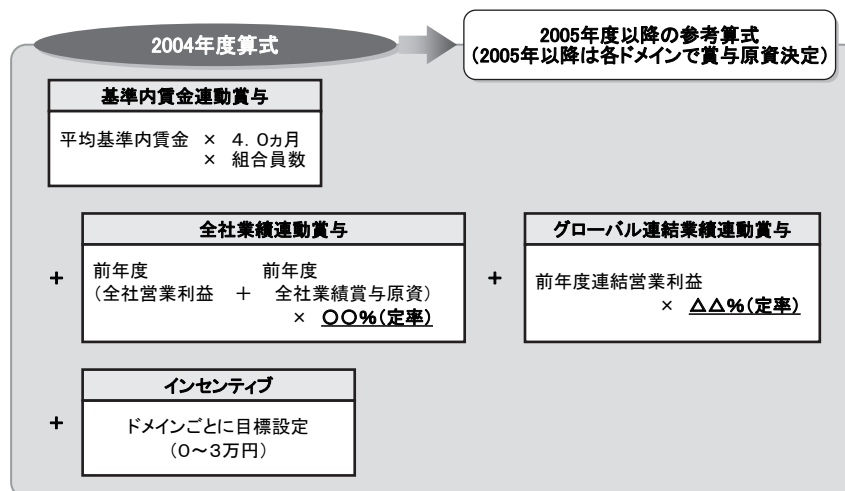
### 1 新たな原資決定方式

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

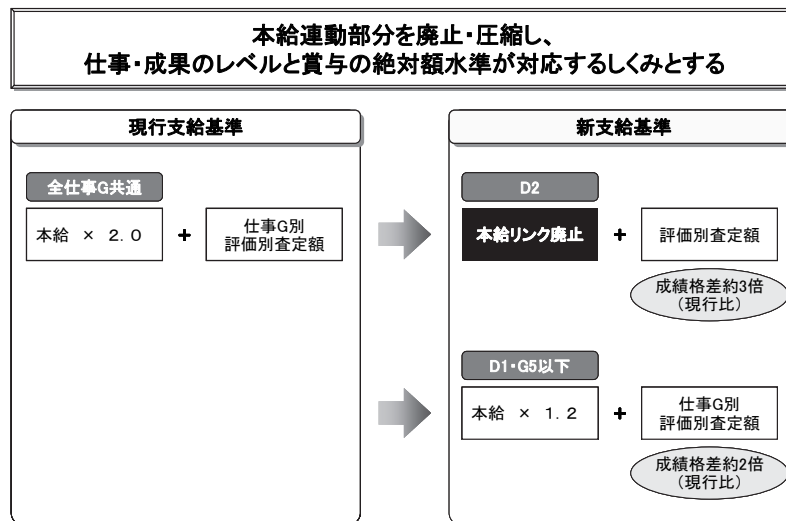
従来はすべての仕事グループ共通して「本給×2カ月(半期)+仕事グループ別評価別定額」だったものを、「主事」は「評価別査定額」だけの9段階評価とし、担任・G5以下は「本給×1.2カ月(半期)+仕事グループ別評価別査定額(8段階評価)」とした。これまでは成績が若干低くても、本給が高ければ高い賞与を得ることができた(逆に言うと本給が低ければ評価が高くても賞与額が低かった)制度だったが、この改定で本給リンク部分を廃止・圧縮した。

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。

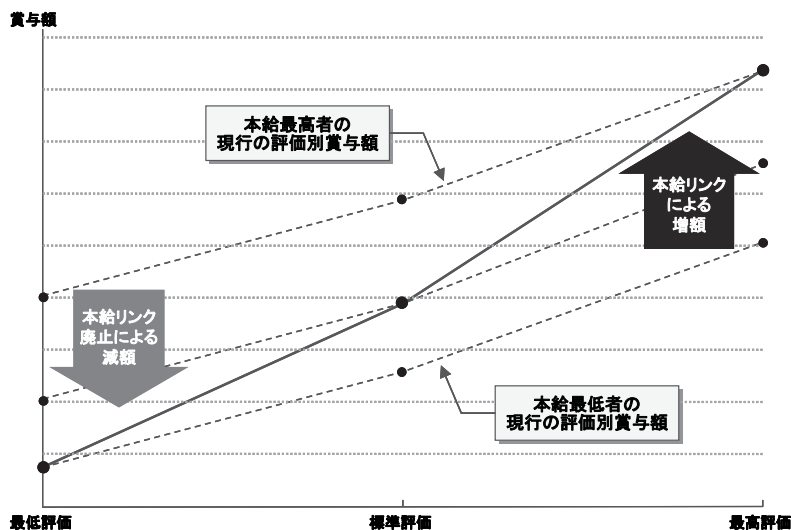
一方、担任・G5以下は、本給リンク分を1.2カ月（半期）に圧縮した。これにより、仕事グループ別・評価別査定額の幅が広がり、従来比で約2倍の成績格差がつくようになった（図2-7-2）。

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）

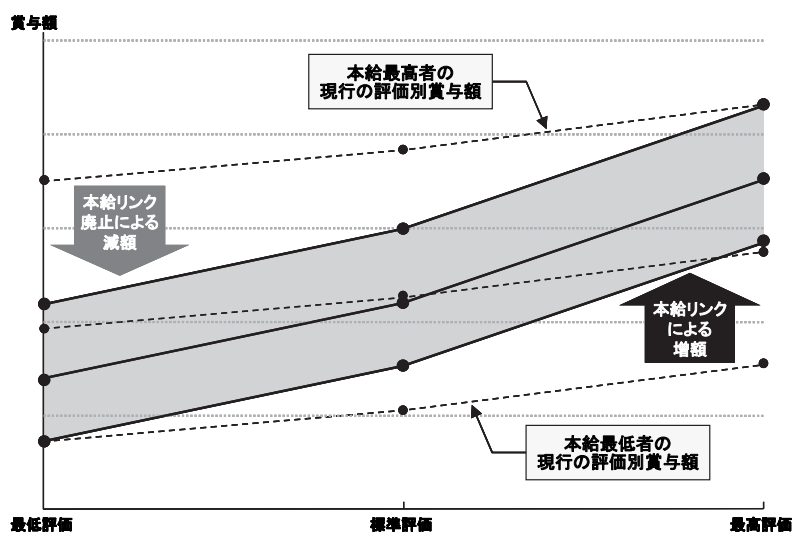


出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第500号

(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)



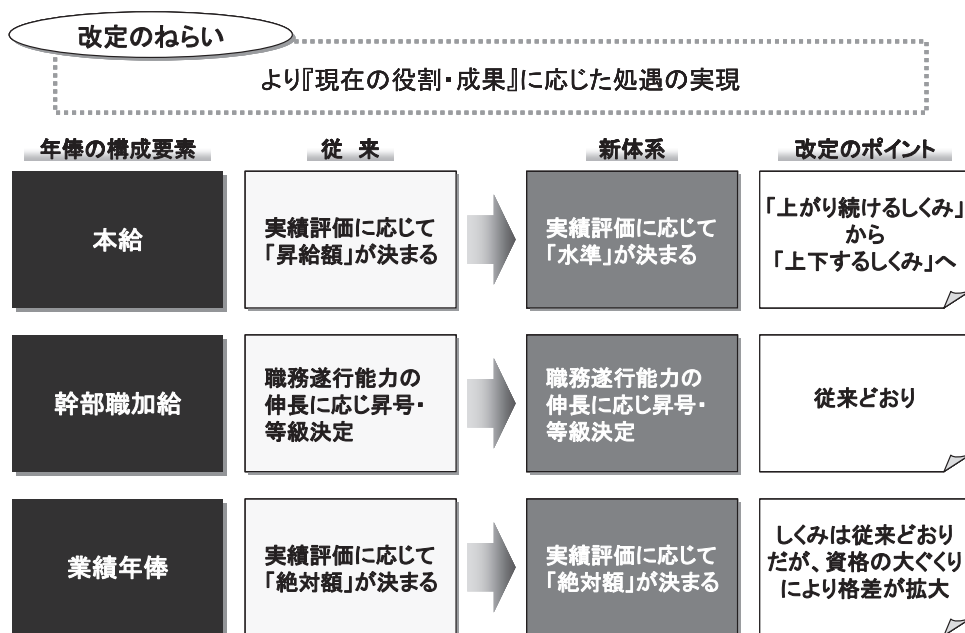
出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第 500 号

(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。

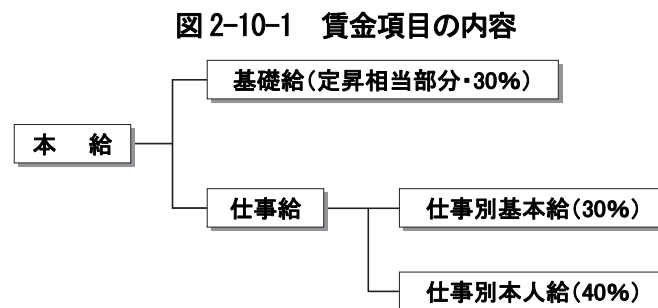
### 3 新制度の考え方

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。

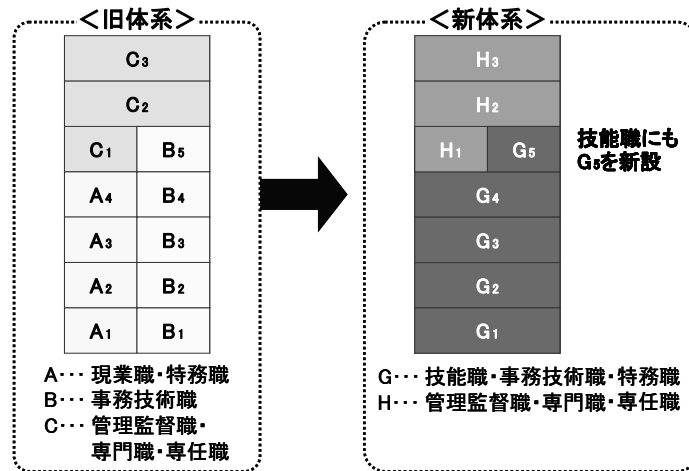
### 3 資格制度

#### （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、

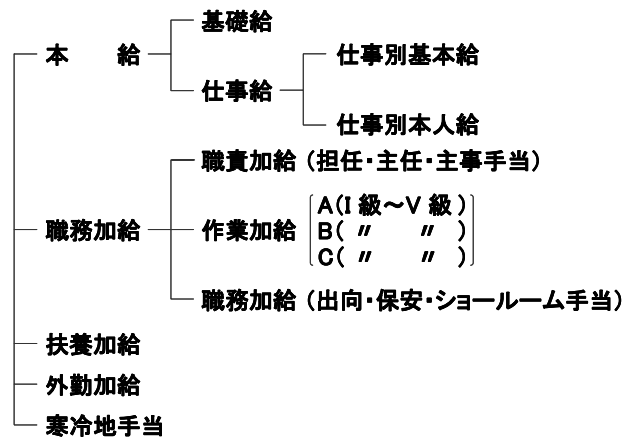
H の) 同記号を使用している。つまり、技能職の G4 レベルと事務・技術職の G4 レベルはランク・処遇とも同一という形をとっている。

#### 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。

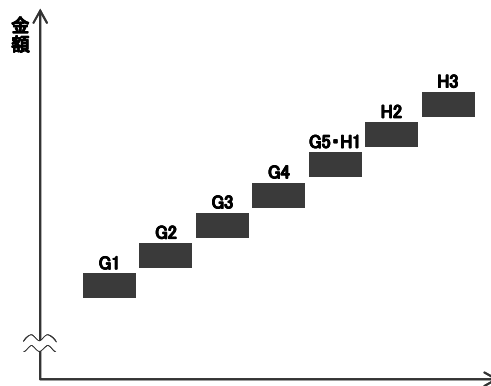
この改定後の基礎給は、①仕事グループにかかわらず、標準的な生計費の傾向を踏まえ、年齢により増加していく生活給部分として明確に位置づけられている、②生計費水準のピークを 55 歳とし、以降の水準を同額とすることで高齢化対策がなされている、③生計費の増加傾向にある 26~35 歳層への配分を厚くして、ライフサイクルへの対応を図る——ように工夫されたのが特徴である。

## (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<sup>6</sup>。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<sup>7</sup>。

## (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

<sup>6</sup> 重なりはない。

<sup>7</sup> 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）

基準 内 賃 金	本給	{	仕事別基本給
	仕事別本人給		
	基礎給		
基準 外 賃 金	職務加給	{	職責加給
	作業加給		
	勤務加給		
	扶養加給		
	超勤手当		
	外勤手当		
	裁量手当		
	交替手当		
	通勤手当		など

## 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。

## 第Ⅳ部 資料 ～各制度改定の概要（時系列）<sup>1</sup>～

---

1 第Ⅳ部資料は、第Ⅲ部の内容をもとに各年の制度改定を要約し、時系列に記述し直したものである。



## 1 株式会社日立製作所

### 1995年 部門業績反映型賞与（管理職）

#### 1. 通常賞与の構成

部門業績反映型を導入した当時の管理職の賞与は、「基礎賞与」と「査定賞与」とで構成。

##### 1) 基礎賞与

賃金の月俸に連動。ただし、上位資格者ほど額が高くなるように、月俸連動部分と資格別定額部分を組み合わせて額を算定した。

##### 2) 査定賞与

賞与査定の結果を反映させる部分。

#### 2. 部門業績反映型賞与の概要

部門業績によって、基礎賞与の定額部分をプラスまたはマイナスさせる。評価は、当初は「A、B+、B、B-、C」の5段階で、B+評価以上だと増額、B評価だと通常の設定額どおり、B-評価だと減額で支給された。部門業績を評価する指標は部門売上高や利益など。

### 1997年 当時の人事処遇制度

#### 1. 人事制度

##### 1) 職群による区分

「企画職」「執務職」「監督指導職」「技能職」の4つの職群で区分。新入社員は、大卒・高専卒なら（特務職研修員後に）「企画職」、高卒・中卒の事務系なら「執務職」、高卒・中卒の技能系なら「技能職」にそれぞれ編入される。

##### 2) 職群等級

各職群のなかは等級制。「企画職」は1～3級、「技能職」は1～8級を設定。等級昇格は、「企画職」の場合、能力定義（等級別の包括的定義）によって決定されていた。「執務職」「技能職」には等級ごとに昇格するに当たっての年齢基準があった。「技能職」の場合、遅くとも最後には1級に全員昇格できるようになっていた（労使協定により）。

##### 3) 特称

各職群の1級のなかにはさらに「特称」が設けられていた。目的は、各職群の上位等級者のなかで特に優秀な者に称号を与え、処遇すること。特称は「参事系列特称」と「工師系列特称・主事系列特称」があり、「企画職」の特称は「参事系列特称」であった。参事系列特称は、下から「副参事



2 級」「副参事 1 級」「統括副参事」「参事補」「参事」「参与」という区分となっており、副参事 1 級以上がほぼ管理職層であった。

## 2. 賃金制度

### 1) 管理職

月俸制（1960 年から）。毎年、昇給額を積み上げる方式。55 歳まで昇給する。昇給額は昇給査定で決まる。

### 2) 組合員

#### (1) 企画職

企画職の賃金体系は「基本給」、「加給率部分」、「加給定額部分」で構成。「基本給」は、初任額に毎年、昇給額を積み上げる方式。55 歳まで昇給する。昇給額は昇給査定によって決まる。「加給率部分」は、基本給に職群等級別・査定結果別に設定した支給率を乗じて額を算出（支給率は同じ評価でも上位資格等級ほど高くなるように設定されていた）。基本給と加給率部分があわせて、賃金全体の 6 割弱を占めた。「加給定額部分」は、職群等級別に定額を設定（シングルレート）。

#### (2) 技能職

技能職は「基本給」、「加給率部分」、「職務給」で構成。「基本給」、「加給率部分」は企画職で説明したとおり。「職務給」は、担当している職務の段階（職級）に応じて賃率（絶対額）が定められていた。

## 3. 評価制度

能力や勤務状況などを勘案する「総合評価」。事業分野が広いので特に明確な評価基準はなかった。組合員だと、まず主任が意見を出し、課長が一次査定して、その後、部内評価会議をやるなどして評価の客観性を高める。評価結果の本人へのフィードバックはなし。査定は、昇給用（昇給査定）と賞与用（賞与査定）で明確に区別して実施していた。

## 4. 賞与

### 1) 管理職

1995 年の部門業績反映型賞与で説明したとおり。

### 2) 組合員

「基本給リンク部分」と「職務給・加給定額リンク部分」で構成、両比率は当初 6 対 4 だが、その後 5 対 5 に移行。基本給リンク部分は、「基本給×一定の支給率」。上位職群等級ほど支給率を高く設定した。

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」の場合は、職務給に一定の係数（率）を乗じて算出。「企画職」の場合、加給定額部分に一定の係数（率）を乗じて算出した。係数（率）は、労使交渉で決まった月数をもとに、原資内におさまるように労使の配分専門委員会が設定する。

## 1997年 目標管理制度（管理職）

### 1. 制度の概要

「総合評価」とは別の業績評価の仕組みとして導入した。期首に、本人と上長が面談し、重点目標を3つたてる。目標には難易度を設定し、また目標ごとにウエートづけする。期末にまた本人と上長が面談し、目標の達成度について話し合う。「難易度」と「達成度」をマトリックスにして、各目標について評価付けし、最終的には上長が「S、H、A、B、C」の5段階で総合評価を下す。

### 2. 評価の反映

評価結果は賞与査定の「参考」とする。

## 1998年 処遇制度全般の見直し

### 1. 見直しの狙い

- ①グローバルな大競争時代を乗り切り、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・働きがいの源泉となる制度

### 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・成果をより反映させる
- 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

### 3. 見直しの内容

#### 1) 資格制度

##### (1) 資格体系の見直し

4つの職群のうち、「企画職」の資格体系を再編。参事系列特称も合わせて一本の等級制とし、「総合職」と改称した。「総合職」の資格等級は「総合職1級」～「総合職9級」を設定。

旧制度の資格との対応関係は、「総合職1級」が参与、「総合職2級」が参事、「総合職3級」が参事補、「総合職4級」が統括副参事、「総合職5級」が副参事1級、「総合職6級」が副参事2級に相当。総合職6級以下は完全に組合員層。

##### (2) 職能定義書

総合職の5～9級について、昇格基準として「職能定義書」を新たに設定した。各等級で必要と

される能力のレベルを示す。定義書は全職種共通と職種別の2種類ある。毎年、定義書に基づいて格付けするため、飛び級もあれば、降格もあり得る。

## 2) 賃金制度の見直し

管理職については、見直しは行われていない。改定されたのは組合員層の賃金体系。

### (1) 総合職

改定により総合職の賃金体系は「基本能力給」と「職能給」との構成となった。従来の「基本給」を「基本能力給」に改定し、「加給率部分」は廃止した。「加給定額部分」は「職能給」に改定した。

#### ①基本能力給

従来の「基本給」と同様、毎年、昇給額を積み上げる。

#### ②職能給

等級別号俸別定額。

### (2) 技能職

技能職の賃金項目は、「基本能力給」、「資格給」、「職務給」の構成となった。従来の「基本給」を「基本能力給」に改定。「加給率部分」を廃止するかわりに「資格給」を設けた。「職務給」は変更なし。

#### ①基本能力給

総合職で説明したとおり。

#### ②資格給

等級別号俸別定額。

#### ③職務給

従来どおり。

## 3) 賞与

通常賞与については見直していない。構成は従来どおり「基本能力給リンク部分」+「職務・職能給リンク部分」。

## 4) 評価制度

従来どおり昇給評価と賞与評価で構成する「総合評価」。

## 1998年 部門業績反映型賞与（組合員主任層以上）

### 1. 対象

総合職6級以上の組合員。

### 2. 制度の概要

部門業績を通常賞与に反映させる。半期ごとに実施。部門業績を「A、B、C」の3段階で評価。指

標とするのは、売上高利益率などの全社平均との差や予算達成度。全社とほぼ同じ利益率なら、大きな変動はない。

## 1999年 目標管理制度（組合員）

### 1. 対象

総合職6級以上の組合員

### 2. 制度の概要

管理職と内容は同じ。「総合評価」とは別の業績評価の仕組みとして導入した。期首に、本人と上長が面談し、重点目標をたてる。目標には難易度を設定し、また目標ごとにウエートづけする。期末にまた本人と上長が面談し、目標の達成度について話し合う。「難易度」と「達成度」をマトリックスにして、各目標について評価付けし、最終的には上長が「S、H、A、B、C」の5段階で総合評価を下す。評価の処遇への反映は賞与評価の参考程度。

## 2000年 処遇制度の全般的見直し（管理職）

### 1. 旧制度に対する問題意識

1999年に新経営ビジョン「ベスト・ソリューション・パートナーへの変革」を策定。また、同ビジョンに基づく新中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を発表。しかし、新経営ビジョンの実現に向けた価値観の共有と意識改革に対して、それまでの処遇制度が矛盾するとの問題意識があった。

「評価制度」＝ ①総合評価、②累積評価（当年度だけでなく過去複数年の評価もみる）

「資格制度」＝ ①高資格増→資格と職位のアンマッチ、②昇格基準が不明確

「賃金制度」＝ ①月俸の年功性、②インセンティブ機能低下

### 2. 新制度での実現目標

- ①配置：最適な人材配置
- ②処遇：実力・成果・職責に応じた公正な処遇
- ③育成：ビジネスリーダー、プロ人材の育成
- ④役割：組織目標の実現に向けた役割の付与・明確化

### 3. 新制度の基本コンセプト

人材の現在の価値を重視した実力・成果主義による人事処遇制度＝人材の「時価評価」。

### 4. 新評価制度の概要

#### 1) 「HITACHI VALUE」

経営ビジョンにリンクした「行動規準」としての「HITACHI VALUE」を制定。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と行動規準を明示したもの。

「HITACHI VALUE」は5区分10項目で構成。

#### 2) 評価の手順

評価のルートは2つ。第1が、「HITACHI VALUE」による業務遂行の行動とプロセスをみる「VALUE 発揮度評価」。第2が、目標管理によって成果を評価する「個人業績評価」。

そして、「VALUE 発揮度評価」を軸に、「個人業績評価」を補完した「人材総合評価」を、人材配置、資格昇格(降格)、月俸改訂に反映させる。個人業績評価はそのまま賞与額決定に反映させる。

##### (1) VALUE 発揮度評価

年1回、年度末に、「HITACHI VALUE」の各項目について1～4点(標準2点)で絶対評価する。まずは自己評価し、上長と面談。最終的には上長が判断する。項目のウエート付けは、各グループで設定できる。

##### (2) 個人業績評価

目標管理制度で、組織業績に対する個人の貢献度を評価する。年2回、半年ごとに、目標の難易度と達成度を勘案したうえで「S、H、A、B、C」の5段階で評価する(絶対評価)。

##### (3) 人材総合評価

「VALUE 発揮度評価」に「個人業績評価」を補完し、「J1(極めて優秀)、J2(優秀)、J3(標準)、J4(不十分、改善要)」の4段階で相対評価する。2年連続J4評価は原則として降格となる。昇格者は当年度でJ1評価をとっていることが条件。

##### (4) フィードバック面談

評価項目、評価基準および評価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、人材育成につなげることとした。

### 5. 新資格制度の概要

資格と職位・職責の相関を強化した。総合職1級なら事業所長クラス、総合職2級なら部長クラス、総合職3級なら部長候補の課長、総合職4級なら課長クラスと明確に定義した。総合職9級までである。

## 6. 新賃金制度の概要

積み上げ方式の月俸から、資格ごとに賃金の下限と上限を定めたレンジ給の「月俸レンジ」に変更した。レンジ内の昇給は、「人材総合評価」で決める。J3以上の評価なら昇給する。最低のJ4評価だと昇給ゼロ。昇給額は資格等級にかかわらず同一のテーブルで設定した（ただし、2004年から、組合員に同年採用したレンジ給と同じ昇給決定方式に移行する）。

## 7. 新賞与の概要

従来の「基礎賞与」部分を廃止し、「査定賞与」のみの構成に移行。新たな「査定賞与」では、「個人業績評価」の結果を直接反映させることに。B評価の場合、基準額を支給。A評価以上だと基準額から増額、C評価だと減額する。

賞与額は、部門業績に応じてさらに増減がある。各事業部門の業績を、付加価値やキャッシュフローなどの会計指標で評価する。

## 2002年 部門業績反映型賞与を導入（組合員）

### 1. 対象

全組合員

### 2. 制度の概要

各事業グループの業績を、半期ごとに5段階「I、II、III、IV、V」で評価する。評価に応じて、通常賞与を増減する。業績評価の指標は、グループの売上高利益率実績の全社平均との差などでみる。

## 2004年 処遇制度の全般的見直し（組合員）

### 1. 改革の背景

- ①事業を取り巻く環境の変化
  - ・低成長、デフレ傾向の長期化
  - ・技術革新のスピードアップ
- ②従来制度の抱える問題点
  - ・残存する年功的性格

## 2. 改革の目的

日立が存続・発展していくためには、社員一人ひとりがそれぞれの役割のなかで顧客・市場に認められるような「価値」創造に貢献していくことが重要。そのために制度改革によって、「仕事を通じた価値創造」が大きい者を高く評価・高く処遇するしくみを明確にし、社員一人ひとりのやる気・能力を最大限に引き出す。

## 3. 社員の意識調査（2002年）

「実力・成果で処遇に差をつけていくべきか」の設問に対し、「そう思う」及び「比較的そう思う」が半数以上。「評価内容が本人に分かることについてどう思うか」の設問に対し、約85%が「分かる方がよい」及び「ある程度分かる方がよい」と回答。賃金の決定に反映されるべきだと思うものとして、60%が「仕事の成果」をあげた（複数回答）。

## 4. 改革の狙い

「実力・成果主義」の徹底。具体的には以下のとおり。

- ①より公正・透明に評価する仕組みの整備
  - ・3つの評価要素に分けて評価
  - ・評価の基準・方法・反映先の整理・明確化
  - ・評価のフィードバックの制度化
- ②評価結果に基づいて処遇を決定する仕組みの整備
  - ・評価要素以外の要素（学歴・年齢等）による一律な取り扱いの排除（ただし、採用市場との関係から、初任給は学歴別に設定）
- ③社内におけるグループ・事業部への権限委譲
  - ・本社決定事項を最小限とし、組織・事業に応じた人事・処遇を従来以上に推進する。

## 5. 新評価制度の概要

### 1) 新評価制度のポイント

- ①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
- ②それぞれの評価要素について、評価基準・評価方法・評価の反映先を整理・明確化
- ③評価に関するフィードバックを実施（透明性の向上、成長・能力開発の促進）

### 2) 「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

- ①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られる
- ②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、処遇に反映させることで、短期的視点・中長期的な視点のバランスを維持する

### 3) 各評価の方法



### (1) 「能力評価」

年1回、実施。「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、等級格付けする。

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。定義書には、全職種共通の定義書（総合職なら総合職能力定義書）と職種別能力定義書とがある。職種別は全社で400種類ぐらいになり、一番多いグループで40種類ぐらいになる。

### (2) 「行動・プロセス評価」

年1回、実施。「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。行動規準書では、「HITACHI VALUE」をベースに、職群ごとに求められる行動・プロセスのあり方が記述されている。評価は「◎＝際立っている、○＝期待通り（標準）、△＝不十分」の3段階。絶対評価。

### (3) 「成果評価」

年2回（半期に1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。評価は難易度と達成度から「S、H、A、B、C」の5段階評価（Bが標準）。絶対評価。

総合職は目標管理制度であらかじめ設定した目標の達成度を評価し、専任職は期末に業務の出来具合を業務の難易度とのマトリックスで評価する。

### (4) 「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」を決定する。評価は「J1＝大きく期待を上回った、J2＝期待を上回った、J3＝標準的、J4＝不十分、J5＝極めて不十分」の5段階。分布規制はなし。また、各評価の関係は一律に決めていない（◎+S+S=J1で必ずしもない）。

## 4) 評価の処遇への反映

等級格付に反映されるのは主に「能力評価」で、「行動・成果評価」も加味される。賃金改訂（昇給）に反映されるのは「行動・成果評価」のみ。賞与に反映されるのは「成果評価」のみ。

## 5) 評価の本人へのフィードバック

最終評価の決定後、①評価のポイント（高く評価した点、低く評価した点）、②3つの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、を本人に対してフィードバック。また、本人には各評価結果も伝達する（行動・プロセス評価の◎○△、成果評価のSHABC、行動・成果評価のJ1～J5）。

## 6. 新資格制度の概要

### 1) 新資格制度のポイント

- 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）による一律的な取り扱いを排除
  - ・評価によって飛び級・降格もあり得る



## 2) 職群の再編

「総合職」「執務職」「監督指導職」「技能職」と、4 つに分かれていた職群を、「総合職」と「専任職」の2 職群に再編した。かつての総合職と執務職の一部を統合して新しい総合職とし、執務職の一部と技能職、監督指導職を統合して専任職とした。かつては学歴によって入り口としての職群があらかじめ決められていたが、新制度では大学院修士卒も大卒も高卒も総合職なら全員、総合職研修員から始まり、その後、相応しい等級に格付けられるしくみとなった。

等級も大括り化した。総合職では組合員層の等級を「5～9 級」から「5～8 級」に大括り化。専任職の等級は、「1～4 級」を設定し、1 級の上に「上級専任職」（工師／主事、工匠／副参事）を置いた。

## 3) 格付け方法の見直し

等級格付けは、職能定義書による「能力評価」を中心に「行動・成果評価」の結果も踏まえて決定する。従来のような勤続・年齢などによる格付け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して、次年度に再度「降格が適当」と評価した場合に降格を実施する。従来制度では、執務職・技能職は、年齢による格付け基準があり、昇格のみ（降格なし）で、原則として全員最後は1 級へ格付けられた。

# 7. 新賃金制度の概要

## 1) 新賃金制度のポイント

- ①賃金項目の整理・簡素化
  - ・「本給」への一本化
- ②毎年1 回、評価結果に基づき、ふさわしい水準に向けて賃金を改訂するしくみ
  - ・評価によって昇給ゼロ・降給もある
- ③扶養地域手当の支給基準・支給水準の見直し
  - ・少子高齢化への対応
- ④56 歳以上も本給改訂の対象

## 2) 新賃金体系

賃金項目は総合職も専任職も「本給」一本（ただし、工師／主事・上級監督者・組長にはプレミアム「本給加算」がある）。

本給はレンジ給で、資格等級ごとに賃金の下限と上限を設定。昇給額は「行動・成果評価」の結果に応じて決まり、J1～J3 評価だと昇給するが、J4 評価だと昇給ゼロで、J5 評価だと降給となる。

レンジ内は中央を境に上位ゾーンと下位ゾーンとに分かれる。同じ評価でも、下位ゾーンの方が上位ゾーンよりも昇給額が大きくなるように設定されている。

## 3) 手当の見直し

従来の扶養地域手当（扶養親族3 人まで支給。1 人目：2 万円程度、2～3 人目：6,500 円程度）を廃止し、家族手当を新設。4 人目までの扶養家族一人につき定額（1 万 1,000 円）を支給するようになった。

## 8. 新賞与の概要

「基準額部分」と「個人成果反映部分」で構成。基準額部分の算定式は、「本給×支給係数（率）」。  
支給係数は職群・等級にかかわらず一律に設定する。

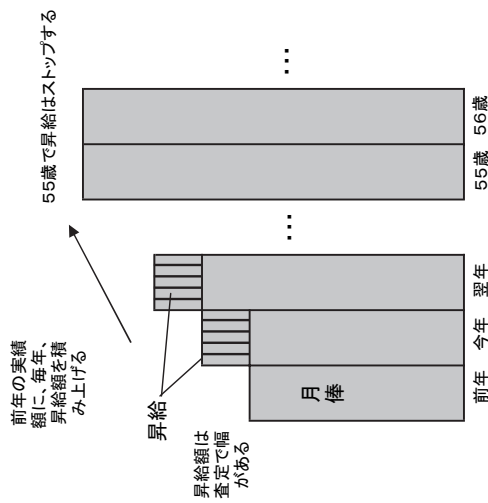
個人成果反映分は、「成果評価」における B 評価に基準額を設定し、A 評価以上なら基準額に額を  
プラスし、C 評価だと減額する。

部門業績反映型賞与は従来どおり。

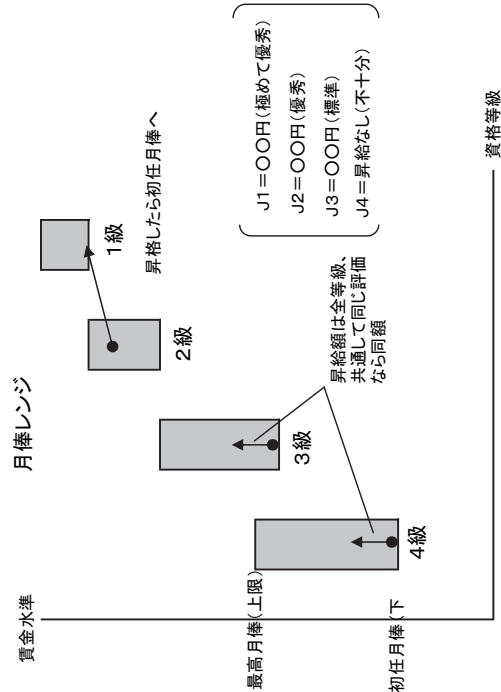
株式会社日立製作所

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

～2000年 積み上げ方式の月俸制

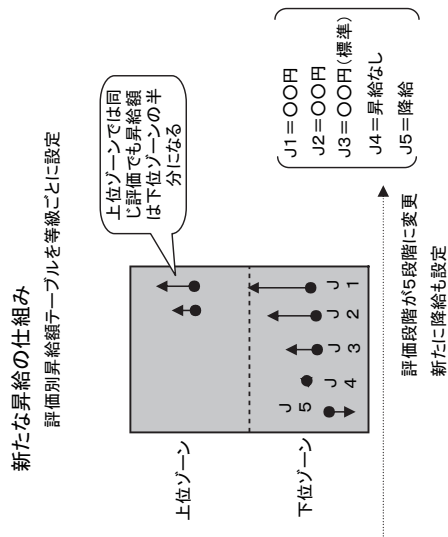


2000年 月俸レンジ



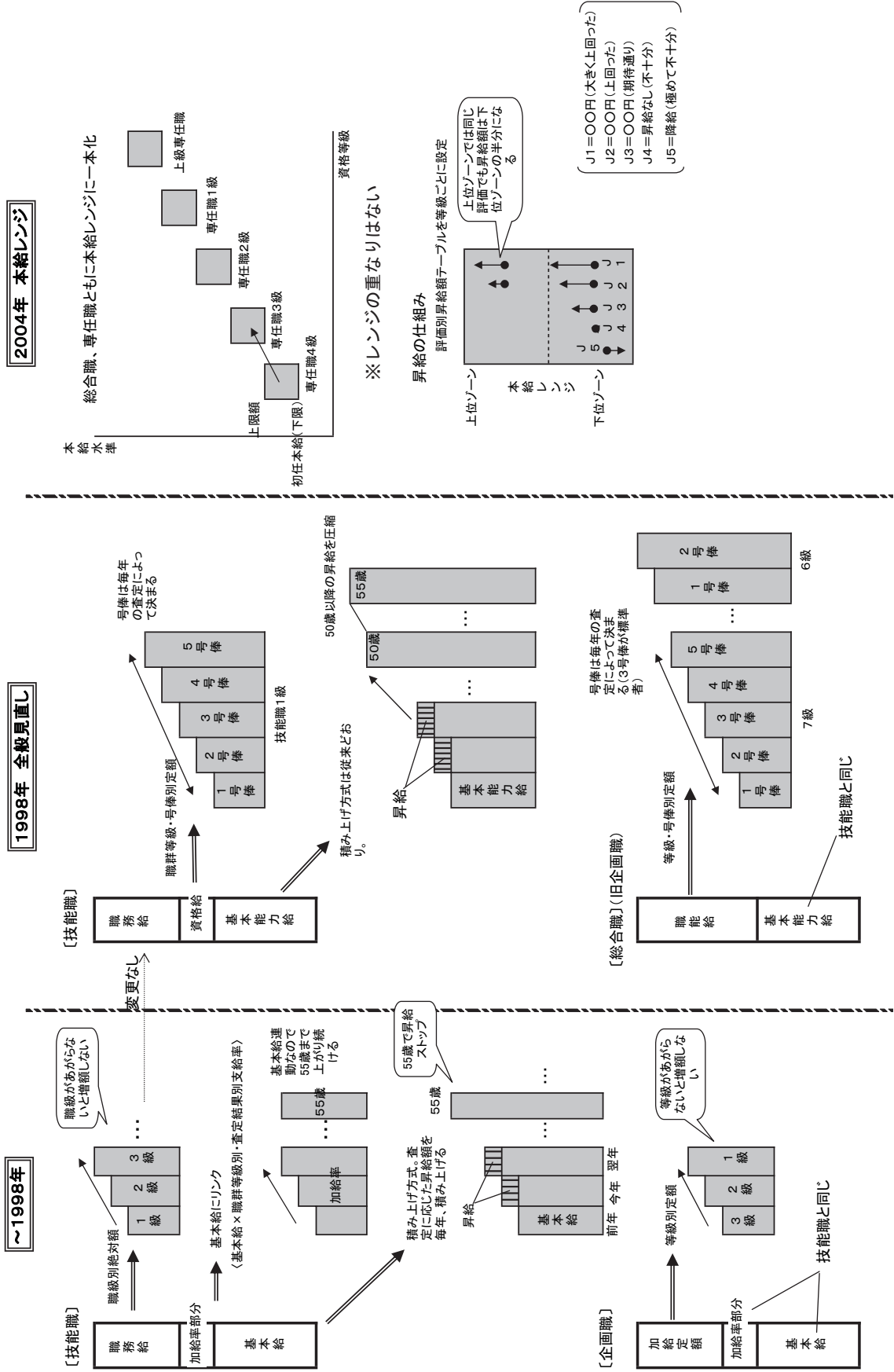
※あくまでもイメージであり、レンジの重なり具合は同社の実際とは異なる。

2004年 昇給の仕組みを組合員層と統一

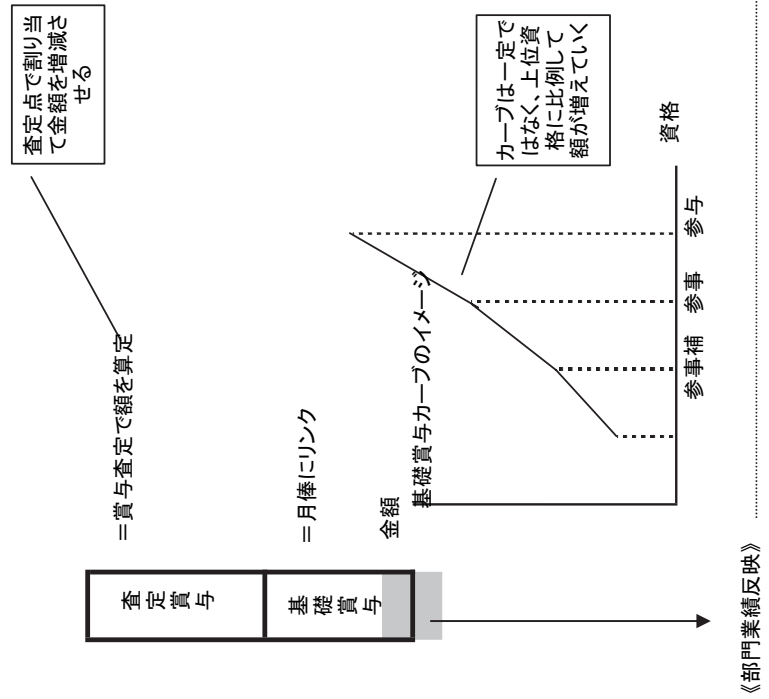


株式会社日立製作所

2 組合員の賃金体系の変遷チャート図

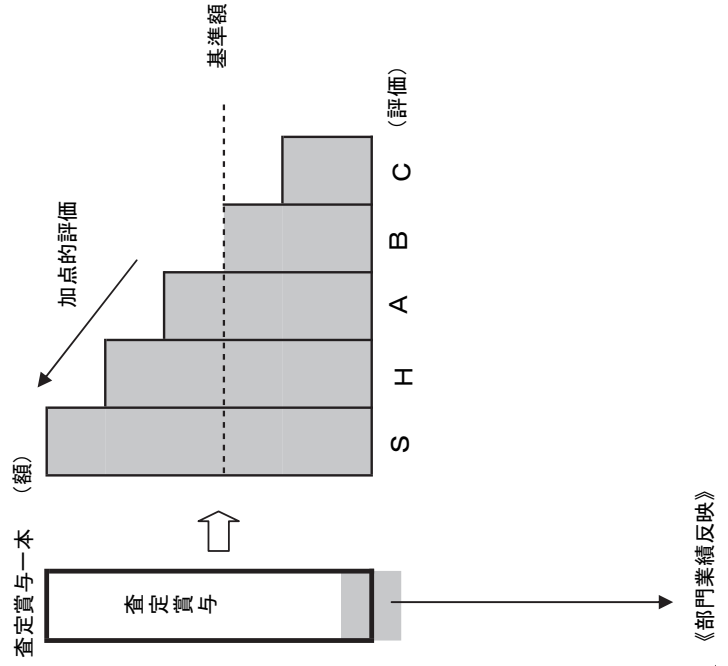


**1995年 部門業績反映型賞与**



売上や利益などを指標として、部門業績を評価する。[A、Bプラス、B、Bマイナス、C]の5段階評価。Bだと通常どおり。Bプラス以上だと増額、Bマイナス以下だと減額

**2000年 査定賞与一本に**

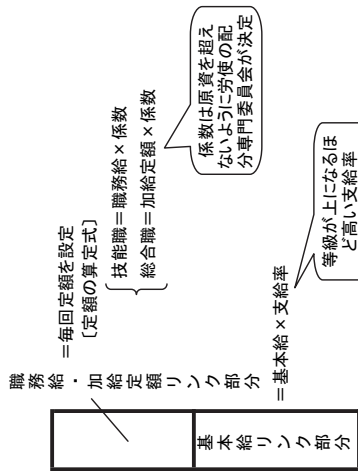


各事業グループの業績をROA(総資産利益率)、付加価値やキャッシュフローなどで評価する。評価に応じて賞与ベースを増減する

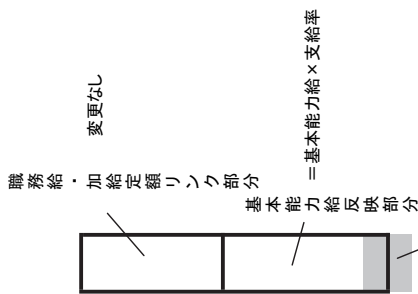
株式会社日立製作所

4 組合員の賞与体系の変遷チャート図

～1997年



1998年「総合職6級」以上に部門業績反映型賞与



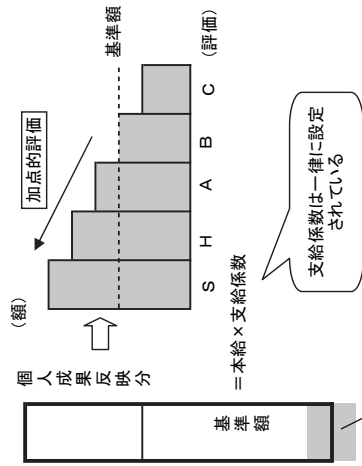
2002年 全組合員に部門業績反映型賞与

変更なし

《部門業績反映》

全組合員に対し、部門業績を半期ごとに賞与に反映。部門業績を5段階で評価

2004年 新賞与と部門業績反映の方式を変更



## 2 松下電器産業株式会社

### 松下電器産業の人事の特徴

「物をつくる前に人をつくる」

#### 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。

#### 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う。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。

### 1993年 成績別定額制賞与（管理職）

#### 1. 管理職の成績別定額制賞与導入前の賃金・賞与

##### (1) 賃金制度

「本給」(75%)と「幹部職加給」(25%)とで月俸を構成。

##### ①本給

毎年、人事考課に基づいて昇給を積み上げる。昇給は昇給評価で決定し、評価別の昇給額テーブルがあった。同じ資格なら、同評価同額。昇給ゼロはなし。

##### ②幹部職加給

職能資格別・号別の定額の手当。特称系列の「副参事」、「参事」、「副理事」、「理事」の各資格に1～6号までの号を設定（その後、1994年に8号にまで拡大）。毎年、号を上げるか否か査定する。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) 賞与

「一般賞与」(47%)と「幹部職賞与」(53%)とで構成。

##### ①一般賞与

「本給×成績別支給率」。成績別支給率は評価に応じて決まる。

##### ②「幹部職賞与」

「幹部職加給×成績別支給率」。支給率は一般賞与より高く設定されていたが、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。

## 2. 成績別定額制賞与

「評価別定額」一本。賞与評価によって、参事、副参事それぞれ、8段階で評価付け。評価ランクごとに支給額が決まっている。賞与評価は目標管理に基づいて上司が各人の業績を評価。

### 1994年 幹部職加給における号を8号に拡大（管理職）

資格ごとに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」へのぼした。号が上がることによるモチベーションを高めるのが狙い。

### 1994年 成績別定額制賞与の評価ランク拡大（管理職）

成績別定額賞与の評価段階について、旧来の8段階から10段階に変更

### 1998年 株価連動報酬制度（管理職）（3年間で廃止）

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導入。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。

### 1998年 新評価システム「コミュニケーション・プログラム」

#### 1. コンセプト

「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仕組み」。



## 2. プログラムの構成

「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」とで構成。

### ①キャリアUPプラン

【目的】 チャレンジ意欲を尊重した人材育成

【内容】 人物・能力の把握および将来のキャリアパスの検討など  
上司による昇格や能力開発、配置の検討が行われる

【回数】 年1回

【その他】 当該年度中に45、50、55歳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

### ②ターゲットプラン

【目的】 成果主義の徹底

【内容】 目標管理制度。組織の役割・ニーズに沿った年間目標をテーマアップ。それをもとに上司が組織目標との連動を確認し、上司と部下との話し合いのなかで目標設定。その実績評価を賃金・賞与に反映

【回数】 年1回＝目標設定4月、9月に中間レビュー、翌年3月に最終評価

## 3. 評価のフィードバックシステム

本人と上司の「オープンなコミュニケーション」がポイント。より徹底したコミュニケーションを図る「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。

〈フィードバックの狙い〉

- 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

### (1) キャリアUPプランのフィードバック

【対象】 G5～参事

【内容】 項目別評価（強み・弱み）

【方法】 原則として、本人用帳票に朱で記入（レーダーチャート方式）

《ポイント》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／能力向上への意欲喚起

### (2) ターゲットプランのフィードバック

【対象】 G5以上

【内容】 実績評価の最終評価記号を大括りしたもの＝AAA 最高レベル、AA 高いレベル、A 標準レベル、B 努力が必要

【方法】 完月（管理職）：年俸通知書により書面で通知

主事以下：一次上司より口頭で通知

《ポイント》目標設定面談時、日常のOJT、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おくこと→評価の公平性・納得性の向上／会社や上司への信頼感の源泉

## 1999年 年俸制（管理職）

### 1. 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

従来「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。

#### （1）基本年俸

「本給」（50%）と「幹部職加給」（15%）とで構成。

##### ①本給

資格別の範囲給。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。実績評価に応じて昇給額が決まる。昇給額は同資格なら同評価同額。

##### ②幹部職加給

資格ごとの1号～15号までの号別の絶対額。旧来の号は8号まで。号は、経営貢献度（職務遂行能力の伸長）を勘案したうえで毎年、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）。飛び号あり。

#### （2）業績年俸

「業績年俸」は10ランク「5+、5、4+、4、4-、3+、3、3-、2、1」の成績別定額。

#### （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。評価に基づき業績年俸原資をドメインごとに決定する。

### 3. 評価の仕方

年1回、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。

## 2000年 業績連動賞与原資決定方式（組合員）

### 1. 以前の原資決定方式

毎年、労使交渉で賞与原資を決定。

## 2. 業績連動賞与原資決定方式

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」に分けて原資を決定する。

### ①基本賞与

「基準内賃金×4 カ月×組合員数」で算出。なお基準内賃金は「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

「(前年度全社営業利益＋前年度全社業績賞与原資) × 定率」。

### ③インセンティブ

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（一人当たり 0 ～3 万円）のインセンティブを加算して支給。

## 3. 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おり、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。

### ①基本賞与

本給×4 カ月（固定）。

### ②業績賞与

仕事グループ別評価別の査定額。成績はコミュニケーション・プログラムによって8段階で評価。

## 2001 年 賃金制度を改定（組合員）

### 1. 導入の狙い

同一労働（成果）同一賃金・高能率高賃金を再徹底し、①個々人の成果、やりがいの最大化、②昇給額重視から絶対額重視へ——が狙い。

### 2. 新賃金体系

「基礎給」（約 30%）、「仕事給」（約 40%）、「実績給」（約 30%）という構成に改定。旧来は「基礎給」「仕事別本人給」「仕事別基本給」という構成。

#### ①新基礎給

年齢別定額（以前から変わらず）。45 歳で昇給ストップ（以前は 55 歳）

#### ②仕事給

仕事グループ別単一テーブル

#### ③実績給

仕事グループごとの範囲給。レンジの中は、4つのゾーンに分かれる。同じ評価でも下位ゾーンの方が、昇給額が大きく、上位ゾーンが小さい。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。

### 3. 評価制度

コミュニケーション・プログラムによる評価。

## 2004年 特称制度（職能資格制度）を改定

特称を大括りした。これにより早期昇格が可能になった。

### 1. これまでの特称

従来は「主任」「主事」「副参事」「参事」「副理事」「理事」の6段階（担任を除く）。

特称はある意味、個人の序列（ヒエラルヒー）を表していて、個人のステータスシンボルだった。特称ごとに幅はあるものの、処遇水準もある一定の範囲で決まっていた。

### 2. 新体系

新体系では、「主事」「参事」「上席理事・理事」の3段階（主事以下が組合員層）。

特称は、大まかな「期待役割のレベル」を表すものとなり、人材群のランクとなった。

## 2004年 賃金制度を改定（組合員）

### 1. 背景

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、就業意識の多様化、松下グループの新たな経営体制（ドメイン別経営体制）の推進。

### 2. 目的

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。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目指す。

### 3. 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、仕事グループによる賃金体系の分離を行った。

#### 【担任・G5以下】

- ・「仕事・成果＋スキル習得・プロセス」重視型の処遇
- ・能力伸長に対応した処遇
- ・一定レベルの成果反映

#### 【主事】

- ・「仕事・成果」重視型の処遇
- ・成果に応じた年俸的管理
- ・働き方・職種等に対応した大きな成果反映

### 4. 仕事グループ体系の改定

従来の「G1～G5」、「H1～H3」（H3が主事、H2が主任クラス、H1は担任）を、「G1～G5」、「D1、D2」（D1は担任、D2は主事）に改定。

### 5. 賃金体系の改定

#### 1) 狙い

- 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

#### 2) 新体系の内容

従来の「基礎給」「実績給」「仕事給」を、「実績給」（7割）と「仕事給」（3割）に改定。

##### （1）仕事給

仕事グループ別定額。D2の金額は元のH2の仕事給を配置した（H3の人は賃金が下がらぬよう減額分の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。

##### ①主事の実績給体系

絶対額水準を重視する仕組み。最低と最高を持つのは従来通り。

ゾーン数は4つ。ゾーンの中にグレードが設定され、グレードは1ゾーンに約20存在する。4ゾーンで計80ぐらいになる。グレードごとに金額を設定し、そのグレードが評価によって上がったり下がったりする。

##### ②担任・G5以下の実績給体系

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。

各仕事グループに4つの実績給水準のゾーンを設定。各ゾーンに評価に応じた昇給額を設定。上位ゾーンでは高評価でないと昇給せず、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までは上がれるようなテーブルになっている。

## 6. 評価制度

「コミュニケーション・プログラム」で実施する。プログラムには「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」の2種類があり、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、目標管理制度にもとづき実績評価を実施し、賃金、賞与に反映させる。

### 2004年 賞与原資決定算式を改定（組合員）

#### 1. 新原資決定方式

「基準内賃金連動賞与」、「全社業績連動賞与」、「グローバル連結業績連動賞与」、「インセンティブ」、で構成。グローバル連結業績連動賞与が新たに加わった。

##### 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)×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

ドメインごとに経営目標を設定し、達成した場合に一人当たり0～3万円を加算。

#### 2. 個人への配分方法

##### (1) 主事

「評価別定額」一本。評価は9段階。

##### (2) 担任・G5以下

「基準内賃金×1.2（半期）+仕事グループ別評価別査定額」。評価段階は8段階。

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。担任・G5以下は約2倍の成績格差がつくようになった。従来は、すべての仕事グループで共通して「本給×2カ月（半期）+仕事グループ別評価別査定額」の構成。

## 2004年 年俸制を改定（管理職）

### 1. 改定内容

基本年俸の本給を改定。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」へ。

#### (1) 基本年俸

##### ①本給

特称ごとの範囲給。仕組みは、組合員の主事に取り入れた実績給と同じ。

##### ②加給

従来どおり。特称ごとの号別定額。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。号は1号～15号まで。

#### (2) 業績年俸

仕組みは従来どおり、特称ごとの評価別定額

### 2. 評価の仕組み

従来どおり「コミュニケーション・プログラム」。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。

## 2005年 賞与原資決定算式を改定（組合員）

2004年度は全社一律に新賞与原資決定算式を使用したが、2005年度以降の賞与原資は各ドメインで決定する。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。

## 【参考】1986年 新仕事別賃金制度

### 1. 資格制度

#### ①仕事グループ体系を改定

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。新体系では、「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。

#### ②仕事グループの格付け（旧技能職の格付け方法の変更）

旧来は、知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷の4つの要素による点数法で格付け。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」をもとに行い、5段階の仕事グループに区分。

## 2. 賃金制度

旧来は本給一本だったが、新体系では「基礎給」、「仕事別基本給」と「仕事別本人給」で月例給与を構成することに。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。

### ①「基礎給」

「生計費カーブに対応した賃金ベースを形成する部分」で、年齢別に賃金テーブルで絶対額を設定。

### ②「仕事別基本給」

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設定されていた（8号が最高額）。原則として、1年に1号ずつ昇号し、7年間で昇給はストップ。昇格時は上位グループの1号に位置づけられる。

### ③「仕事本人給」

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。仕事グループ別に標準昇給額、最高額、最低額を設定し、人事考課で昇給幅に差をつける。

## 3. 賞与

組合員の賞与は、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。評価別に支給率を設定し、その評価に応じた支給率×本給が個人の支給水準。

## 4. 評価制度

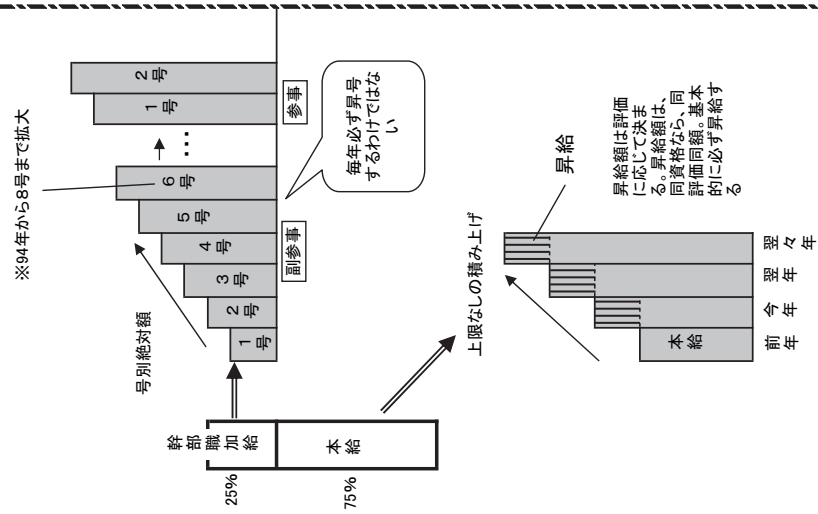
人事考課は、期首に書かせた目標テーマの達成度について中間チェックおよび最終チェックを行い、相対評価を付ける。



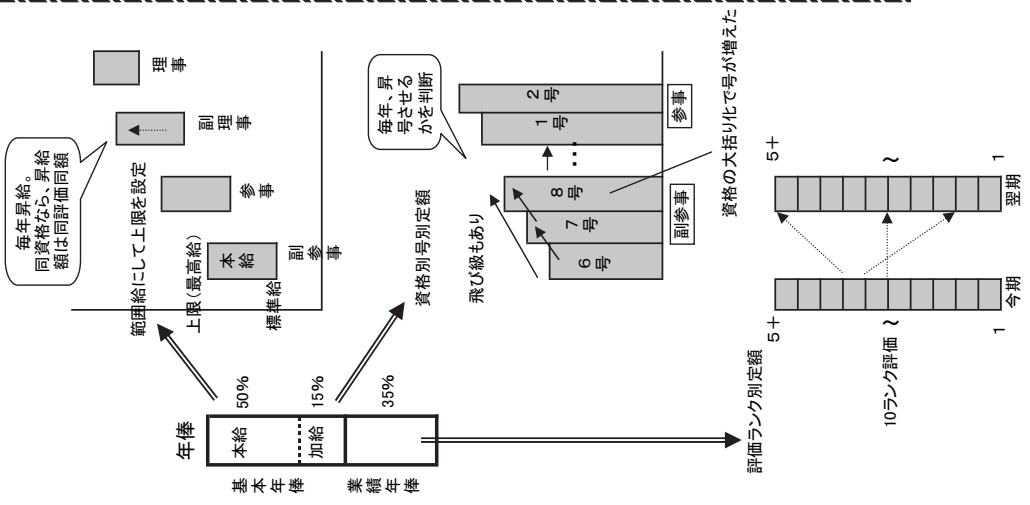
松下電器産業株式会社

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

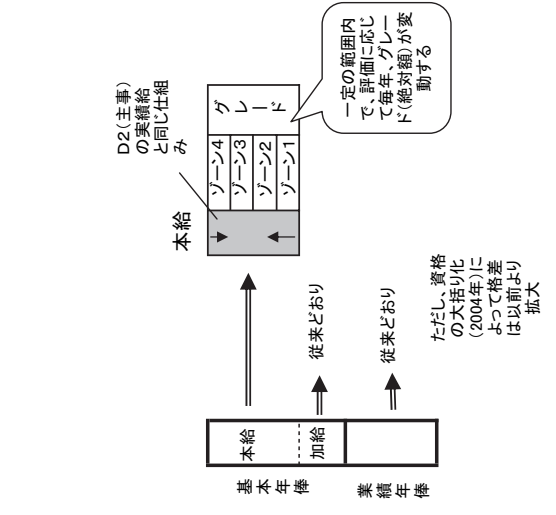
1999年まで 月俸制



1999年 年俸制



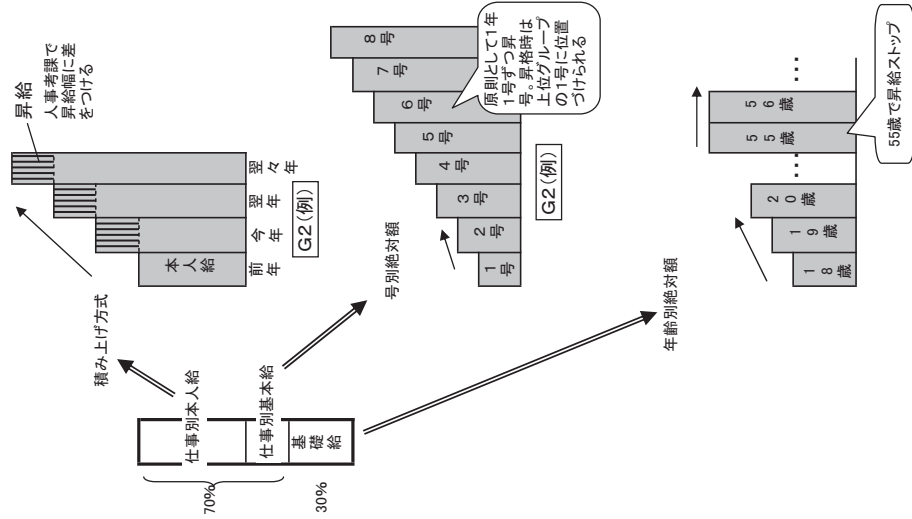
2004年 年俸制の改定



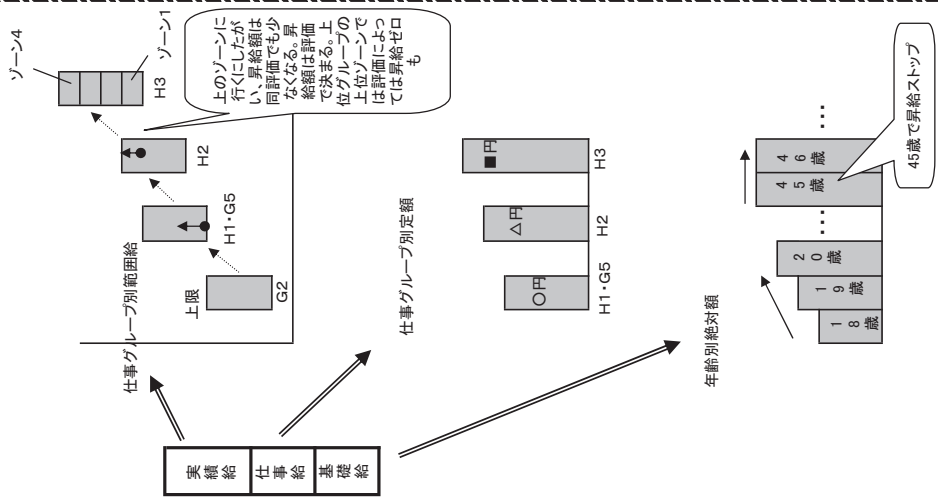
松下電器産業株式会社

2 組合員の賃金体系の変遷チャート図

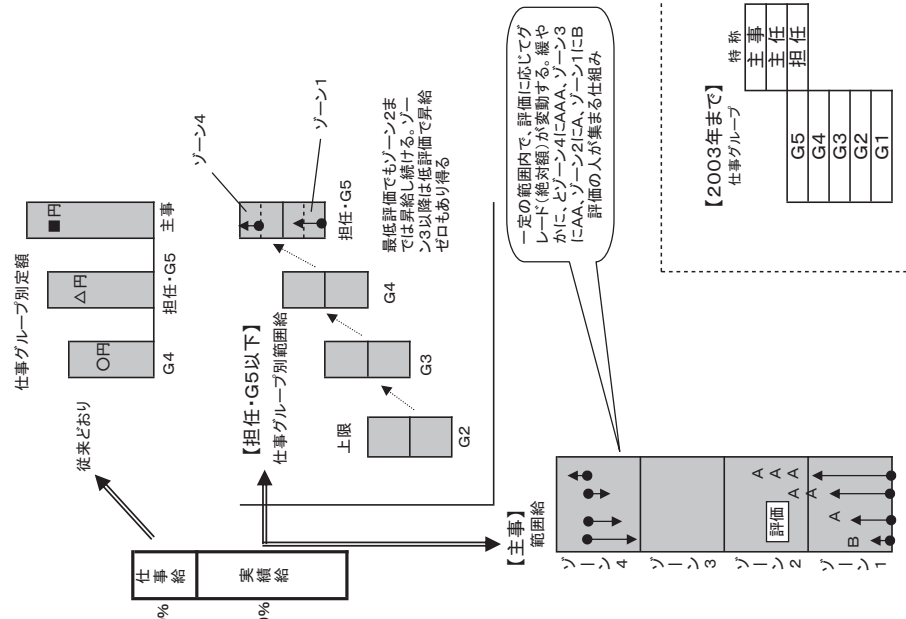
1986年～新仕事別賃金制度



2001年賃金制度改定



2004年賃金制度改定



【2003年まで】仕事グループ

特務	主任
主事	担任
G5	G4
G4	G3
G3	G2
G2	G1

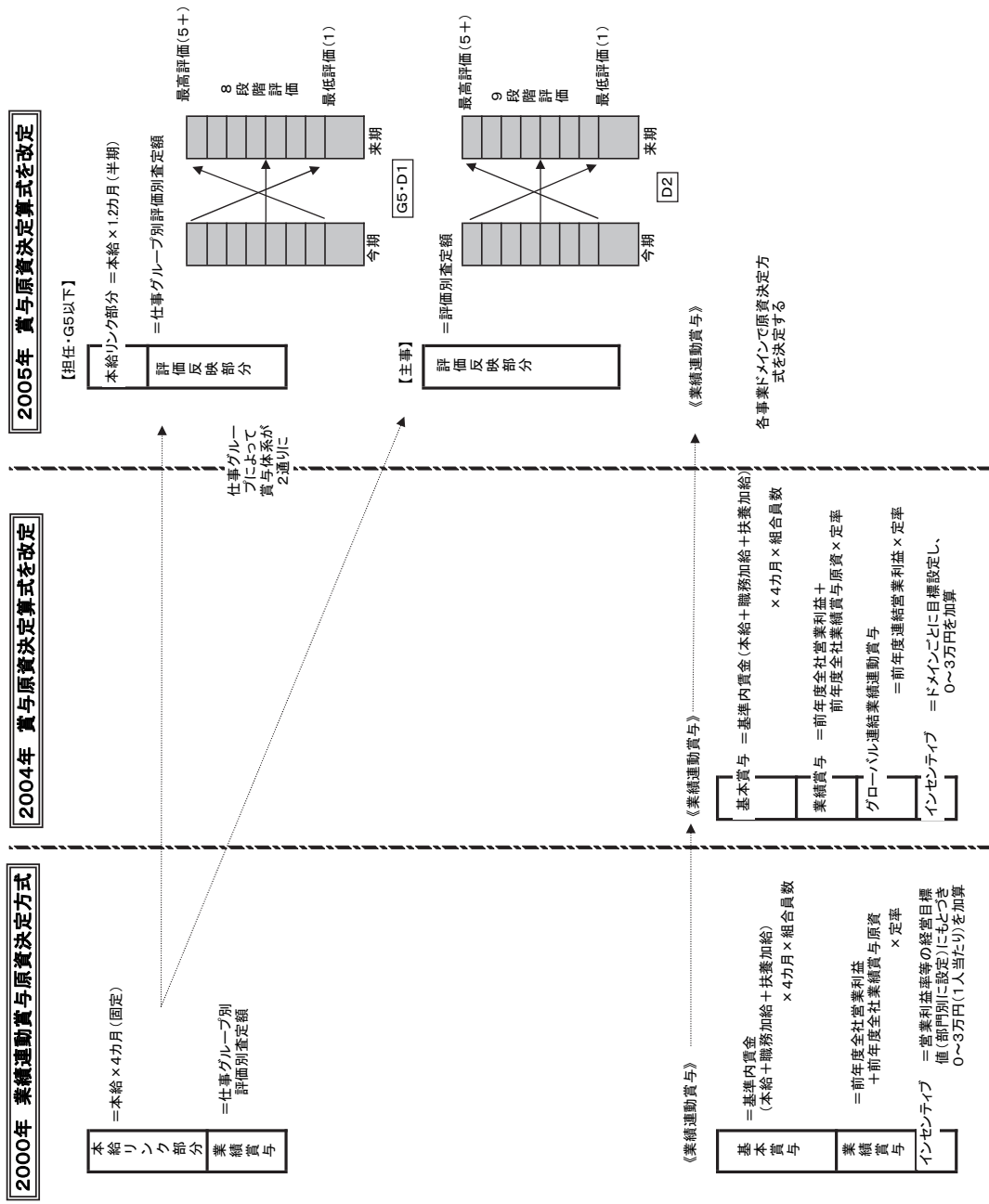
【2004年以降】仕事グループ

特務	主任
主事	担任
G5	G4
G4	G3
G3	G2
G2	G1



松下電器産業株式会社

4 組合員の賞与体系の変遷チャート図



## 参考文献

### 【賃金制度全般に関するもの】

- ・今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』、日本経済新聞社
- ・岩田憲治（2001）「企業内賃金格差の推移と要因—電機6社、ホワイトカラー、1968～99年」、日本経済研究 2001年7月号 pp.63-86
- ・江波戸哲夫（2002）『成果主義を超える』、文春新書
- ・加藤昇（2004）「電機産業における賃金制度改定の動向と労働組合の取り組み」、労働調査 2004年9月号 pp.17-21
- ・木下武男（1999）『日本人の賃金』、平凡社新書
- ・楠田丘編（2002）『日本型成果主義』、生産性出版
- ・楠田丘（2001）「職能資格制度の将来展望 職能資格制度の明暗と将来展望」、日本労働研究雑誌 2001年4月号 pp.24-25
- ・雇用システム研究センター定昇制度研究委員会編（1999）『賃金改革と定昇制度の再編』、生産性情報センター
- ・これからの賃金制度のあり方に関する研究会編（1999）『業績・成果の評価制度』、財団法人雇用情報センター
- ・笹島芳雄（2004）『賃金決定の手引き〈第2版〉』、日経文庫
- ・笹島芳雄（2001）『アメリカの賃金・評価システム』、日経連出版部
- ・菅野和夫（2002）『新・雇用社会の法』、有斐閣
- ・関口和雄（2002）「成果主義にもとづく人的資源管理の展望—人事評価システムを中心に」、日本福祉大学経済論集 2002年2月号 pp.91-104
- ・田中滋（2001）「職能資格制度の将来展望 職能資格制度—日本的システムは生き残るのか」、日本労働研究雑誌 2001年4月号 pp.22-23
- ・原井新介（2002）『キャリア・コンピテンシー・マネジメント』、日本経団連出版
- ・本寺大志（2000）『コンピテンシー・マネジメント』、日経連出版部

### 【日立製作所に関するもの】

- ・笹島芳雄監修（2003）『成果主義人事・賃金VI』、生産性労働情報センター
- ・日本経団連人事賃金センター（2000）『事例研究第453号 日立製作所の管理職新人事・処遇制度』
- ・宗岡広太郎（2000）「企業のグループ化と労使関係—（株）日立製作所の事例を中心として」、日本労働研究雑誌 2000年11月号 pp.80-88
- ・労務行政研究所『労政時報』  
第3365号（1998年9月11日）、第3456号（2000年8月11日）、第3624号（2004年3月12日）

【松下電器産業に関するもの】

- ・産労総合研究所『賃金実務』  
No.800（1997年10月11日号）、No.825（1998年11月15日号）
- ・日本経団連人事賃金センター（2004）『事例研究第500号 松下電器の新賃金・賞与制度』
- ・労務行政研究所『労政時報』  
第2791号（1986年6月27日）、第3261号（1996年6月21日）、第3262号（1996年6月28日）



---

JILPT 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)～

発行年月日 2006年7月31日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23  
(編集) 調査部 TEL 03-5903-6283  
印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

---

© 2006

\*調査シリーズ全文は、ホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)