

JILPT 調査シリーズ

No.28

2006年12月

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

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



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

まえがき

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

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

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

2006年12月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者

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

目 次

第Ⅰ部 調査の目的と方法

1 調査の目的	1
2 調査方法	1

第Ⅱ部 調査結果の概要

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

第Ⅲ部 大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定

第1章 富士通株式会社

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

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

第2章 NEC（日本電気株式会社）

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

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

第 I 部 調査の目的と方法

1 調査の目的

本報告書は、「主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査～大手電機メーカーにみる 1990 年代以降の賃金制度改定」のパートⅡとなる報告書である。本調査は、成果主義と呼ばれる賃金制度を導入した企業が、成果主義にいたるまでにどんな賃金制度改定の変遷をたどったのかを明らかにすることを目的として、大企業 4 社を対象に聞き取り調査を実施したものである。先行する 2 社の調査結果は、すでに刊行されている調査シリーズ No. 23 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査～大手電機メーカーにみる 1990 年代以降の賃金制度改定（Ⅰ）～』にとりまとめており、本報告書は残り 2 社についての調査結果をまとめたものである。

2 調査方法

(1) 調査開始に当たって

本調査を実施するに当たっての調査対象の選定や調査方法・期間等については、パートⅠの報告書である調査シリーズ No. 23 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査～大手電機メーカーにみる 1990 年代以降の賃金制度改定（Ⅰ）～』に詳細な記述がなされているので、ここではポイントを絞って触れることにしたい。

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

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

最終的には日立製作所、松下電器産業、富士通、日本電気（NEC、以下 NEC と表記）の 4 社に調査協力を得ることができた。日立製作所、松下電器産業についての調査結果は、調査シリーズ No. 23 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査～大手電機メーカーにみる 1990 年代以降の賃金制度改定（Ⅰ）～』ですでにとりまとめており、本報告は残る富士通と NEC についての調査結果をまとめたものである。

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

(2) 調査方法・調査期間

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

【2004年】

8月10日 富士通人事勤労部 (新井、荒川)

9月2日 NEC 人事部 (新井、荒川)

11月11日 富士通人事勤労部 2回目 (新井、荒川)

12月15日 NEC 人事部 2回目 (新井、荒川)

【2006年】

5月10日 NEC 人事部 3回目 (新井、荒川)

(3) 調査項目

調査項目としては、以下の2項目を主なポイントとした。

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

①、②ともに管理職と一般社員（組合員）層それぞれについて調査した。

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

(4) 調査結果のとりまとめ方法

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

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

¹ 企業側が情報の秘匿を希望したため、文章化していない箇所もある。

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

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

1) 富士通

現行の人事制度では、「Function 区分」で社員を区分し、「職責」の重さに基づく等級制度を設けている。「Function 区分」は、社員を「ビジネス遂行上、各人が担う職責（果たすべき課題）の分野」、すなわち「いまどのような分野で仕事をしているか」で区分するものである。具体的には、営業職、SE 職、フィールドサポート職、製造職、製造関連職、研究開発職、事業企画職、サポート職などに大きく分けられる。実際にはこれらの職種はさらに細分化されている。

等級制度は 3 級から 9 級まで設定しており、6 級以下が組合員の等級で、7 級以上が管理職の等級である²。等級格付けの基準を明確にするため、等級定義書のなかで、各等級に求められる「コンピテンシーを踏まえた職責」を Function 別に明文化している。等級昇級の基準は、①上位等級の職責を担えるコンピテンシーを保有している、②6・5 級への昇級の場合には、設定した目標が上位等級にふさわしいこと、③現在の等級において一定以上の成果をあげていること、の 3 点をいずれも満たしているかどうかである。

また、6 級以下については、各等級にさらに 3 区分からなる「達成度区分」を設定している。同じ等級でも、成果に応じた処遇を行うためである。区分は良い方から「S」「II」「I」の 3 段階であり、上位区分への変更は、一定期間における目標管理評価制度の評価結果に応じて自動的に決まる。

賃金制度は、管理職は基本年俸と業績年俸とで構成する年俸制である。基本年俸はレンジ制で、レンジが等級ごとに設定されている。レンジの中は一定の賃金の幅で 4 つのゾーン（レンジ I～レンジ IV）に区分されており、レンジでの昇給はゾーンごとに設定された評価別の昇給額テーブルによって自動的に決まる。昇給額は下位のレンジで大きく、上位のレンジに上がるにしたがって小さくなる。業績年俸は毎年、額を洗い替える評価別定額である。

組合員層の賃金は「本給」＋「職責給」という構成となっており、本給は管理職の基本年俸と同様、等級別のレンジ制である。その仕組みは基本的に管理職のそれと変わらないが、昇給額は 1 年間の（2 期の合計）の評価結果を点数化して、ゾーンごとに点数別昇給額テーブルを設定している。職責給は等級別、達成度区分別の定額である。賞与は、「インセンティブ分および基本分」＋「成果分」という構成で、インセンティブ分および基本分は「月収（本給＋職責給）×期ごとに定める組合員一律の支給率」という算式で額を算出する。成果分は「月収×能率賞与支給率」という算式で額を算出し、支給率は目標管理評価制度の評価結果を反映させる。

² 管理職については、2004 年下期より専門能力に基軸を置いた新区分制度に移行している。

2) NEC

NECの賃金制度（調査時点）は、管理職、組合員層とも「役割」の概念を取り入れた賃金体系になっている。

まず、管理職については、「役割グレード制度」を導入。会社が管理職全員の全役割を分析して、それぞれの仕事の重さを1～7のグレードに振り分けている。各管理職の業務内容と責任の範囲は、それぞれ「役割定義書」に記されており、8段階の給与水準とともに社内ネットで公開している。これにより、誰もが各役割に求められる成果責任とプラクティスの内容を知ることができ、将来、就きたい役割を目指して能力開発の意欲を高める効果も期待できるようにしているのである。

役割定義書に記載される役割は、個別の役割に求められる「プロフェッショナルプラクティス」と、同社のリーダーとして全役割共通に求められる「リーダーシッププラクティス」の2つの行動基準で構成しており、これに「経験」「語学」などの項目を加えて、最終的な役割グレードを決める仕組みになっている。なお、役割定義書は年に1度、全員に対し、評価と見直しが実施される。

報酬に関しては、毎年積み上げる「昇給」の概念を廃し、市場価格に連動した報酬水準を設定。そのうえで、基本賞与の年収リンク分も廃して、半期ごとの業績に応じて変動する「業績賞与」を拡充した。具体的には、役割グレード別に定額で決められる「役割グレード報酬」が年収の60～65%を占め、残りの35～40%が業績に連動した賞与になるため、管理職の最終的な年俵は業績次第ということになる。

一方、組合員層についても、「プラクティス制度」を採り入れて、管理職同様、「役割」の概念を入れた。資格を仕事の重要度ではかる「事業遂行職」に一本化したうえで、仕事の役割に対応するA～Dの4つの職群を設定。職群は難易度に応じ、それぞれ3～7の階層に分けて、それを資格区分とした。

また、この制度では各資格区分に必要とされる要件はすべて、成果向上のための具体的な行動やスキルをまとめた「プラクティスファイル」に記載されている。プラクティスファイルは、全社共通で尊重すべき価値や行動基準を示す「プラットフォームプラクティス」と、職種・部門ごとに必要とされる成果に結びつく行動やスキルの基準を示す「プロフェッショナルプラクティス」で構成する。

そして報酬は、賃金項目を一本化して、職群・資格区分に見合う賃金水準を「月収バンド」で定めて上下限を設定。人事考課に応じて、その範囲内で昇給する仕組みになっている。なお、月収バンドや昇給テーブルは、全社員に公開されており、各自、人事考課の類推ができるようになっているのである。

賞与に関しては、カンパニー（分社）業績と部門業績に応じて、賞与を変動させる仕組みにしている。

2 1990年代以降の賃金制度の変遷

1) 富士通

富士通では、1993年から、成果主義へと繋がる人事制度改革をスタートさせた。起点となったのは、1993年における管理職への目標管理評価制度の導入であり、このうち賃金制度としてはその翌年の管理職への年俸制導入が、改革の起点である。

(1) 管理職

管理職の賃金制度における大きな見直しとしては、1994年の年俸制の導入と1997年のレンジ制の導入の2つをあげることができる。年俸制が導入されるまでは、賃金体系は「本給」＋「資格給」であり、本給は前年の実績額に毎年、評価に応じた昇給額を積み上げていく上限のない積み上げ給で、資格給は資格職能区分制度における資格別に定額を設定していた。それが年俸制の導入により、賞与も含め、報酬の構成が「基本年俸」＋「業績年俸」に変更となった。基本年俸は、前年の基本年俸実績額の上に、目標管理評価制度での評価結果に応じた一定額を毎年積み上げる。積み上げ額は、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定していた。業績年俸は、毎年、額を洗い替える評価別定額とし、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定した。業績年俸は前年より評価が悪ければ金額が前年割れする。こうした仕組みによって、年俸制の導入以降は、前年より評価が大幅に悪ければ年収がダウンするケースが出てくるようになった。

さらに、1997年から基本年俸の部分をレンジ制に改めた。賃金の上限と下限をあらかじめ設定するレンジ制に移行したことにより、レンジの上限に達した場合、等級制度³における上位等級に昇級しない限り金額が上がらなくなった。

(2) 組合員層

組合員層では、1998年に、レンジ制を導入する賃金制度改定を行った。それ以前の賃金体系は「本給」＋「職能給」（技能職は「職種給」）という構成であり、本給は管理職と内容が共通する積み上げ給であった。職能給は資格職能区分制度における職能区分別定額であった。

1998年の改定により、賃金体系は（新しい）「本給」＋「職責給」という構成となった。本給は等級制度における等級別のレンジ制となり、管理職の基本年俸と同様、レンジの上限に達した場合、等級制度における上位等級に昇級しない限り金額が上がらなくなった。職責給は、等級制度における等級別、達成度区分別の定額で、等級・成果に結びついた賃金項目である。

³管理職については、2004年下期より専門能力に基軸を置いた新区分制度に移行している。

2) NEC

NECは、1990年以降、成果主義的要素を強める賃金制度改定を行ってきた。改定にあたっては、①業績反映②成果に応じた配分③役割に応じた報酬——の3つの柱を掲げ、徐々に成果主義の実現を図ってきたのである。

(1) 管理職

管理職の賃金制度改定については、1993年に導入した管理職新報酬管理制度で年俸制を入れたことと、2002年の役割グレード制の導入が大きな体系変更としてあげられる。

年俸制の導入に伴い、報酬を「基本年俸」と「業績反映部分」に変更。同時に、「賃金バンド」の発想を取り入れ、事業部長から課長待遇までの資格別に基本年俸額の上限を設定した。

基本年俸は、月収と基本賞与で構成する。基本賞与は安定的部分として保証するもので、給与月額に乗率をかけて資格別定額を加えた。基本年俸の昇給額は、年1回の人事考課に応じて改訂する。昇給の上げ幅は、仮に業績評価が高い場合、賃金バンド内の低いところにいる人は大きく、上にいる人ほど小さくなる。個人別業績賞与と部門別業績賞与で構成する業績反映部分は、部門長が全社業績に応じて決まる基準額に、割り当てられた人数分を乗じた賞与原資を、半年ごとの業績レビューでゼロから原資の倍額まで再配分できるように変えた。

こうした仕組みによって、ある資格（役割）に応じて賃金の幅を決めるという流れをつくとともに、個人ごとの短期業績によって賃金が大きく変わる部分もつくった。

さらに、2002年からは、賃金を資格ごとに一本化した。「報酬は役割の大きさと仕事の重さによるもの」との考えから月収をシングルレートで固定。半期ごとの賞与は、従来、月収にリンクしていた基本賞与部分はなくし、すべて成績分原資にして業績を反映させた賞与を拡充する改定を施した。

(2) 組合員層

組合員層の大きな見直しとしては、2000年にプラクティス制度を導入したことがあげられる。

それまでの賃金体系は「本給」＋「仕事給」＋「資格給」で構成しており、前年実績額に総合評価に応じた昇給額を積み上げる形を採っていた⁴。それを、この段階で管理職同様、月収を一本化し、賃金バンドを入れて資格別に上限を設定。成績テーブルをある程度オープンにしたうえで資格別に昇給額を定め、管理職ほどではないものの成績間格差と「役割」の概念を入れ、積み上げの考え方を抑制する仕組みにした。

なお、賞与については、2003年の営業利益連動型賞与で部門別の業績反映を入れるとともに、従来、月収リンクだった基本賞与部分を資格別の定額に切り替えた。

⁴管理職の賃金項目は、「本給」と「資格給」で構成しており、本給の積み上げテーブルが存在していた。

第Ⅲ部

大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定

第1章 富士通株式会社

～会社概要～

- 【所在地】 本社事務所
〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター
- 【設立】 1935年6月20日
- 【事業内容】 通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならび
にこれらに関するサービスの提供
- 【資本金】 3,246億円（2006年9月末現在）
- 【従業員数】 単独：36,820人
連結：158,491人（2006年3月末現在）
- 【売上高】 2005年度（平成17年度）
単独：2兆8,502億円
連結：4兆7,914億円

第1節 人事制度改革のはじまり

1 改革をスタートさせた背景

富士通は1990年代以前から、職能資格制度を軸とした人事制度と年功的な賃金制度を運用してきた。しかし、1993年から、成果主義へとつながる人事制度改革をスタートさせた。改革の起点となったのは、1993年における管理職への「目標管理評価制度」の導入である(図1-1-1)。同社はこれまでに管理職層で2回、組合員層で1回、全面的な賃金制度の改定を行った。管理職層については、1994年に年俸制を導入し、1997年には職責の大きさをベースとする等級制度および範囲給(レンジ制)を導入した。一方、組合員層については、1998年に職責の大きさに基づく等級制度および範囲給(レンジ制)を取り入れた。

図1-1-1 1993年～2003年までの人事制度改革の流れ

	成果に対応した報酬		人事体制	人材育成/流動化 情報開示(eR)
	評価制度	報酬制度		
1993	目標管理評価制度(管理職)			社内募集
'94	目標管理評価制度(主任層)	管理職年俸制		ベンチャー制度
'95		SPIRIT		
'96	目標管理評価制度(中堅層)			電子メール発信開始 /フォーラム設置
'97	目標管理評価制度(職長層)	レンジ制(管理職)	等級制度(管理職)	
'98		レンジ制(組合員)	Function区分	ホームページ開設
		業績反映型賞与 (組合員)	等級制度(組合員)	
'99		ニューベネフィットプラン		
		業績反映型賞与 (管理職)		
2000		ストックオプション(役員)		GKI
'01	成果評価/コンピテンシー・レビュー			
'02		プロフェッショナル 報酬制度		FUJITSUユニバーシティ
'03				FA制度

出所：聞き取り調査時入手資料から作成⁵。

同社は以下の3点を主な理由・背景として人事制度改革に踏み出した。第一は高度成長が終焉し、業績の右肩上がりの成長が見込めなくなったこと(図1-1-2)。それによって、時代

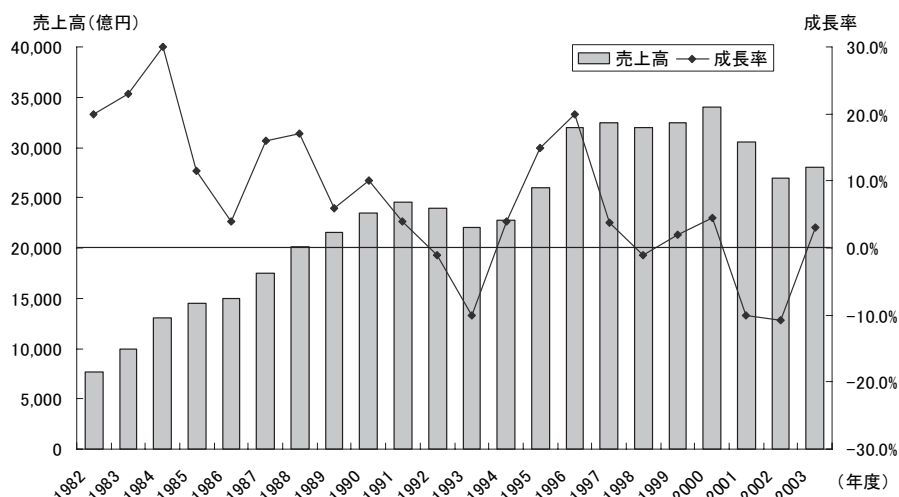
⁵ 社内では管理職を「幹部社員」、組合員層を「一般社員」と呼称しているが、本報告では「管理職」と「組合員」という表記に統一する。

⁶ 以降の図表に置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から作成したものである。これ以外の出所のものは、略さずの一つひとつ出所を記した。

の流れに乗るのではなく、自らビジネスを切り開く知恵、創造性に報いる仕組みが必要となった。

図 1-1-2 高度成長の終焉

売上高／成長率の推移(単独)



第二は、労務構成の変化と社員の高齢化である。労務構成では、SE（システムエンジニア）の増加や製造の海外シフト等によって事務技術職比率が急速に拡大した。そのため、ホワイトカラーを意識した人事制度への転換が必要となった。また、新規採用の絞り込みなどによって社員の平均年齢が上昇し、中高年社員の比率が拡大したことで、従来の年功的な賃金体系を維持することも難しくなった。

第三としては競争環境の変化がある。1980年代は安定した国内市場で競争していればよかったが、1990年代に入りグローバル競争の時代に突入すると、欧米などの海外メーカーと直接、競争しなければならなくなった。グローバル競争に勝ち抜くには、従業員一人ひとりも仕事の質を高めていかなければならない。そして、そのためには新たな人事制度が必要だと考えた同社は、海外のライバル企業の人事制度・勤務実態を調査するため、労働組合と共同で米国調査団を派遣した。

調査結果から同社は、改革前の旧人事制度に対し図 1-1-3 のような問題意識（1992年時点）を持った。米国のライバル企業は1980年代を中心とした人員削減など一連のリストラが終わった直後で、日本とは違い「成果」を前提とした働き方とともに仕事に対するプロ意識や緊張感が定着していたが、同社の社内では、意識面で時短時代に特有の「ゆとり」論への同調があると同時に、米国IBMへのキャッチアップがある程度達成したことによる目標喪失に陥っていた。処遇面では、米国が個人の成果に基づき処遇しているのに対し、自社では学歴・入社年次や部門バランスを重視して管理していた。評価の面では、米国では目標管

理を通じて上司と議論して評価を決定しているのに対し、自社では上司が一方的に部下を評価し、また評価結果も非公開であった。

一方、報酬面では、米国では Exemption 制度による働き方が定着していたが、自社の状況としてはホワイトカラーもブルーカラーも同様に労働時間の長さに応じて支給される残業手当や賞与にインセンティブの色彩が薄いことを課題と捉えた。

図 1-1-3 当時の人事制度への問題意識

	米国競争相手の状況	富士通の状況
意識	リストラを背景にプロ意識の向上、緊張感徹底した構造改革	①「ゆとり」論への同調 ②目標の喪失 ③もたれあい
処遇	個人の成果に基づき処遇	①学歴/年次管理 ②一律の分布/部門間バランス重視
評価	目標管理を通じて上司と議論(客観的評価を指向)	①上司の一方向的な評価 ②評価結果の非公開 ③積上げ型の持ち点
報酬	ホワイトカラーにはExemption制度 長期、短期のインセンティブ制度	①残業手当(ブルーカラーと同体系) ②インセンティブの色彩の薄い賞与

人事制度の改革には、経営トップの意向も強く働いた。当時の社長は、後に会長となる関澤義氏であった。1992年7月に社内報のなかで関澤社長は『創造的な仕事の評価は、かけた時間、過ごした時間ではなく、生まれた成果で評価すべきである』『管理職が自分の仕事、部下の仕事の評価をかかった時間ではなく、上がった成果で適切にやれば、職場は活性化し、効率が上がる』、そして『それを評価する制度を早く作りたい』と述べ、翌年(1993年)の管理職への目標管理評価制度の導入に向かうこととなった(図 1-1-4)。

図 1-1-4 人事制度改革へのトリガー

1992年7月関澤社長の「成果主義宣言」

社内報 1992年7月号より

- 「創造的な仕事の評価は、かけた時間、過ごした時間ではなく、生まれた成果で評価すべきである。」
 - 「管理職が自分の仕事、部下の仕事の評価をかかった時間ではなく、上がった成果で適切にやれば、職場は活性化し、効率が上がる。」
- ⇒ 「それを評価する制度を早く作りたい。」

1993年度 幹部社員に目標管理評価制度を導入
これ以降、人事制度を順次改革

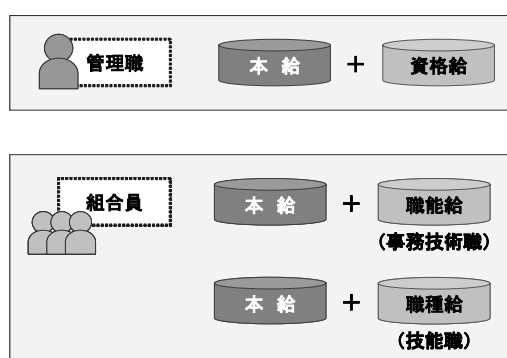
2 1992年当時の人事制度

1992年当時の旧人事制度は、具体的には以下のような内容であった。

(1) 賃金

基準内賃金（諸手当を除く）は、管理職の場合、「本給」＋「資格給」で構成していた。一方、組合員層は、事務技術職が「本給」＋「職能給」、技能職が「本給」＋「職種給」という賃金体系であった（図1-1-5）。

図1-1-5 1992年当時の賃金体系

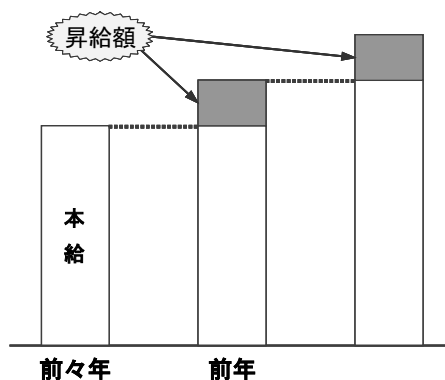


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

「本給」は、管理職も組合員も共通する賃金項目で、前年の実績額に毎年、評価（昇給評価）に応じた昇給額を積み上げていく上限のない積み上げ給だった。昇給額は、たとえ最低評価でも必ずいくらかは上がるよう昇給テーブルが設定されていた（図1-1-6）。

図1-1-6 本給の積み上げのイメージ

前年水準をベースに昇給額を積み上げる

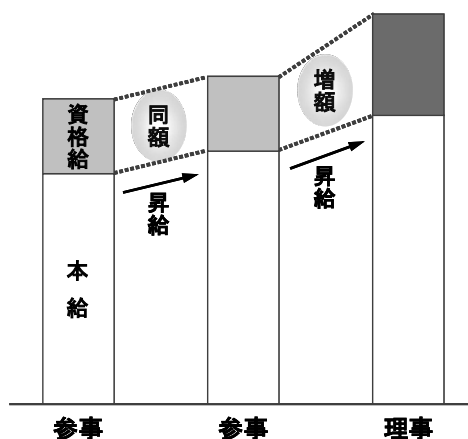


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

「資格給」・「職能給」は、資格職能区分制度の資格別・職能区分別に定額を設定した。本給と資格給を合わせた賃金の積み上がり方のイメージは図1-1-7のとおりである。

技能職の「職種給」も職能給と同様、職能区分別定額だった。しかし、職種給の場合は、職能区分ごとに一つの金額を設定するシングルレートではなく、仕事の難易度に応じて設定した「職級」別に、さらに細かく金額に段階をつけていた。

図1-1-7 本給と資格給を合わせたイメージ



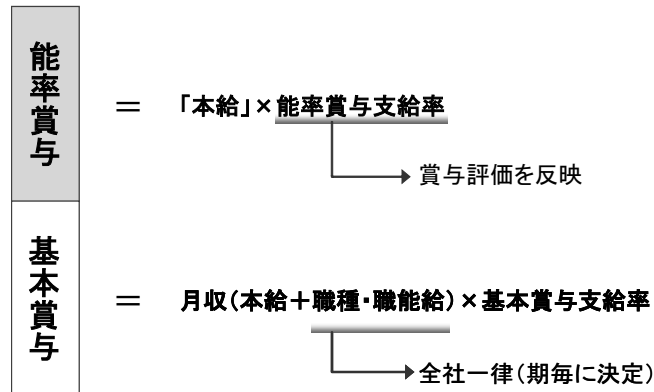
出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

(2) 賞与

年2回支給される賞与の構成は、組合員については図1-1-8のとおり、「基本賞与」と「能率賞与」の組み合わせであった。「基本賞与」は、月収（本給＋職能給・職種給）に基本賞与支給率を乗じて支給額を算出した。基本賞与支給率は全社一律の数字を期毎に決定していた。

「能率賞与」は、本給に「能率賞与支給率」を乗じて支給額を算出し、能率賞与支給率には個人評価（賞与評価、年2回）を反映させた。なお、評価は前期評価を下回らない仕組みとなっていた。管理職については、「賞与」一本で構成されており、前期の支給額をベースに、賞与評価に応じて当期の増額を決定する積み上げ方式であった。

図 1-1-8 当時の組合員層の賞与の構成



出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

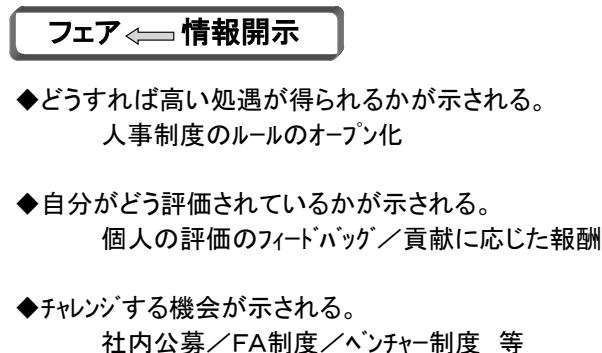
(3) 評価制度

評価制度は本給の昇給額を決める年 1 回の「昇給評価」と、能率賞与支給率を決める年 2 回の「賞与評価」の 2 本立てであった。両評価とも、上司が一方的に行っていた。評価結果は非公開である。昇給評価では、評価結果を昇給点に置き換え、昇給点によって自動的に昇給額が決まる仕組みになっていた。

3 改革の理念

こうした旧人事制度を改革するに当たって、同社が理念としたのは「フェア」(fair)であった(図 1-1-9)。そのため、新制度では、①どうすれば高い処遇が得られるかを示す、②自分がどう評価されているかを示す、③チャレンジする機会を示す、という 3 つの情報開示を重要視した。なお、後に①は「処遇ルールオープン化」、②は「評価結果の本人へのフィードバック」、③は「社内募集」や「FA 制度」などの制度整備に繋がっていくことになる。

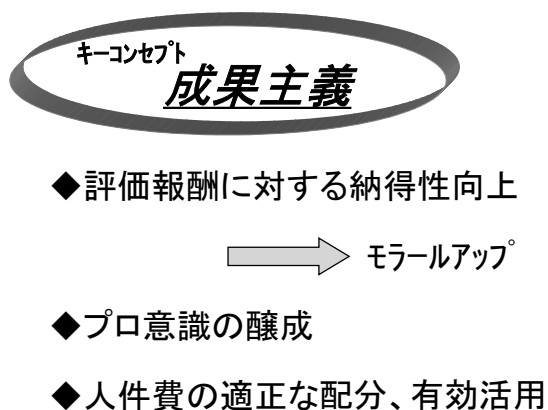
図 1-1-9 人事制度改革の理念



4 改革のキーコンセプト

改革のキーコンセプトとしたのは「成果主義」である。成果主義には3つの狙いがあった(図 1-1-10)。第一は、評価・報酬に対する納得性の向上。会社への貢献(成果)に基づいて報酬や処遇が決まるようになれば、従業員の納得度が向上し、社員のモラルもアップする。第二は、プロ意識の醸成。会社に依存せず、社員自らが成果を意識して働けば、プロ意識も醸成される。そして第三は、人件費の適正な配分とその有効活用。成果主義を取り入れれば、年齢、勤続年数や労働時間の長さではなく、貢献(成果)が大きい社員により多くの人件費を配分できる。

図 1-1-10 人事制度改革のキーコンセプト



第2節 管理職への目標管理評価制度（1993年）と年俸制（1994年）の導入

1 目標管理評価制度の概要

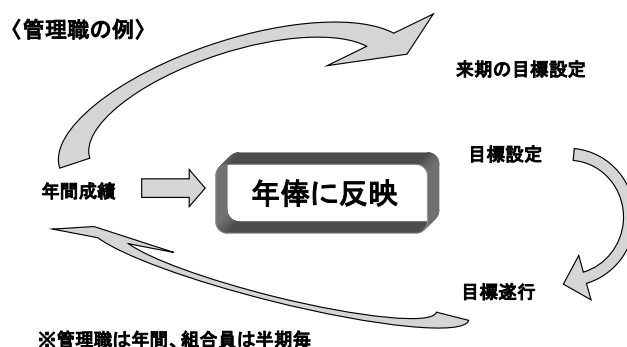
（1）導入の理由

人事制度改革は1993年、管理職への「目標管理評価制度」の導入を皮切りにスタートした。目標管理評価制度を取り入れた理由は、主に以下の4点である。第一は、会社の進むベクトルを目標設定によって一致させることで、全社総合力を向上させること。第二は、同制度を社内におけるコミュニケーション・ツールとして活用して、トップダウン・ボトムアップ双方のコミュニケーションの流れを円滑にすること。第三は、人事評価への納得性を向上させるためである。先述したとおり、旧人事制度では上司が一方向的に評価を行い、評価結果も本人に対してフィードバックされていなかった。しかし、目標管理評価制度を導入すれば、評価プロセスに被評価者本人が参加するようになるし、また評価基準もオープンとなる。第四は、同制度の導入によって成果を評価する組織風土を醸成するためである。

（2）目標設定から評価までのサイクル

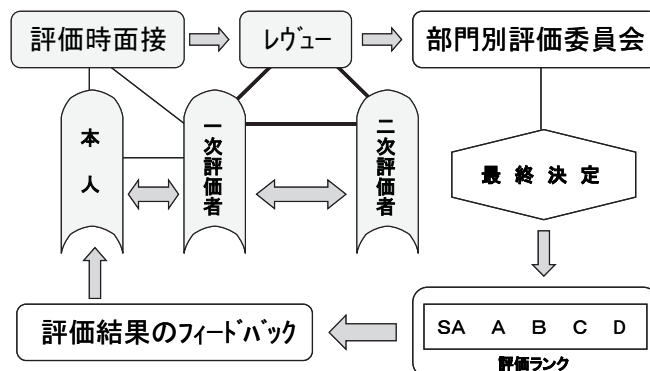
では、目標管理評価制度の導入によって、評価の仕組みはどのように変わったのだろうか。旧来から変わったのはまず、評価のプロセスに、評価される本人も参画するようになった点である。目標管理評価制度の導入以後は、管理職については図1-2-1のようなサイクルで、目標設定から評価までが行われるようになった。まず、事業年度当初の4月に、被評価者が直属の上長と面談し、具体的な業務目標を設定する。年度末の3月に、上長と本人が再び面談し、目標達成度などについて話し合う。一方、評価の流れはこうである（図1-2-2）。まず上長が面談した後で一次評価を付ける。次に部門内で評価の「甘辛」調整を行うため、さらに1つ上の上長が二次評価を行った上で、本部長・事業部長で構成する部門別の評価委員会が最終的な評価を決定する。その後、評価結果を本人に対してフィードバックする。

図1-2-1 目標管理評価制度（1993年～）



出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

図1-2-2 評価のフロー



出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3407号
(1999年7月23日) P.47図を参考にした。

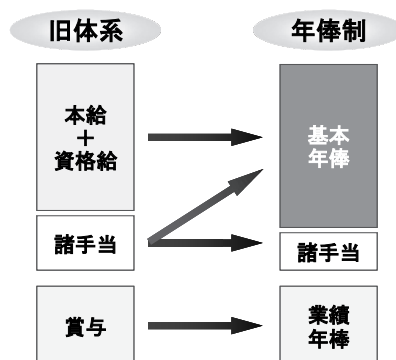
(3) 評価項目と評価基準

目標管理評価制度の導入によって、評価対象項目がオープンになるとともに評価基準が明確になった。評価項目は、「個別業務目標の達成度」のほか、部下の指導育成・社内外に対する支援（他部門への協力、カスタマーサービスなど）といった「行動様式」（管理職としての活動）なども評価の対象とし、こうした複数の評価項目を総合して評価を付ける仕組みとした。評価段階は、分布目安を設定した上で5段階で相対評価した。

2 年俸制の概要

成果主義を推進するため、1994年に年収ベースの報酬を決定するシステムとして目標管理評価制度の評価結果を反映する「年俸制」を導入した。年俸制の導入によって、管理職の報酬体系は「基本年俸」+「業績年俸」という構成に刷新された。体系移行のイメージは、図1-2-3のとおりである。賞与に相当する部分が業績年俸である。

図1-2-3 旧体系から年俸制への移行のイメージ



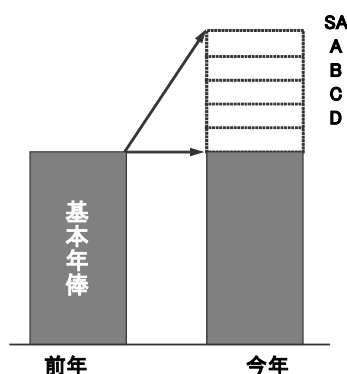
出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3226号
(1995年9月29日) P.24図を参考にした。

(1) 基本年俸

年俸制の仕組みを詳しく見ていくと、「基本年俸」は、前年の基本年俸実績額の上に、目標管理評価制度での評価結果に応じた一定額を毎年積み上げていく。積み上げ額は、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定した（図1-2-4）。

図1-2-4 基本年俸イメージ

前年水準をベースに今年の評価に応じた額を積み上げる



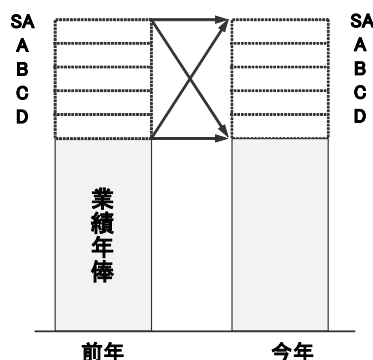
出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3226号
(1995年9月29日) P.26 図を参考にした。

(2) 業績年俸

「業績年俸」は毎年、額を洗い替える評価別定額とし、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定した。業績年俸は、積み上げ方式の基本年俸とは異なり、前年より評価が悪ければ金額が前年割れする（図1-2-5）。こうした仕組みによって、図1-2-6のとおり、前年より評価が大幅に悪ければ年収がダウンするケースが出てくるようになった。

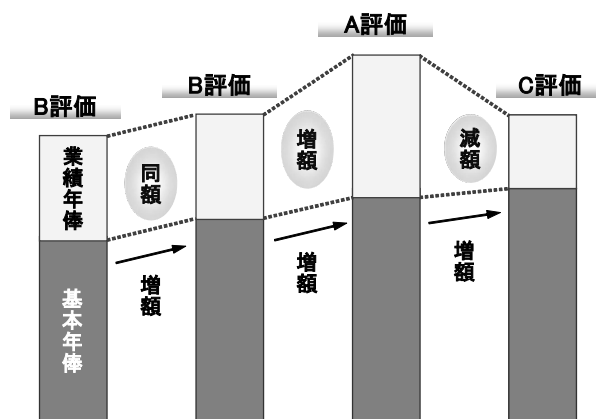
図1-2-5 業績年俸イメージ

前年と同じ評価なら額は下がらない(ただし同一資格内)



出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3226号
(1995年9月29日) P.26 図を参考にした。

図1-2-6 年俸総額の増減イメージ



出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3226号
(1995年9月29日) P.26図を参考にした。

第3節 組合員への目標管理評価制度（1994年、96年、97年）と裁量労働「SPIRIT」（1994年）の導入

1 目標管理評価制度の概要

組合員層の人事制度改革スタートの起点となったのは、1994年の「目標管理評価制度」の導入である。1994年の時点では、まず事務技術職の「専門職」（ホワイトカラーの主任・係長クラス）だけを対象とした（図1-3-1再掲）。「専門職」以外の層については、1996年に事務技術職の「一般職一級」（「専門職」の1つ下の職能区分）、1997年に技能職の職長と、追って導入した。

図1-3-1 1993年～2003年までの人事制度改革の流れ

	成果に対応した報酬		人事体制	人材育成/流動化 情報開示(eR)
	評価制度	報酬制度		
1993	目標管理評価制度(管理職)			社内募集
'94	目標管理評価制度(主任層)	管理職年俸制		ベンチャー制度
'95		SPIRIT		
'96	目標管理評価制度(中堅層)			電子メール発信開始 /フォーラム設置
'97	目標管理評価制度(職長層)	レンジ制(管理職)	等級制度(管理職)	
'98		レンジ制(組合員)	Function区分	ホームページ開設
		業績反映型賞与 (組合員)	等級制度(組合員)	
'99		ニューベネフィットプラン		
		業績反映型賞与 (管理職)		
2000		ストックオプション(役員)		GKI
'01	成果評価/コンピテンシー・レビュー			
'02		プロフェッショナル 報酬制度		FUJITSUユニバーシティ
'03				FA制度

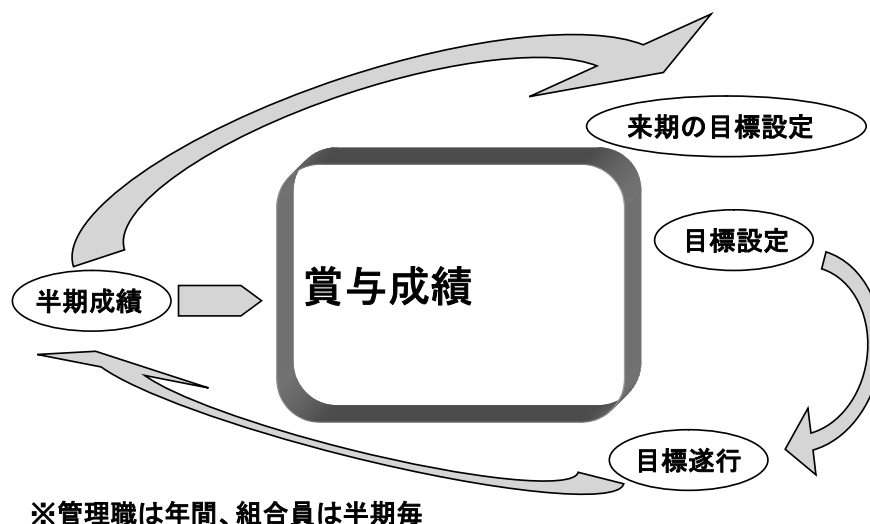
(1) 目標設定から評価までのサイクル

組合員の目標管理評価制度は、管理職の制度と基本的に内容は同じである。目標設定から評価までのサイクルは図1-3-2のとおりである。被評価者は、期初に直属の上長（課長レベル）と面談し、具体的な業務目標を設定する。そして期末に目標達成度を自己評価したうえで再び上長と面談し、目標達成度などについて話し合う。その後、上長が一次評価を下し、部長レベルが「甘辛」調整（二次評価）したうえで、事業部長と各部長で構成する評価委員会が最終的に評価を決定する。

管理職と異なるのは評価期間である。管理職は一年サイクルだが、組合員は半年サイクル

で、上期（4～9月）と下期（10～3月）の年2回それぞれ目標を設定し評価する。評価結果のフィードバックは、組合員についても必ず行う。

図1-3-2 組合員層の目標管理評価制度（1994年～）



（2）評価項目と評価段階

評価項目としては、「業務目標（複数設定）の達成度」や、部門間の協調や部下指導などを見る「行動様式」、「能力開発」などを設定し、これらの評価項目を総合して最終評価を下す。評価段階は分布目安を設定した上で5段階で相対評価した。

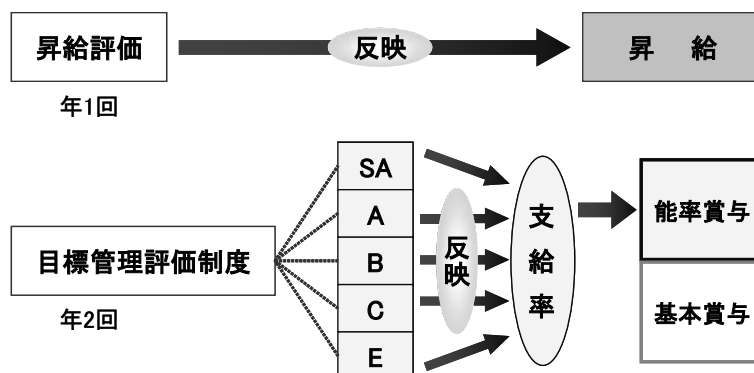
（3）評価結果の反映

評価結果は組合員の場合、賃金には反映させず、賞与にだけ反映するようにした⁷。当時の組合員の賞与は「基本賞与」＋「能率賞与」という構成で、基本賞与は、月収に期毎に全社一律の支給率を乗じて額を算出。一方、能率賞与は、本給に「能率賞与支給率」を乗じて額を算出した。能率賞与支給率は上司による「賞与評価」で決定していたが、それを目標管理評価制度の導入以後は、この賞与評価を廃止し、目標管理評価制度の評価結果をそのまま能率賞与支給率に反映させるようにした（図1-3-3）。なお、1997年から導入した技能職の職長に関しても評価結果は賞与にだけに反映させた⁸。

⁷ 1998年からは賃金制度の改定によって賃金にも反映されることとなる。

⁸ 技能職の職長と事務技術職の反映のさせ方は同様でない。

図 1-3-3 評価の反映（組合員の場合）



出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

2 「SPIRIT」（裁量労働を骨格とした報酬／勤務制度）の概要

組合員の人事制度改革として次に行ったのが、1994年の「SPIRIT」と称する裁量労働を骨格とした報酬／勤務制度の導入である。「SPIRIT」を導入した理由は、働いた時間ではなく成果で報酬が決まる仕組みをつくりたかったからである。当時から同社は、特にホワイトカラーの主任層が生み出す成果については労働時間に比例しないことも多いと考えていた。

(1) SPIRITの適用要件

対象となったのは、事務技術職の職能区分でいう「専門職」（1998年以降の等級制では6級にあたる）である。ただし、適用となるのは、①労働時間を報酬の基礎とすることがふさわしくない職務に就いている、②所属長による推薦がある、③本人にSPIRITで勤務する意思がある、の3要件をすべて満たす人である（図1-3-4）。

図 1-3-4 SPIRITのポイント

- 背景 専門的・創造的仕事を労働時間で測る不合理性
成果で報酬を支払う制度を導入
- 対象 専門職の中から要件を満たす人に適用
- 要件 ◆労働時間を報酬の基礎とすることが相応しくない職務
◆所属長による推薦
◆本人の意思

(2) 適用者の賃金、賞与

SPIRIT 適用者は、出社義務はあるものの出退勤は各自に委ねられている。賃金、賞与は **図 1-3-5** のような体系が適用される。賃金では「時間外勤務手当」に代わり、新設の「業務手当」が支給される。業務手当額は一定額を設定した。賞与では、「業績賞与」を新設した。これによって、適用者の賞与は、基本賞与+能率賞与+業績賞与という構成となった。

業績賞与は、目標管理評価制度における評価を直接、反映させるようにし、目標管理評価制度の評価に応じて定額を通常賞与の額に加算する。SPIRIT の適用率は、2003 年度現在でおよそ 35%~40%である。

図 1-3-5 SPIRIT 適用者の賃金・賞与体系

	月 収		賞 与	
通常	月 収	時間外 手当	賞 与	
SPIRIT	月 収	*業務 手当	賞 与	業績 賞与
	(定額)		(成績別定額)	

* 時間外勤務手当が、業務手当を超える場合、超過分を時間外勤務手当として支給

第4節 管理職への職責をベースとした等級制度（1997年）とレンジ制（1997年）の導入

1 等級制度の概要

同社において人事制度改革が本格化するのには1997～98年にかけてである。この期間に、「職責」の重さに基づく等級制度とレンジ制（範囲給）が管理職と組合員に立て続けに導入された（図1-4-1再掲）。

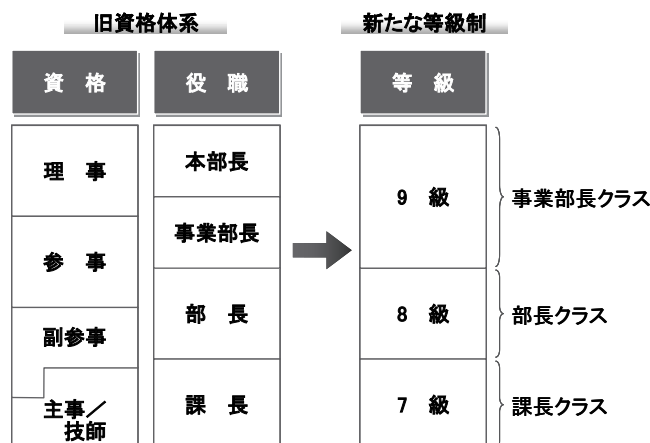
図1-4-1 1993年～2003年までの人事制度改革の流れ

	成果に対応した報酬		人事体制	人材育成/流動化 情報開示(eR)
	評価制度	報酬制度		
1993	目標管理評価制度(管理職)			社内募集
'94	目標管理評価制度(主任層)	管理職年俸制		ベンチャー制度
'95		SPIRIT		
'96	目標管理評価制度(中堅層)			電子メール発信開始 /フォーラム設置
'97	目標管理評価制度(職長層)	レンジ制(管理職)	等級制度(管理職)	
'98		レンジ制(組合員)	Function区分	ホームページ開設
		業績反映型賞与 (組合員)	等級制度(組合員)	
'99		ニューベネフィットプラン		
		業績反映型賞与 (管理職)		
2000		ストックオプション(役員)		GKI
'01	成果評価/コンピテンシー・レビュー			
'02		プロフェッショナル 報酬制度		FUJITSUユニバーシティ
'03				FA制度

人事制度改革は1993年からスタートしたが、1996年までは管理職の人事制度は資格職能制度のままであった。資格職能制度は、その運用を長く続けるうち、一人ひとりの保有する資格が就いている仕事の「職責の重さ」と釣り合わないケースも出ていた。そのため、同社は1997年に資格職能制度を廃止し、いま担っている仕事の「職責の重さ」に基づく新たな等級制度を管理職に導入した。新等級制度では、管理職は7～9級のいずれかの等級とし、事業部長クラスの職責を担っている人を9級、部長クラスの職責を担っている人を8級、課長クラスの職責を担っている人を7級とした⁹（図1-4-2）。

⁹ 1998年に3～6級が組合員層の等級として設定されることになる。

図 1-4-2 資格職能制度から等級制への移行イメージ



出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

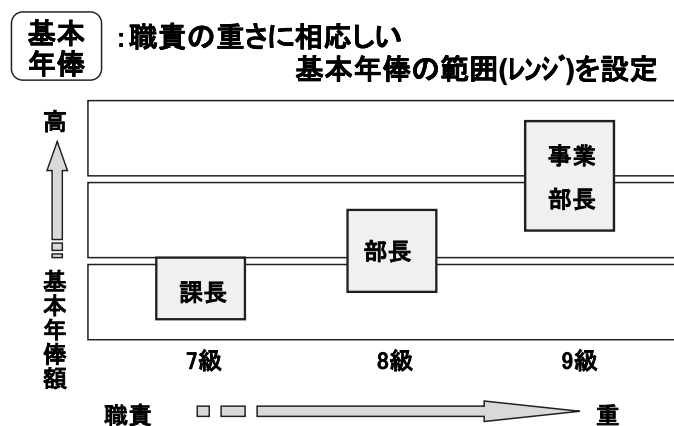
2 新賃金制度（レンジ制）の概要

賃金制度に関しては、「基本年俸」＋「業績年俸」という旧来の年俸の構成は変わらなかったが、基本年俸部分（月給に当たる部分）の仕組みを抜本的に改定し、1997 年から同部分を等級別の「レンジ制」に改めた。

（1）レンジ制における昇給

第 2 節ですでに説明したとおり、旧来の基本年俸では、前年度の実績額の上に当年度の評価結果に応じた一定額を積み上げていた。しかも金額の上限は設定されていなかった。そのため、たとえ上位資格に昇格しなくても、毎年、金額が上がり続ける体系であった。しかし、賃金の上限と下限があらかじめ設定されているレンジ制に改定したことで、レンジの上限に達した場合、上位等級に昇級しない限り金額が上がりなくなった（図 1-4-3）。

図 1-4-3 レンジのイメージ

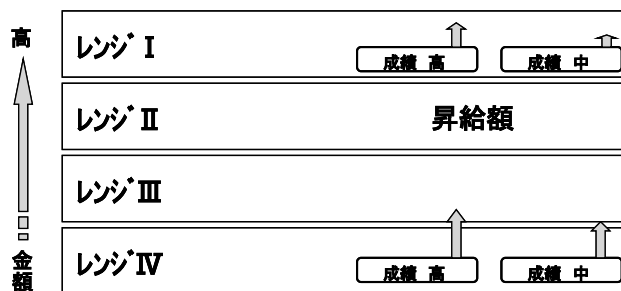


レンジ制の仕組みについて見ていくと、レンジは等級ごとに設定され、一定の賃金の幅で4つのゾーン＝〈レンジⅠ〉〈レンジⅡ〉〈レンジⅢ〉〈レンジⅣ〉に区分された。もっとも金額が低いゾーンがレンジⅣ、金額が高いゾーンがレンジⅠである。

レンジでの昇給は、ゾーンごとに設定された評価別の昇給額テーブルで自動的に決まる。ただ、賃金における年功的要素を薄める狙いから、昇給額は下位のレンジで大きく、上位のレンジに上がるにしたがって小さくなるように設定した。例えば、同じAという評価でも、昇給額はレンジⅠにいる時とレンジⅣにいる時とは異なり、レンジⅠにいるときの方が小さくなる(図1-4-4)。昇給額テーブルでは、低い評価の時に昇給額がゼロになることはあるが、降給(マイナス)は設定していない。賃金がレンジの上限額に達すると、昇給はストップする。上位の等級に昇格しない限り、上限額を超えることはない。

図1-4-4 レンジでの昇給のイメージ

- ・レンジにより増額幅を決定
- ・レンジ上限に達すれば増額なし



(2) 賞与

賞与に相当する「業績年俸」部分については、1997年ではとくに見直しを行っていない。この時点では従来と変わらず、その内容は評価別定額である。

第5節 組合員層への職責をベースとした等級制度、Function 区分、レンジ制（1998年）の導入

1 新人事制度の概要

1998年、管理職から1年遅れて、組合員層の人事・賃金制度についても全面的な改定が施された（図1-5-1再掲）。管理職と同じ「職責」をベースとする等級制度とレンジ制を組合員層にも導入し、また、「事務技術職」、「技能職」といったそれまでの職能系統も廃止し、新制度では担っている職責の分野を意味する「Function（ファンクション）」で区分するようになった。

図1-5-1 1993年～2003年までの人事制度改革の流れ

	成果に対応した報酬		人事体制	人材育成/流動化 情報開示(eR)
	評価制度	報酬制度		
1993	目標管理評価制度(管理職)			社内募集
'94	目標管理評価制度(主任層)	管理職年俸制		ベンチャー制度
'95		SPIRIT		
'96	目標管理評価制度(中堅層)			電子メール発信開始 /フォーラム設置
'97	目標管理評価制度(職長層)	レンジ制(管理職)	等級制度(管理職)	
'98		レンジ制(組合員)	Function区分	ホームページ開設
		業績反映型賞与 (組合員)	等級制度(組合員)	
'99		ニューベネフィットプラン		
		業績反映型賞与 (管理職)		
2000		ストックオプション(役員)		GKI
'01	成果評価/コンピテンシー・レビュー			
'02		プロフェッショナル 報酬制度		FUJITSUユニバーシティ
'03				FA制度

(1) 制度改定の狙い

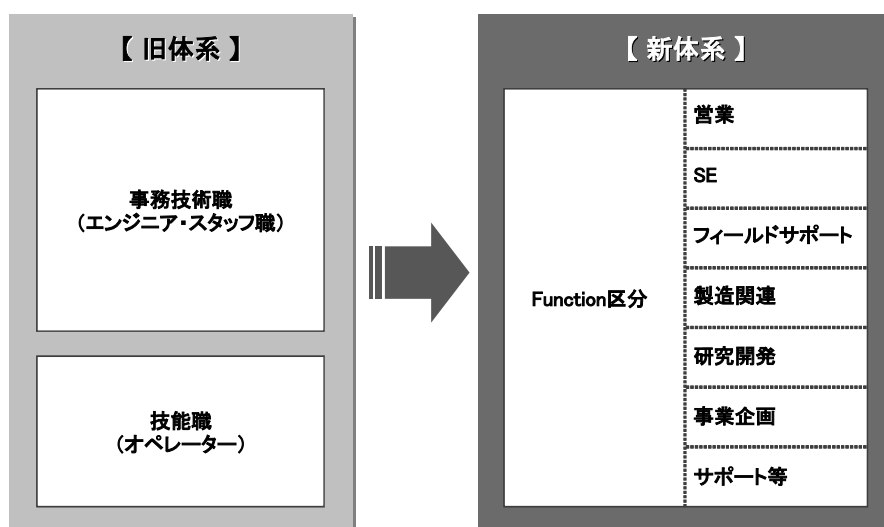
組合員の人事制度改定の狙いは主に以下の3点である。第一は、従来の事務技術職、技能職という区分にこだわらず、各人の能力・意欲が十分に発揮される仕組みをつくること。第二は、職責の重さに基づく等級制度に移行し、従来の学歴・年齢をベースとした昇格管理をやめること。そして第三が、際立った成果を達成した社員の昇格を早める仕組みをつくることである。

(2) Function 区分

この改定ではまず、従来の職能系統を廃止し、「ビジネス遂行上、各人が担う職責（果たすべき課題）の分野」、すなわち「いまどのような分野で仕事をしているか」で社員を区分するようにした。この区分を同社は「Function 区分」（ファンクション区分）と呼んだ。

Function は、**図 1-5-2** にみるように、営業職、SE 職、フィールドサポート職、製造職、製造関連職、研究開発職、事業企画職、サポート職などに大きく分けられる。これらの各職種はさらに細分化され、営業職ならさらに「直接営業」、「販売促進」、「事業推進」などと区分される。

図 1-5-2 職能系統から Function 区分への移行イメージ

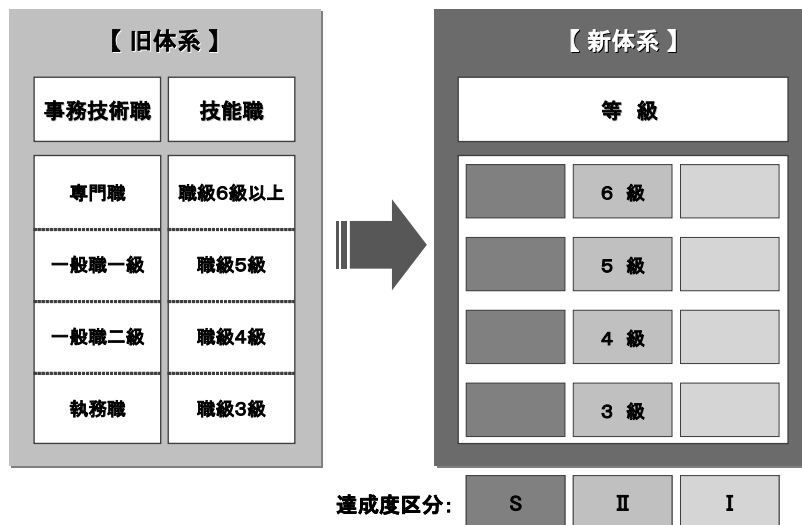


(3) 等級制度

また、旧来の「資格職能区分」を廃止し、管理職と同じように、「職責」の重さに基づく「等級制度」による区分とした。管理職には一足先に 7~9 級を設定しており¹⁰、6 級以下（最下級は 3 級）を組合員の等級とした（**図 1-5-3**）。

¹⁰ 1997 年に実施。第 4 節を参照。

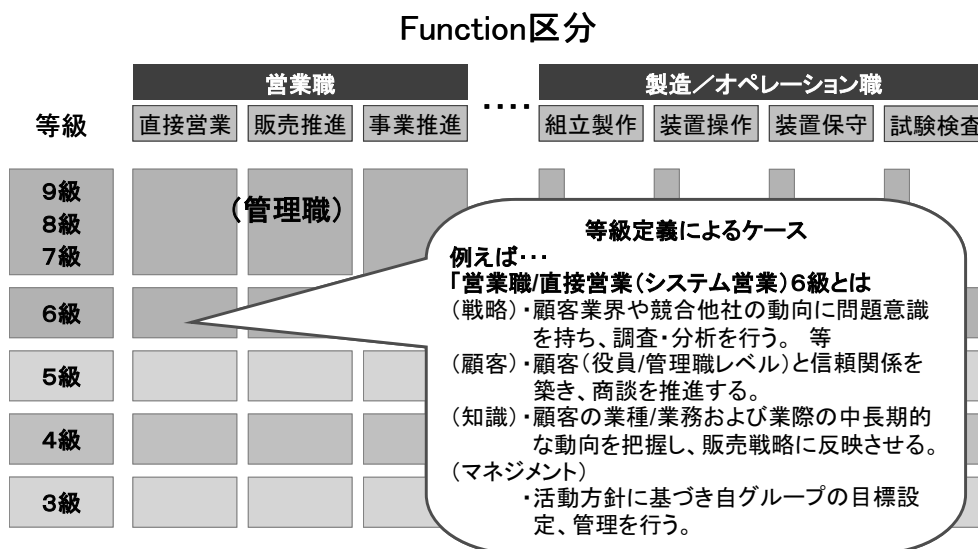
図 1-5-3 資格職能区分から等級制への移行イメージ



(4) 等級定義と昇級

各社員がどの Function 区分に属するのかは基本的に所属長が決める。また、等級格付けの基準を明確にするために、等級定義書のなかで、求められる「コンピテンシーを踏まえた職責」(富士通ではコンピテンシーを「成果に結びつけることができる具体的に発揮される能力」と定義している)を Function・等級別に明文化した(図 1-5-4)。

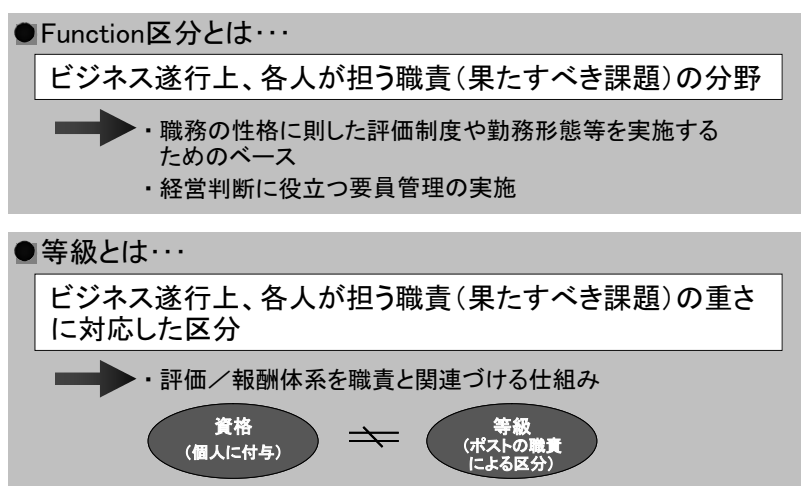
図 1-5-4 Function と等級のマトリックス



等級昇級の基準は、①上位等級の職責を担えるコンピテンシーを保有している、②6級・5級への昇級の場合には、設定した目標が上位等級にふさわしいこと、③現在の等級において一定以上の成果を上げていること、の3点をいずれも満たしているかどうかである。

個人の現在の職務を明確にする Function 区分は、経営判断に役立つ要員管理、また、職務の専門化に伴う職務の性格に即した評価制度の運用や勤務形態の設定へ向けて導入された。また、等級制度の導入により、評価・報酬体系を学歴・年齢をベースとした運用ではなく、職責と関連づけることができるようになった（図 1-5-5）。

図 1-5-5 Function 区分・等級とは



(5) 達成度区分

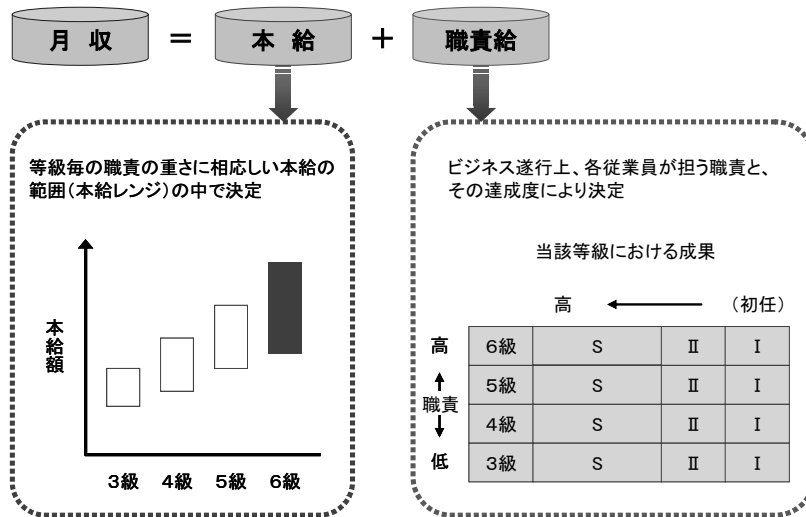
さらに各等級には3区分からなる「達成度区分」を設定した。成果と報酬の関連を明確にし、同じ等級でも、成果に応じた処遇を行うためである。

達成度区分は「S」「II」「I」の3段階で、各等級のなかで継続して優れた成果をあげている人を「S」、標準的な成果をあげている人を「II」、昇級して初年度の人または標準的な成果をあげられていない人を「I」と位置づけた。上位区分への変更は、一定期間における目標管理評価制度の評価結果に応じて自動的に決まる。例えば、優れた成果を上げた場合は2年(4期)かけて上位区分へ変更となるが、さらに優秀な成果を上げた場合は1年(2期)で変更する、といった具合である。なお、制度改定の当初は、悪い評価が続くと下位区分へ降級する仕組みも制度上つくっていたが、短期的な成果・評価で賃金が下がらない仕組みを構築することにより高い目標へのチャレンジを支援する観点から、2001年に廃止した。

2 新賃金制度の概要

賃金体系も全面的に改定した。すでに説明したとおり、旧体系では、賃金は積み上げ型の「本給」と、職能区分別定額の「職能給」（技能職は職種給）で構成していたが、**図 1-5-6**にみるように、新制度では「本給」＋「職責給」の構成とした。

図 1-5-6 新しい賃金体系

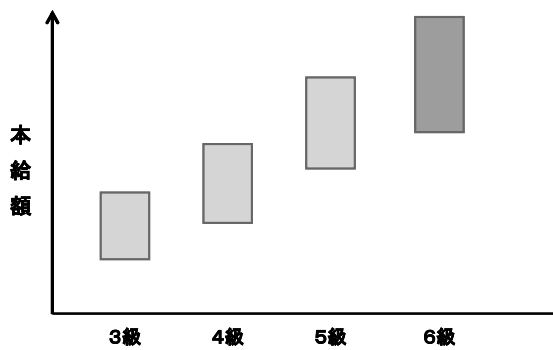


(1) 本給レンジ

「本給」は、管理職の基本年俸と同様、等級別のレンジ制（以下、本給レンジ）とした（**図 1-5-7**）。その仕組みは基本的に管理職のレンジ制と変わらない。レンジの中は4つのゾーン＝〈レンジⅠ〉〈レンジⅡ〉〈レンジⅢ〉〈レンジⅣ〉に区分されており、もっとも金額が低いゾーンがレンジⅣ、高いゾーンがレンジⅠである。昇給額は、下位のゾーンで大きく、上位ゾーンになるにしたがって小さくなるようテーブル設定されている（**図 1-5-8 再掲**）。

図 1-5-7 本給レンジのイメージ

等級毎の職責の重さに相応しい本給の範囲(本給レンジ)の中で決定

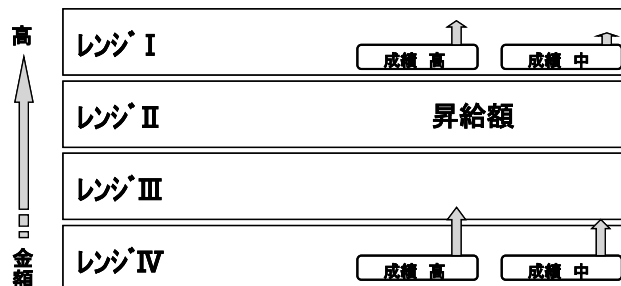


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

注) 図はあくまでイメージであり、レンジの重なり具合は実際とは異なる。

図 1-5-8 レンジ内での昇給のイメージ

- ・レンジにより増額幅を決定
- ・レンジ上限に達すれば増額なし

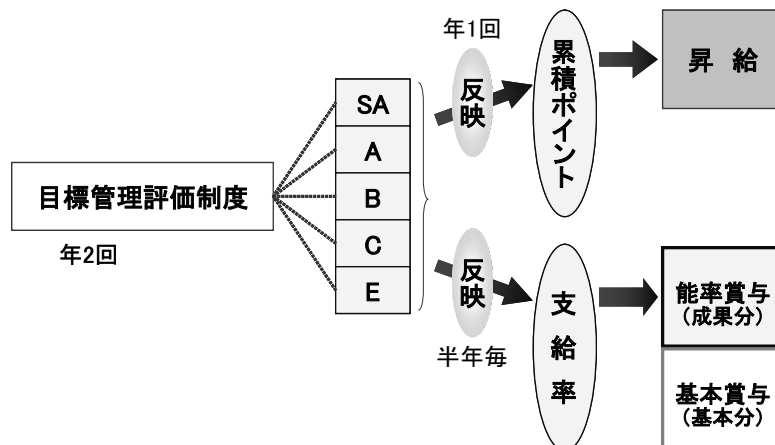


昇給額は、1 年間（2 期の合計）の評価結果を点数化して、ゾーンごとに点数別昇給額テーブルを設定した。もう 1 つの賃金項目である「職責給」は、等級別、達成度区分別の定額とした。

(2) 賞与

賞与に関しては、1998 年の制度改定では特に制度変更していない。従来どおり、「基本賞与」+「能率賞与」という構成で、基本賞与は「月収（本給+職責給）」×「期ごとに定める組合員一律の支給率」という算式で額を算出した。ただし、能率賞与については、成果主義の観点から、1997 年より算定の基礎となる賃金を「本給」から支給時の職責が反映される「月収」に段階的に移行し、「月収×能率賞与支給率」という算式で額を算出することとした。能率賞与支給率については目標管理評価の評価結果をそのまま反映させて決定した（図 1-5-9）。なお、次節記載の業績連動賞与の導入に伴い、1999 年から基本賞与については「インセンティブ分および基本分」、能率賞与については「成果分」と呼び名を変更した。

図 1-5-9 新制度における評価の反映



出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

第6節 業績連動賞与（1998年、1999年）の導入

1 導入の理由

同社の賞与原資の決定方法は、組合員については1998年に「業績を反映した賞与の仕組み」（業績連動賞与）が採用されるまで、労使交渉で一人平均の支給月数を決定していた。管理職の原資についても、ほぼ組合員の月数に見合う形で最終的には決まっていた。しかし、1998年の冬の賞与から、組合員の新たな原資決定方法として業績連動賞与を取り入れた。

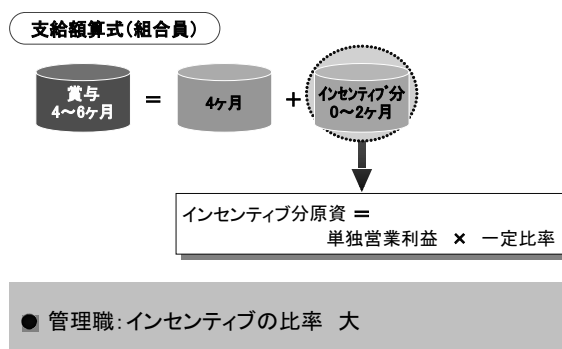
同方式は、業績に応じて自動的に賞与の一人平均支給月数を決めるやり方である。導入の背景としては主に2点あった。一つは、旧来の労使交渉方式では、なぜその回答月数となったのかが組合員にわかりにくいことであった。第二は、過去の支給月数の変動幅がかなり小さく、業績をよくしようというインセンティブになっていないことであった。翌99年からは管理職についても業績連動賞与を採用した。

2 月数の算出方法

業績連動賞与では、あらかじめ設定した算式にもとづいて、業績が決まれば賞与支給月数も自動的に決まる。1998年から導入した組合員の業績連動方式では、4～6カ月の間で、業績に応じて月数が変動するようにした。

具体的にはまず、**図1-6-1**にみるように、特段の事由がない限り支払われる「固定部分」として4カ月を設定した。そして、0～2カ月を「インセンティブ分」とし、その算式を、「前年度の賞与支払い前営業利益×一定比率」とした。営業利益は単独ベースである¹¹。営業利益を指標とした理由は、本業で得た利益でみた方が組合員の納得が得られやすいと考えたからである。管理職の方も、単独営業利益を指標とする業績連動賞与を採用した。ただ、管理職の方がインセンティブ分の比率が大きく、ハイリスク・ハイリターンな制度にした。営業利益を縦軸、月数を横軸のグラフにすると、管理職の方がカーブが急になっているイメージである。

図1-6-1 業績連動賞与の仕組み



¹¹ 2005年賞与より、業績の指標を、単独営業利益から連結営業利益へと変更している。

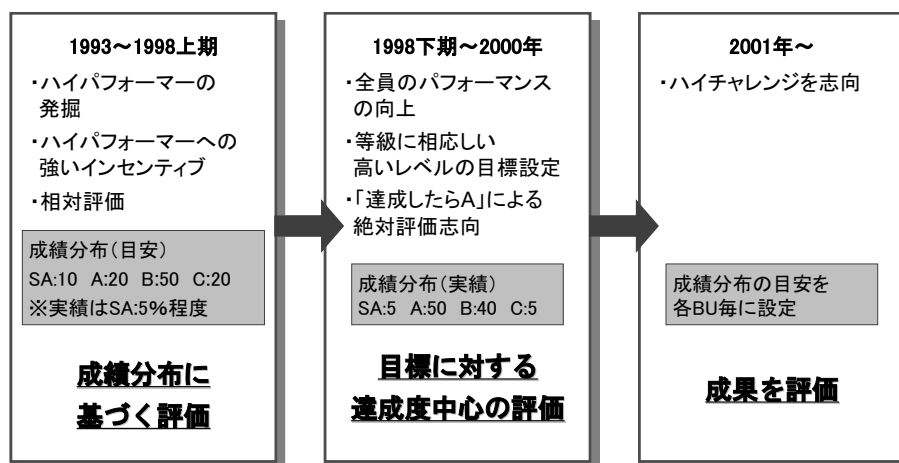
第7節 評価制度の新たな展開（2001年）

1 新たな課題の発生

同社は、フェアな人事制度の実現へ向け、成果主義をコンセプトに1993年に目標管理評価制度を導入し、その運用を行ってきた。成果主義のプラス面として、学歴・年次管理が廃止され、成果に基づく報酬・昇進管理が可能になった。また、成果や評価についてのシビアな感覚や緊張感が社内に生まれてきた。さらに、目標設定・評価時の所属長との面談、評価結果の被評価者への通知など被評価者の、話し合いによる評価プロセスへの参加がなされるようになった。

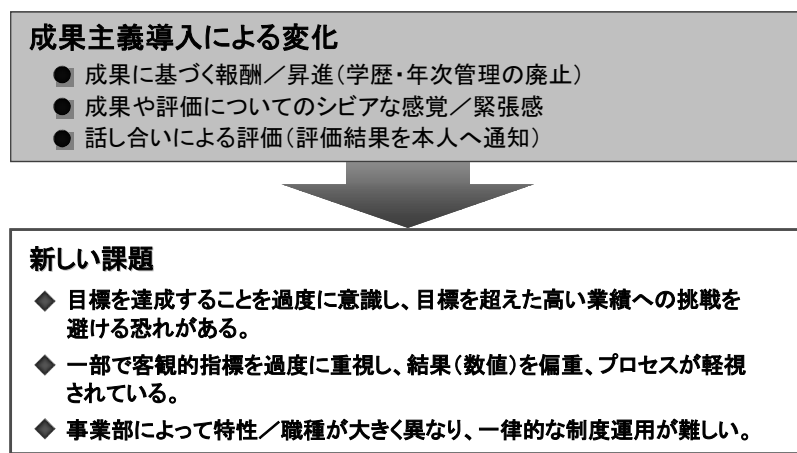
導入当初から1998年上期までは相対評価だったが、1998年下期からは相対的な成績分布の設定を廃止し、「達成したらA」という絶対評価志向に方針を変更した（図1-7-1）。それぞれの成績となる水準を明示することにより客観的な指標を重視すること、また、全員のパフォーマンスの向上と高いレベルの目標設定がその主な狙いであった。

図1-7-1 評価の仕組みの変遷



しかし、絶対評価としたことで、評価についての新しい課題が明らかになってきた。その第一は、目標を達成することを過度に意識し、目標を超えた高い業績への挑戦を避ける恐れが出てきたことである。第二は、一部で客観的指標を過度に重視し、結果（数値）を偏重、プロセスを軽視する事例が散見されるようになったことである。そして第三が、事業部によって業務の特性・職種が大きく異なるため、一律的な制度運用が難しくなってきた点である（図1-7-2）。

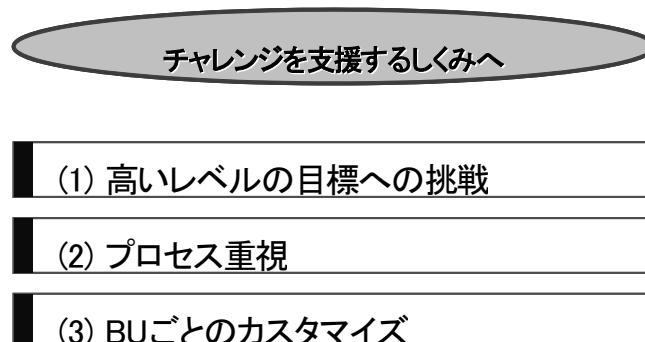
図 1-7-2 新しい課題 (2001 年)



2 チャレンジを支援する仕組みへ

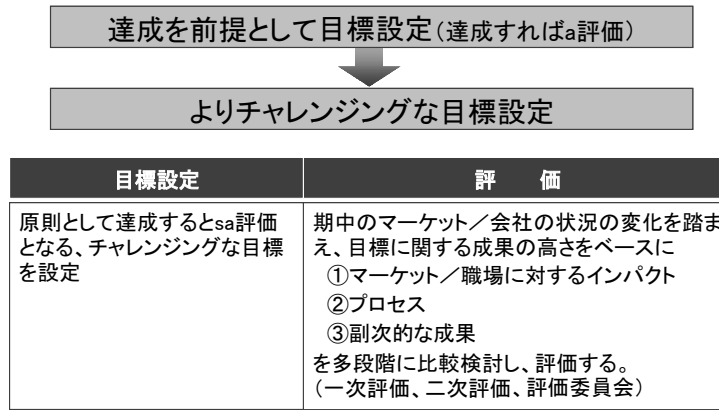
そこで同社は 2001 年、評価制度の仕組みを大幅に変更した。チャレンジを支援する仕組みをめざして、①高いレベルの目標への挑戦、②プロセスの重視、③ビジネス・ユニット (BU) ごとのカスタマイズ、ができるように制度を見直した (図 1-7-3)。

図 1-7-3 評価制度の新しいステージ



具体的にはまず、高いレベルの目標に挑戦させるため、達成すれば「SA」評価となる、よりチャレンジングな目標を設定させるとともに、成果の高さだけでなく、①マーケット・職場に対するインパクト、②プロセス、③副次的な成果、も見て評価していくようにした (図 1-7-4)。

図 1-7-4 高いレベルの目標への挑戦



第二に、プロセスを重視するため、結果だけにとらわれずに業務遂行のプロセスの価値を評価することとし、評価されるプロセスの事例を部門ごとに示した (図 1-7-5)。

図 1-7-5 プロセスの評価の例

営業職

新しい提案モデルによる受注を目標に、A社へ提案したところ、A社からの受注はできなかったものの、その提案モデルについては、今後他社への提案でも活用できるものを作り上げた。

SE職

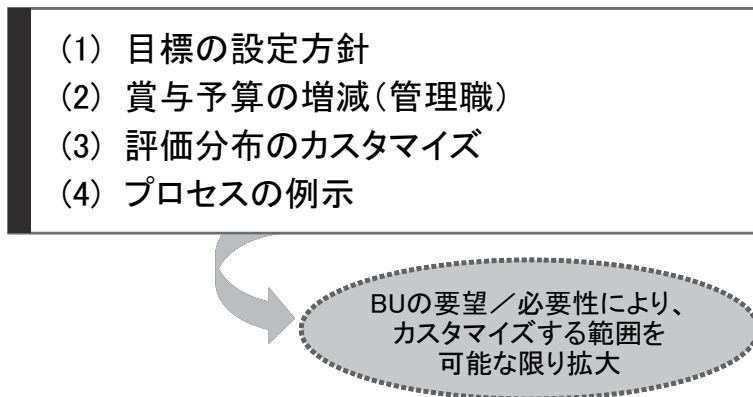
当初の目標は達成できなかったものの、新しいプロジェクト運用の仕組みを自ら考案し、体系化した。その仕組みが他のプロジェクトへ水平展開され、品質向上に大きく貢献した。

開発職

大規模集積回路設計中に新たな設計上の問題に遭遇し、その対策の為、部門横断的な対策チームの中心的な役割を果たし、問題の早期解決を図った。

第三として、部門ごとのカスタマイズとして、各部門の戦略・事業方針を踏まえ、目標設定や評価が担当業務の特性や役割・責任に相応しいものとなるよう、業務目標として設定する業務内容や目標の構成、ウェイト付けなどの方針を、各部門が独自に設定できるようにした (図 1-7-6)。

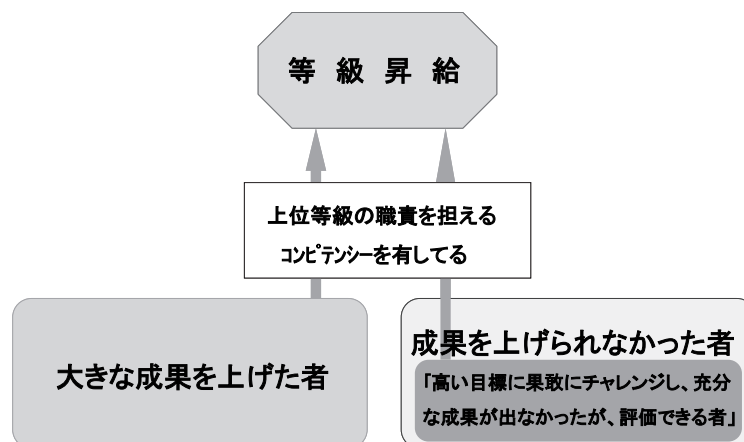
図1-7-6 各部門でのカスタマイズ



3 コンピテンシー・レビュー

2001年における、評価制度のもう1つの大きな見直しは、6級への等級昇級を決める際に、短期的な成果にとらわれずに中長期的な視点でも評価できるようにする「コンピテンシー・レビュー」をスタートさせたことである。それまでは、6級へ昇級させる際には、6級のコンピテンシーを有しているか、または候補者として設定した目標の内容(職責)が上位等級にふさわしいかどうかに加えて、過去の短期的な評価結果も判断要素の1つとしていた。コンピテンシー・レビューの開始後は、5級全員にコンピテンシー・レビュー(コンピテンシー保有の確認)を行い、6級としてのコンピテンシーを確認した上で、高い目標へのチャレンジを支援する視点から、「高い目標に果敢にチャレンジし、十分な成果が出なかったが、評価できる者」についても昇級可能な仕組みにした(図1-7-7)。

図1-7-7 コンピテンシー・レビュー(2001年～)



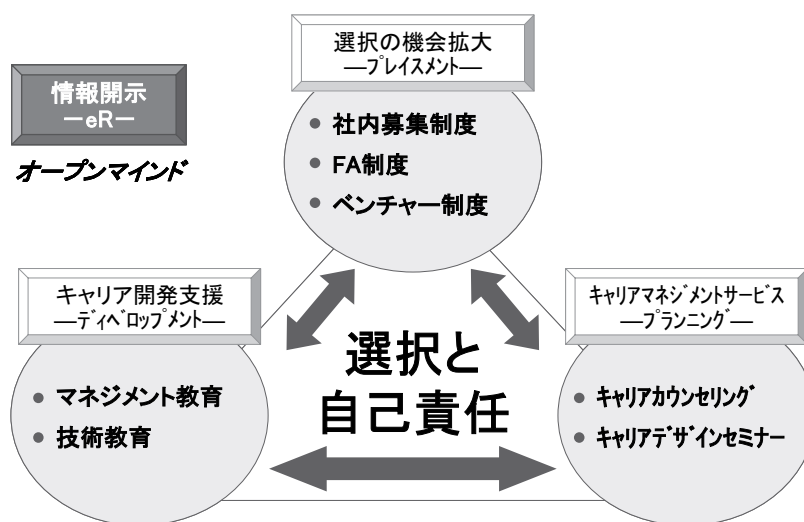
コンピテンシー・レビューのもう 1 つの特徴は、「コンピテンシー・レビュー・シート」を使った本人と評価者との話し合いである。話し合いのなかでは、コンピテンシーの評価結果をフィードバックすることにより、被評価者の業務遂行上の課題や、評価できる点を明確にし、改善していくためのアドバイスや動機付けを行う。そうすることで、中長期の視点に立った職場主導による人材育成につなげるのである。

第8節 人材自立のための諸施策

1 人材自立の推進

同社は成果主義の人事制度と併行して、「選択と自己責任」をキーワードに、高い目標や新しい課題に積極的に挑戦する自立した人材を育成するため、個人自らの責任のもとでキャリアについて考え、選択できるよう支援する取り組みを進めている（図1-8-1）。同社が考える自立した人材とは、以下のような人材である。第一に、主体的にキャリアを構築する能力を持っている。第二に、仕事に高い満足感を感じて現在の仕事を充実させる力がある。そして第三が、社外に通用するようなプロフェッショナルリティがあるということである。

図1-8-1 キャリア自立支援の取り組み



2 具体的施策

(1) キャリアマネジメントサービス

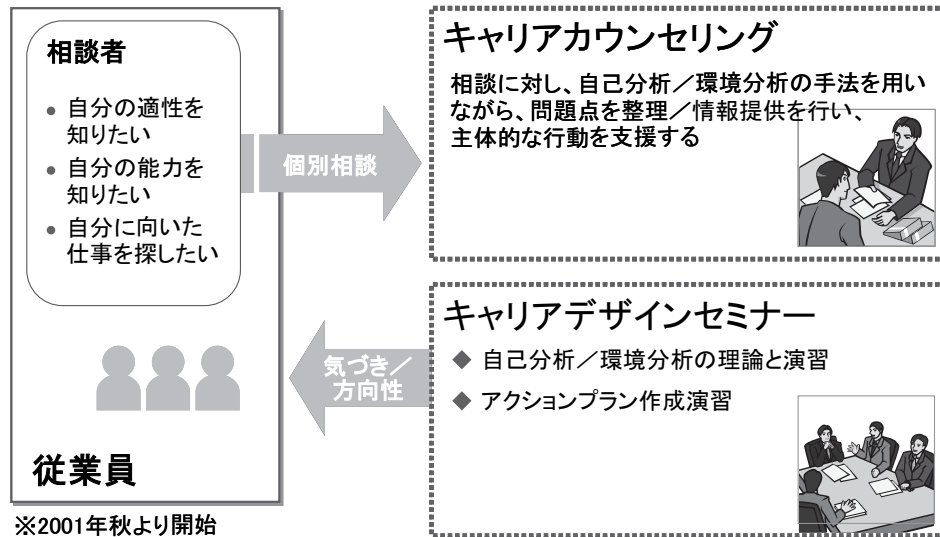
同社は2001年秋から「キャリアマネジメントサービス」を実施している。これは大きく分けて、「キャリアカウンセリング」と「キャリアデザインセミナー」の2つのサービスがある（図1-8-2）。

キャリアカウンセリングでは、資格を持つ社内のカウンセラーが、相談者に対し一対一のカウンセリングを実施している。一方、キャリアデザインセミナーでは、キャリア理論に基づいたキャリアデザインプロセスを体験できる集合研修などがあり、月1回程度のペースで開催している。

2002年7月からはウェブ上でもアセスメントツールなどを利用して自己理解やキャリアデザインができるサービスを行っている。

図1-8-2 キャリアマネジメントサービス

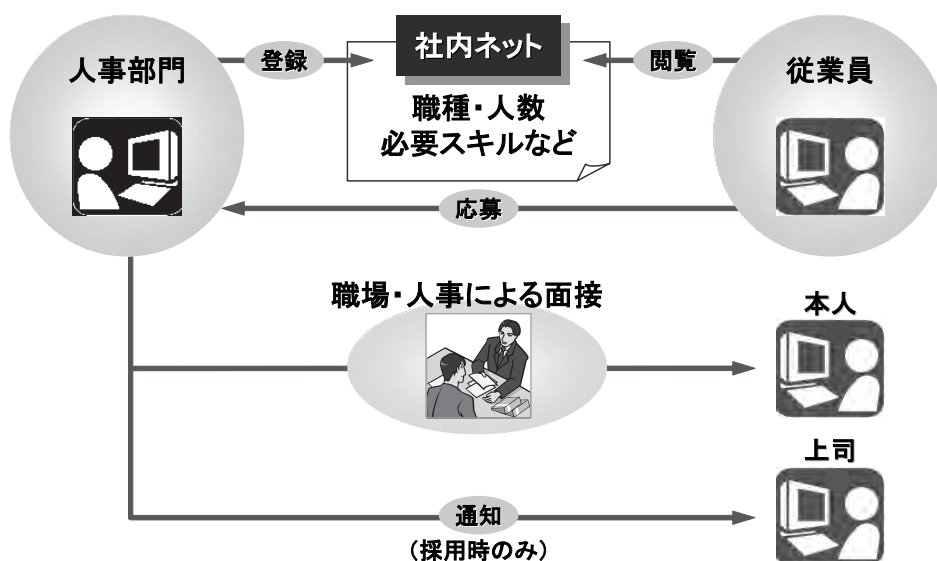
キャリアマネジメントの推進



(2) 社内募集制度

社内募集制度の狙いは、従業員の職業選択機会の拡大による活性化により、チャレンジングな企業風土を醸成することである。募集の流れは図1-8-3のとおりである。まず、人事部門が、職種、人数、必要なスキルが書かれた募集を社内ネットに公開する。従業員がそれを見て応募し、面談を受けて合格すれば、新たな部門に移ることができる。

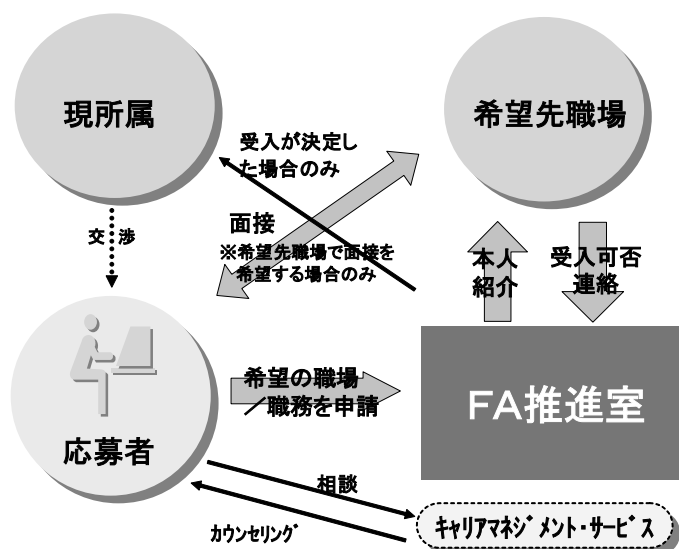
図1-8-3 社内募集制度



(3) FA（フリーエージェント）制度

FA制度は2003年度に導入された。狙いは、個人の希望・意欲を重視した職務選択の機会を付与する新たな仕組みを設け、全社的なチャレンジ意欲の喚起・キャリア自立の推進、人材配置の適正化を図ることである。FA制度では、まず本人の方から希望の職場・職務を申請するところからスタートする。流れは図1-8-4のとおりである。対象となるのは管理職と組合員では6級のみである¹²。選考は年1回、行われる。キャリアマネジメントサービスとの連携も行っており、応募者は、希望すればキャリアカウンセリングを受けることができる。

図1-8-4 FA制度



¹² 2005年より、5級（5級昇級後3年目より）も対象としている。

第9節 人事制度改革を通して（富士通の今）

同社の人事制度は調査時現在、管理職、組合員ともに「職責」の重さに基づく等級制度が採用され、賃金制度はレンジ給が導入されている¹³。評価制度は目標管理評価制度であり、プロセスや高い目標へのチャレンジを評価する工夫も施している。

一連の人事制度改革を通して、同社は以下のとおり変わった（図1-8-5）。意識面では、一人ひとりが成果や評価についてのシビアな感覚を持つようになり、優秀な人でも、成果が出ず、成果に繋がる業務遂行のプロセスも伴わなければ、評価されないことも当たり前になった。ただし、やや個人主義的になってきたと指摘する声もあり、縁の下の力持ちの仕事も、引き続き上司がよく見て評価することが必要と捉えている。処遇では、評価に応じて、年次の逆転や、報酬が前年度からアップダウンすることは当たり前として受け入れられ、年功的色彩は薄まった。評価の面では、評価結果のフィードバックを通して、上司が一人ひとりに向き合い、評価理由や今後の課題などの話し合いを行うことが定着してきた。また全体的には一定の納得性も得ているが、まだまだ課題は多いと捉えている。報酬面では、成果に基づく報酬体制が整備されたことにより、ホワイトカラーは労働時間ではなく、成果で評価されるという風土が醸成された。

同社では、成果主義人事制度の仕組みのブラッシュアップに加え、運用面を今後いかに充実させていくかが課題だと捉えている。

図1-8-5 富士通の今

	1992年ごろの状況	現在の状況
意識	① 「ゆとり」論への同調 ② 目標の喪失 ③ もたれあい	① 成果や評価についてのシビアな感覚 ② 緊張感、プロ意識の向上
処遇	① 学歴／年次管理 ② 一律の分布／部門間バランス管理	① 年次の逆転は当たり前 ② 部門毎の評価を尊重
評価	① 上司の一方的な評価 ② 評価結果の非公開 ③ 積上げ型の持ち点	① 成果にもとづく評価 ・評価面接の実施 ・最終評価の通知の徹底 ② 期ごとの成果に基づきゼロベース
報酬	① 残業手当（ブルーカラーと同体系） ② インセンティブの色彩の薄い賞与	① SPIRITの定着 ② 業績反映賞与が各社に広がる

¹³ 管理職については、2004年下期より専門能力に基軸を置いた新区分制度に移行している。

<参考資料>

各制度改定の概要（時系列）¹⁴

1992年時点の人事制度

1. 賃金制度

1) 管理職の賃金体系

管理職の基準内賃金（諸手当除く）は、「本給」、「資格給」で構成。

(1) 本給

本給は組合員も共通する賃金項目。前年の実績額に毎年、昇給評価に応じた昇給額を積み上げていく上限のない積み上げ給。昇給額は、たとえ最低評価でも必ずいくらかは上がる。

(2) 資格給

資格職能区分制度の資格別定額。

2) 組合員の賃金体系

組合員の基準内賃金（諸手当除く）は、「本給」、「職能給」または「職種給」で構成。事務技術職が「職能給」であり、技能職が「職種給」。

(1) 本給

管理職の賃金体系で説明したとおり。

(2) 職能給

事務技術職の賃金項目で、資格職能区分制度の職能区分別定額。

(3) 職種給

技能職の賃金項目で、資格職能区分制度の職能区分定額だが、区分ごとのシングルレートではなく、仕事の難易度に応じて設定した「職級」別にさらに細かく金額に段階をつけた。

2. 賞与

組合員は「基本賞与」＋「能率賞与」。

1) 基本賞与

¹⁴ 本参考資料は、各年の制度改定で何が行われたのかを簡易にみることできるよう、第Ⅲ部第1節から第9節までの内容を要約して記述しなおしたものである。

算定式は、「月収（本給＋職種・職能給）×基本賞与支給率」。基本賞与支給率は期毎に全社一律に設定。

2) 能率賞与

算定式は「本給×能率賞与支給率」。能率賞与支給率は個人評価（賞与評価、年2回）を反映。

3) 管理職の賞与

「賞与」一本で構成し、前期の支給額をベースに賞与評価に応じて当期の増額を決定する積み上げ方式。

3. 評価制度

本給の昇給額を決める年1回の「昇給評価」と、能率賞与支給率を決める年2回の「賞与評価」の2本立て。両評価ともに上司が一方的に行い、評価結果は非公開であった。昇給評価では評価結果を昇給点に置き換え、昇給点によって自動的に昇給額が決まる仕組み。

1993年 目標管理評価制度（管理職）

1. 導入の理由

主に以下の4点。

- ①会社の進むベクトルを目標設定に一致させ、全社総合力の向上を図る
- ②コミュニケーション・ツールとして活用し、トップダウン・ボトムアップ双方の流れを円滑にする
- ③人事評価への納得性を向上させる（評価基準のオープン化と評価プロセスへの本人の参加など）
- ④成果を評価する組織風土を醸成する

2. 目標設定から評価までの流れ

事業年度当初の4月に被評価者が直属の上司と面談し、具体的な業務目標を設定。年度末の3月に上長と本人が再び面談し、目標達成度などについて話し合う。評価の流れは、まず上長が面談した後で一次評価を付け、部門内での「甘辛」調整の上、さらに1つ上の上長が2次評価を行った上で、本部長・事業部長で構成する部門別の評価委員会が最終的な評価を決定。その後、本

人にフィードバック。

3. 評価項目

「個別業務目標の達成度」のほか、部下の指導育成・社内外に対する支援（他部門への協力、カスタマーサービスなど）といった「行動様式」（管理職としての活動）なども評価の対象。評価段階は分布目安を設定した上で5段階で相対評価。

1994年 年俸制（管理職）

1. 狙い

成果主義を推進するため、年収ベースの報酬を決定するシステムとして目標管理評価制度の評価結果を反映する。

2. 年俸の内訳

年俸は、「基本年俸」、「業績年俸」で構成。

1) 基本年俸

前年の基本年俸実績額の上に、目標管理評価制度での評価結果に応じた一定額を毎年、積み上げていく。積み上げ額は、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定。

2) 業績年俸

業績年俸は、毎年、額を洗い替える評価別定額とし、資格ごとに評価別定額のテーブルを設定。前年より評価が悪ければ金額が前年割れする。

1994年 目標管理評価制度（ホワイトカラーの主任・係長クラス）

1. 対象

事務技術職の資格職能区分制度における「専門職」（ホワイトカラーの主任・係長クラス）が対象。

2. 目標設定から評価までのサイクル

管理職の制度と基本的に内容は同じ。管理職と異なるのは評価期間。管理職は1年サイクルだが、組合員は半年サイクルで、上期（4～9月）と下期（10～3月）の年2回それぞれ目標を設定し評価する。組合員についても評価結果のフィードバックは必ず行う。

3. 評価項目と評価段階

「業務目標（複数設定）の達成度」や、部門間の協調や部下指導などをみる「行動様式」、「能力開発」などを設定。これらの評価項目を総合して最終評価を下す。評価段階は分布目安を設定した上で5段階で相対評価。

4. 評価結果の反映

賞与にだけ反映。能率賞与を算定する際の能率賞与支給率に反映させた。なお、1998年からは賃金制度の改定によって賃金にも反映されることになる。

1994年 SPIRIT（裁量労働を骨格とした報酬／勤務制度）

1. 狙い

働いた時間でなく、成果で報酬が決まる仕組みをつくるため。

2. 適用要件

事務技術職の職能区分でいう「専門職」（1998年以降の等級制では6等級にあたる）。ただし、適用となるのは、①労働時間を報酬の基礎とすることが相応しくない職務に就いている、②所属長による推薦がある、③本人にSPIRITで勤務する意思がある、の3要件をすべて満たす人。

3. 適用者の報酬体系

1) 賃金

適用者は出社義務はあるが出退勤は各自に委ねられている。賃金では、「時間外勤務手当」に代わり、新設の「業務手当」が支給される（業務手当額は一定額）。

2) 賞与

適用者には通常賞与（基本賞与+能率賞与）のほかに「業績賞与」を新設。業績賞与には目標管理評価制度の評価に応じて定額を通常賞与に加算。

1996年 目標管理評価制度（ホワイトカラーの中堅層）

1. 対象

事務技術系の職能区分でいう「一般職1級」も対象に追加。

2. 制度内容

1994年の「専門職」に対する導入内容と同じ。

3. 評価の報酬への反映

1994年の「専門職」に対する導入内容と同じ。

1997年 目標管理評価制度（技能系の職長）

1. 対象

技能職の職長。

2. 制度内容

「専門職」、「一般職1級」への導入内容と同じ。

3. 評価の報酬への反映

賞与にのみ反映。ただし、反映のさせ方は「専門職」や「一般職1級」と同様ではない。

1997年 職責をベースとした等級制度／レンジ制（管理職）

1. 等級制度

資格職能制度から、職責の重さに基づく新たな等級制度に変更。資格職能制度では、その運用を長く続けるうち、一人ひとりの保有する資格が就いている仕事の職責の重さと釣り合わないケースも出ていた。管理職は7～9級のいずれかの等級とし、事業部長クラスの職責を担っている人を9級、部長クラスの職責を担っている人を8級、課長クラスの職責を担っている人を7級とした。

2. レンジ制

「基本年俸」をレンジ制に改定した。賃金の上限と下限があらかじめ定められているレンジ制に移行したことで、レンジの上限に達した場合、上位等級に昇級しない限り金額が上がらなくなった。

1) レンジ制

レンジを等級ごとに設定。レンジ内は一定の賃金の幅で4つのゾーン（上からゾーンI～ゾーンIVまで）で区分。昇給は、ゾーン毎に設定された評価別の昇給額テーブルで自動的に決まる。賃金における年功的要素を薄める狙いから、昇給額は下位のレンジで大きく、上位のレンジに上がるにしたがって小さくなるように設定した。

2) 賞与部分

賞与に相当する「業績年俸」は1997年では見直しを行っていない（評価別定額のまま）。

1998年 職責をベースとした等級制度／Function区分／レンジ制（組合員）

1. 職責をベースとした等級制度とFunction（ファンクション）区分

1) 制度改定の狙い

主な狙いは以下の3点。

- ①従来の事務技術職、技能職という区分にこだわらず、各人の能力、意欲が十分に発揮される仕組みをつくること
- ②職責の重さに基づく等級制度に移行し、従来の学歴・年齢をベースとした昇格管理をやめる

こと

③際立った成果を達成した社員の昇格を早める仕組みをつくること

2) Function 区分

事務技術職、技能職という従来の職能系統を廃止し、社員を Function による区分に変更。

Function とは、「ビジネス遂行上、各人が担う職責（果たすべき課題）の分野」すなわち、「いまどのような分野で仕事をしているか」。Function はまず、大きく「営業職」「SE 職」「フィールドサポート職」「研究開発職」「事業企画職」「サポート職」「製造関連職」などに分けられる。これらの各職種をさらに細分化。

3) 等級制度

従来の「資格職能区分」を廃止し、職責の重さに基づく等級制度に変更。管理職は 1997 年に等級制度に導入済み。

(1) 等級

3～6 級を組合員の等級とした（管理職が 7～9 等級）。

(2) 等級定義書

各社員がどの Function 区分に属するかは基本的に所属長が決める。等級格付の基準は「等級定義書」の中で明確化。

(3) 等級昇級

等級昇級の基準は、①上位等級の職責を担うことができるコンピテンシーを保有している、②6 級・5 級への昇級の場合には、設定した目標が上位等級に相応しいこと、③現在の等級において一定以上の成果を上げていること、の 3 点をいずれも満たしているかどうかで決定。

(4) 達成度区分

各等級にさらに 3 区分からなる達成度区分を設定。同じ等級でも、成果に応じた処遇を行うため。

達成度区分は、「S」「II」「I」の 3 段階。各等級の中で継続して優れた成果を上げている人を「S」、標準的な成果を上げている人を「II」、昇級して初年度の人または標準的な成果を上げられていない人を「I」と位置づけた。上位区分への変更は、一定期間における目標管理評価制度の評価結果に応じて自動的に決まる。

2. レンジ制

組合員の賃金項目は、「本給」＋「職責給」に変更。

1) 本給

本給は、管理職の基本年俸と同様、等級別のレンジ制。

レンジの仕組みは管理職と同じ。レンジ内は4つのゾーンに区分されている。昇給額は1年間(2期の合計)の評価結果を点数化して、ゾーンごとに点数別昇給額テーブルを設定。

2) 職責給

職責給は、等級別、達成度区分別の定額。

3) 賞与

1998年では変更なし。「基本賞与」＋「能率賞与」の構成。ただし、能率賞与については1997年から、算定の基礎となる賃金を段階的に「本給」から「月収」に変更。

1998年 業績連動賞与（組合員）

1. 導入の理由

それまでは、労使交渉で一人平均の支給月数を決定していた。業績連動方式導入の背景としては主に以下の2点があげられる。

- ①労使交渉方式では、なぜその回答月数となったのかが組合員にわかりにくい。
- ②過去の支給月数の変動幅がかなり小さく、業績を良くしようとするインセンティブになっていない

2. 月数の算出方法

1998年冬の賞与から業績反映型賞与方式を採用し、業績に応じて4～6カ月の間で自動的に支給月数が決まるようにした。

1) 算定式

特段の事由がない限り支払われる「固定部分」として4カ月を設定。0～2カ月を「インセンティブ分」とし、その算式を「前年度の賞与支払い前営業利益×一定比率」とした（営業利益は単

独ベース。ただし、2005年度から連結ベースに変更している)。

2) 個人への配分方法

従来どおり「基本賞与」＋「能率賞与」。

1999年 業績連動賞与（管理職）

業績連動賞与が導入される以前は、管理職の賞与原資は、ほぼ組合員の月数に見合う形で最終的には決まっていた。管理職も単独営業利益を指標とする業績連動賞与を採用。ただ、管理職の方が組合員よりインセンティブ分の比率が大きく、ハイリスク・ハイリターンな制度。

2001年 評価制度の変更／コンピテンシー・レビューの開始

1. 新たな課題の発生

1998年下期から相対的な成績分布の設定を廃止し、「達成したらA」という絶対評価志向に方針を変更。狙いは、それぞれの成績となる水準を明示することにより客観的な指標を重視すること、全員のパフォーマンス向上と、高いレベルの目標設定。しかし、絶対評価にしたことで、以下のような新しい課題が明らかになった。

- ①目標を達成することを過度に意識し、目標を超えた高い業績への挑戦を避けるおそれが出てきた
- ②一部で客観的指標を過度に重視し、結果（数値）を偏重、プロセスを軽視する事例が散見されるようになった
- ③事業部によって業務の特性・職種が大きく異なるため、一律的な制度運用が難しくなってきた

2. 変更の主な内容

チャレンジを支援する仕組みをめざして評価制度の仕組みを大幅に変更した。

1) 高いレベルの目標への挑戦

高いレベルの目標に挑戦させるため、達成すれば「SA」評価となる、よりチャレンジングな目標を設定することに。また、成果の高さだけでなく、①マーケット・職場に対するインパクト、

②プロセス、③副次的な成果、も見て評価していくようにした。

2) プロセス重視

プロセスを重視するため、結果だけにとらわれずに業務遂行のプロセスの価値を評価することとし、評価されるプロセスの事例を部門ごとに示した。

3) BU (ビジネスユニット) ごとのカスタマイズ

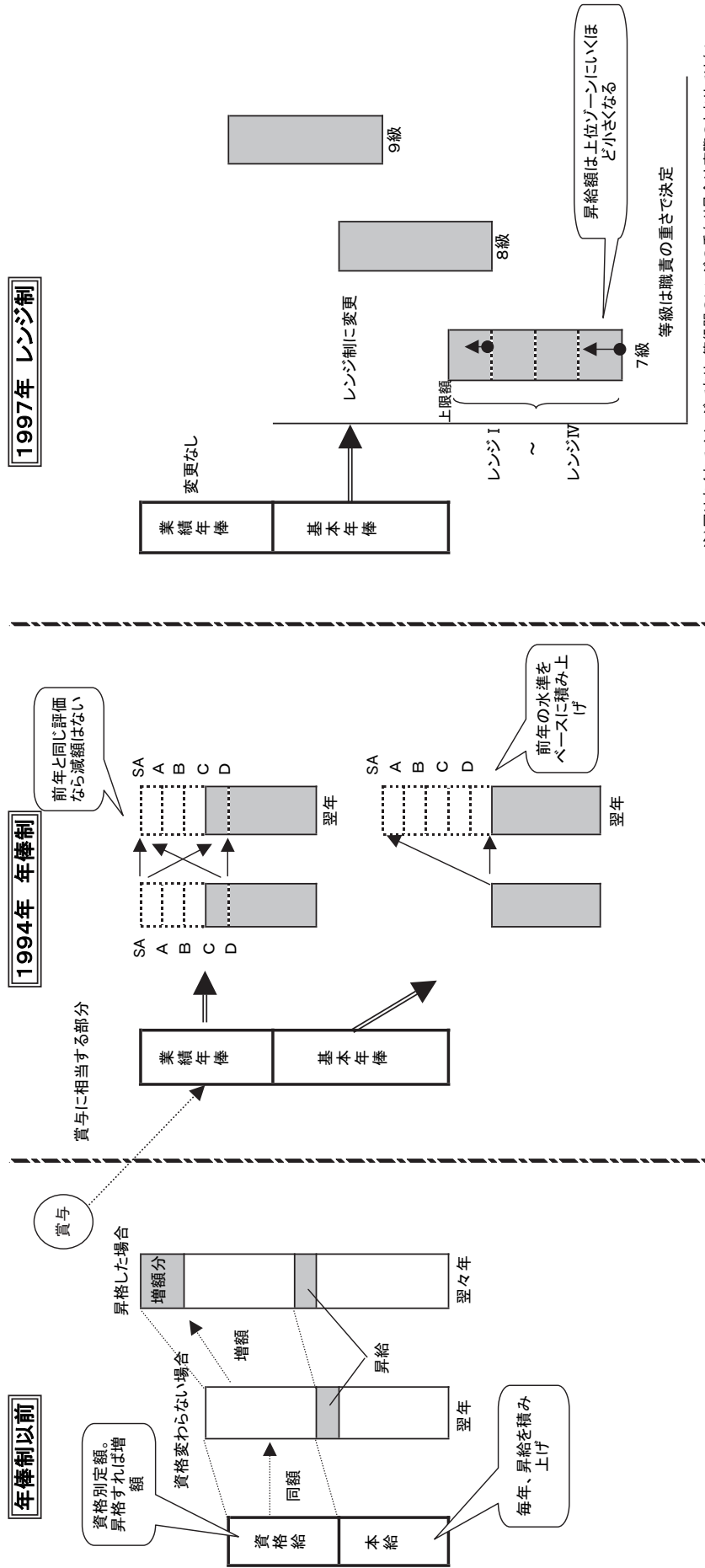
部門ごとのカスタマイズとして、各部門の戦略・事業方針を踏まえ、目標設定や評価が担当業務の特性や役割・責任に相応しいものとなるよう、業務目標として設定する業務内容や目標の設定、ウエイト付けなどの方針を、各部門が独自に設定できるようにした。

3. コンピテンシー・レビューの開始

6 級への等級昇級を決める際に、短期的な成果にとらわれずに中長期的な視点でも評価できるようにする「コンピテンシー・レビュー」をスタート。従来は昇級時に過去の短期的な評価結果も判断要素の1つとしていたが、レビュー開始後は、高い目標へのチャレンジを支援する視点から、「高い目標に果敢にチャレンジし、十分な成果が出なかったが、評価できる者」についても昇級可能な仕組みにした。

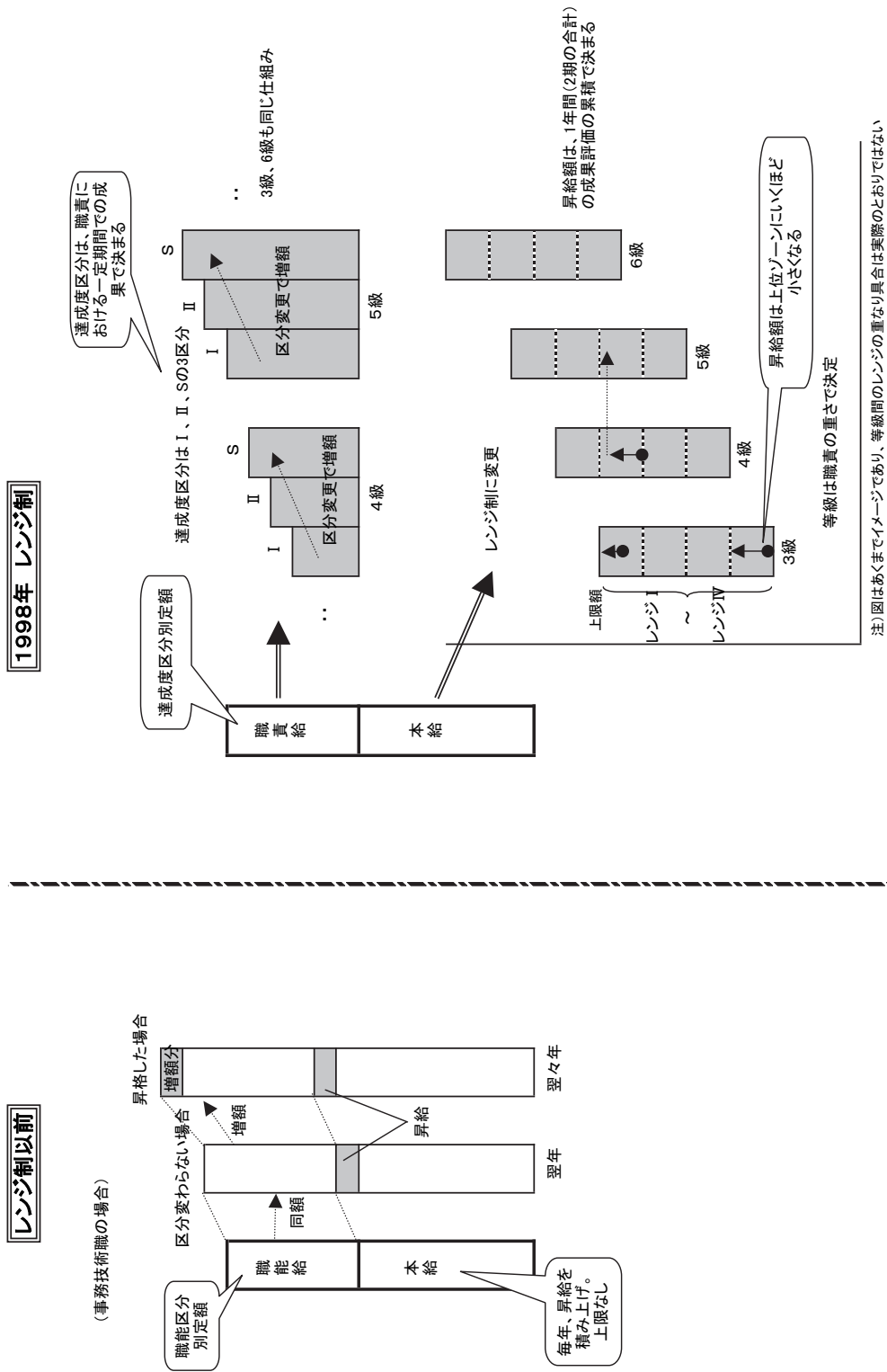
もう1つの特徴は、「コンピテンシー・レビュー・シート」を使った本人と評価者との話し合い。中長期の視点に立った職場主導による人材育成につなげるため、業務遂行上の課題や評価できる点を明確にし、改善のためのアドバイス等を行う。

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

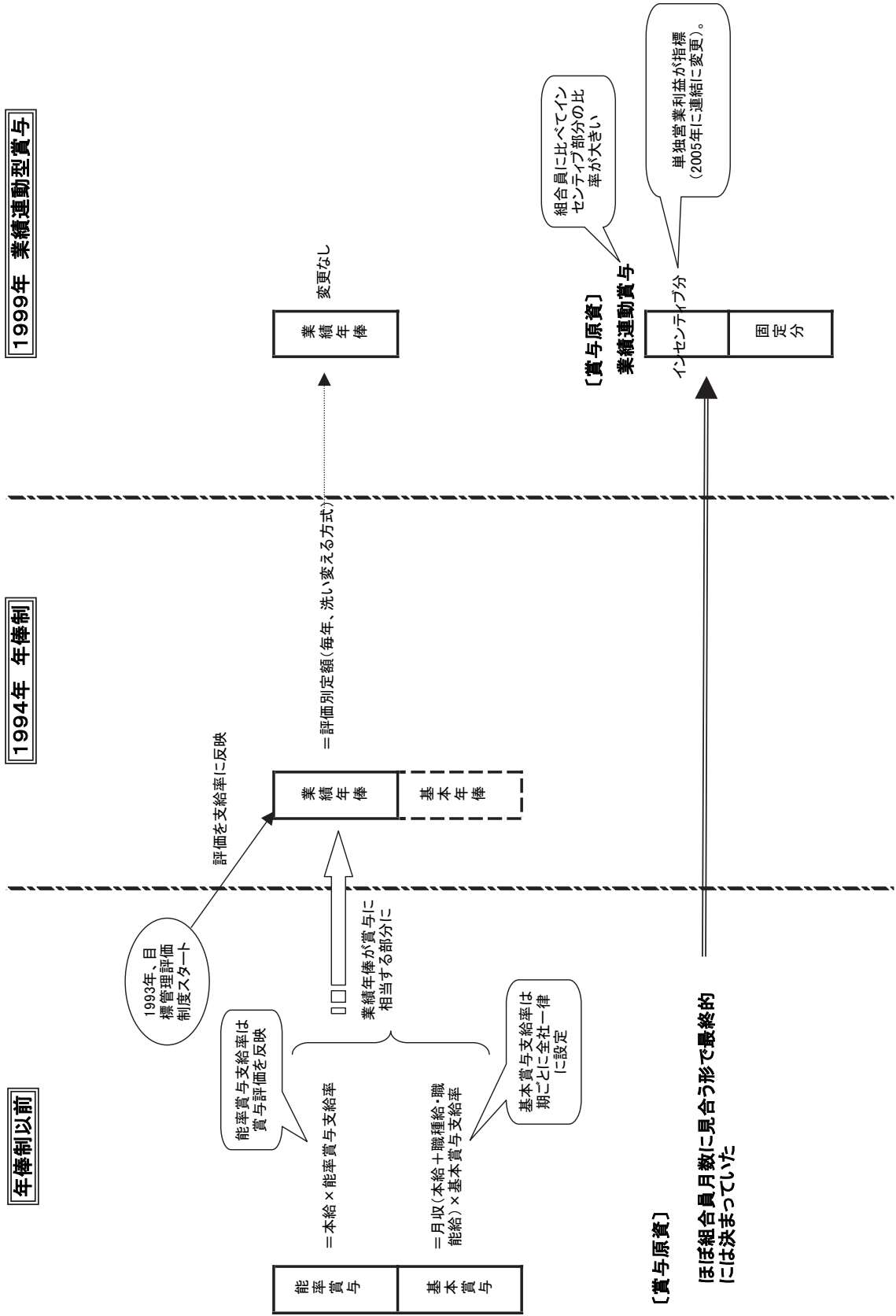


注)図はあくまでイメージであり、等級間のレンジの重なり具合は実際のとおりではない

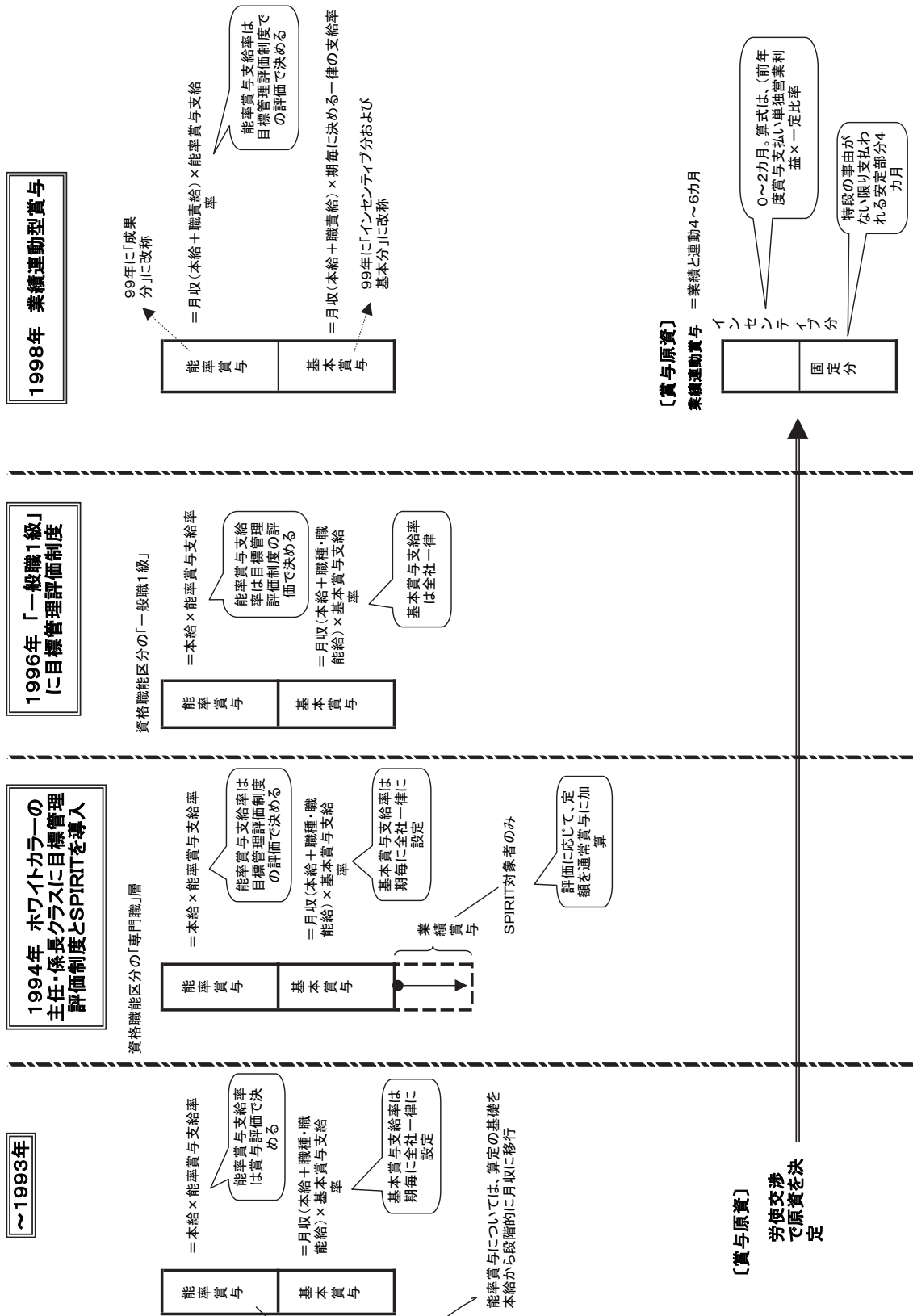
2 組合員の賃金体系の変遷チャート図



3 管理職の賞与体系の変遷チャート図



4 組合員の賞与体系の変遷チャート図



第2章 NEC（日本電気株式会社）

～会社概要～

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

はじめに

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

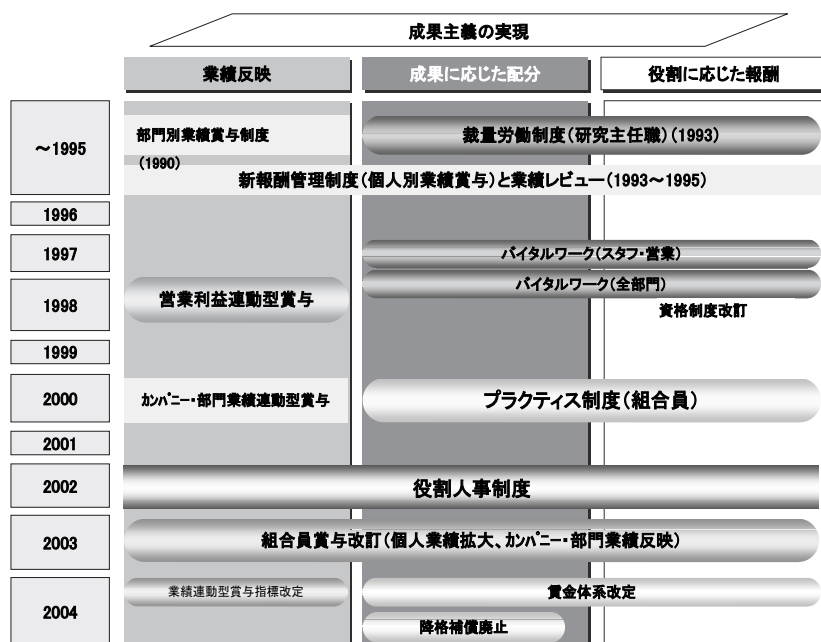
人事・労務管理の諸制度については1990年以降、評価の公平性・納得性を深める配慮を行いつつ、①個人の成果に応じる形で、成果主義をより広げていく②従業員と会社の関係を見直していく中で、本人のエンパワーメント（能力キャリア）を高める——ことを基本に、多岐に渡る制度設計を進めてきた。

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

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

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

図2-0-1 NECにおける賃金制度変遷



出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成¹⁵

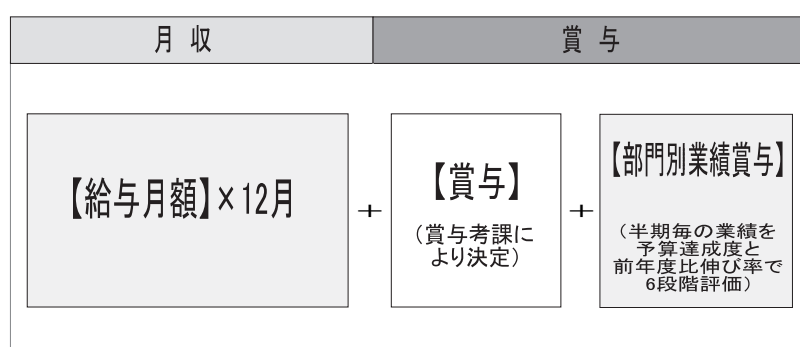
¹⁵以降の他の図表において出所が記されていないものは、本図と同様、聞き取り調査時の入手資料をもとに作成したものである。それ以外の出所のものは、一つひとつ記してある。

第1節 1990年代の管理職の報酬制度改革

1 部門別業績賞与制度（賞与インセンティブ制度）の導入（1990年）

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

図2-1-1 部門別業績賞与（報酬体系）



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

図 2-1-2 部門別業績賞与の考え方

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



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

※J：事業部長、B：部長、K：課長

2 管理職新報酬管理制度の導入（1993年～95年）

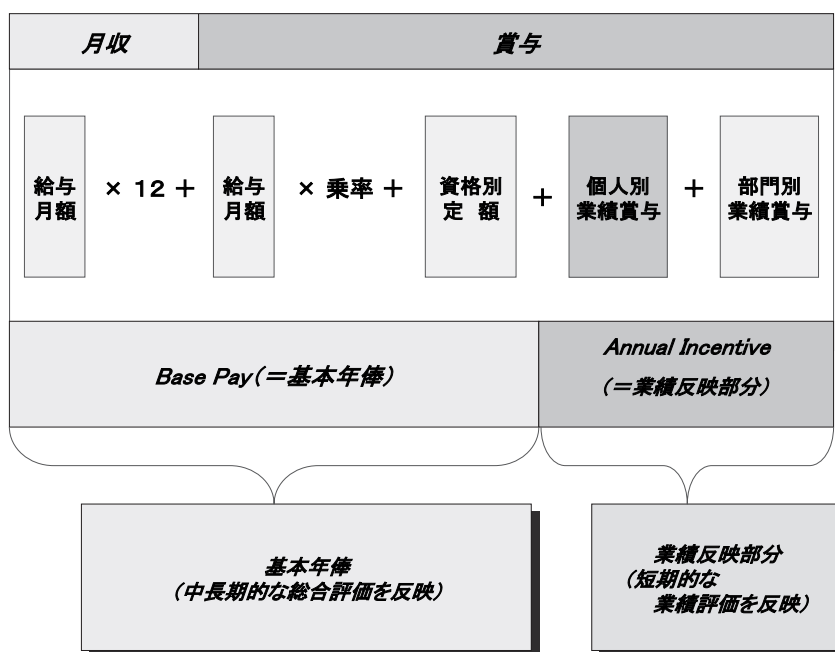
さらに1993年には「新報酬管理制度」を導入した。報酬を「基本年俸」と「業績反映部分」に分類。基本年俸は「給与（月額×12カ月）」と「基本賞与（給与月額×乗率+資格別定額）」で構成した。年収のうち、4カ月¹⁶分の賞与を定額分と考え、月収と併せて安定的報酬部分として保証した。一方、業績反映部分は賞与の「個人別業績賞与」と「部門別業績賞与」で見ることにして、短期的な業績評価を反映させた（図 2-1-3）。

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

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

¹⁶導入当初は5カ月であった

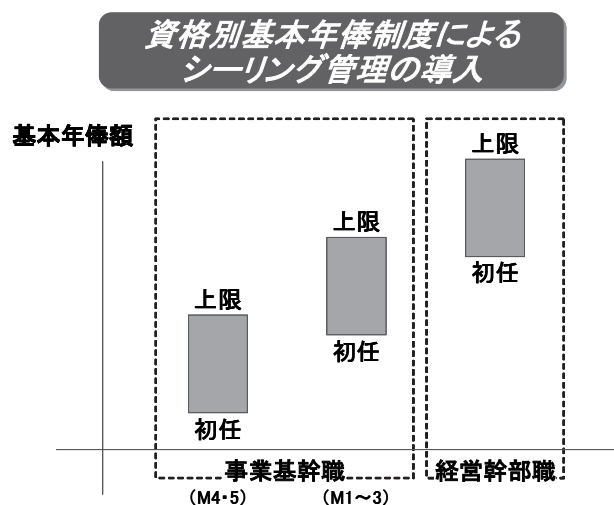
図2-1-3 新報酬体系の構成



(1) 基本年俸・給与部分

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

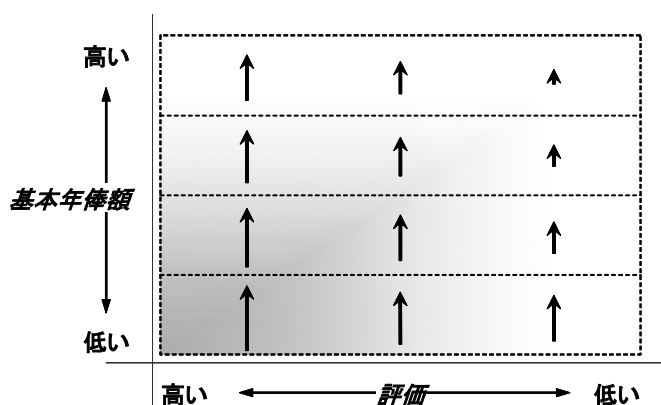
図2-1-4 基本年俸管理の考え方



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

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

図2-1-5 基本年俸改定テーブルイメージ



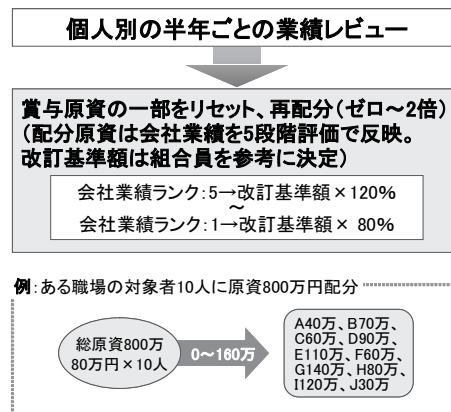
(2) 基本年俸・基本賞与部分

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

(3) 業績賞与・個人別業績賞与

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

図 2-1-6 個人別業績賞与の仕組み

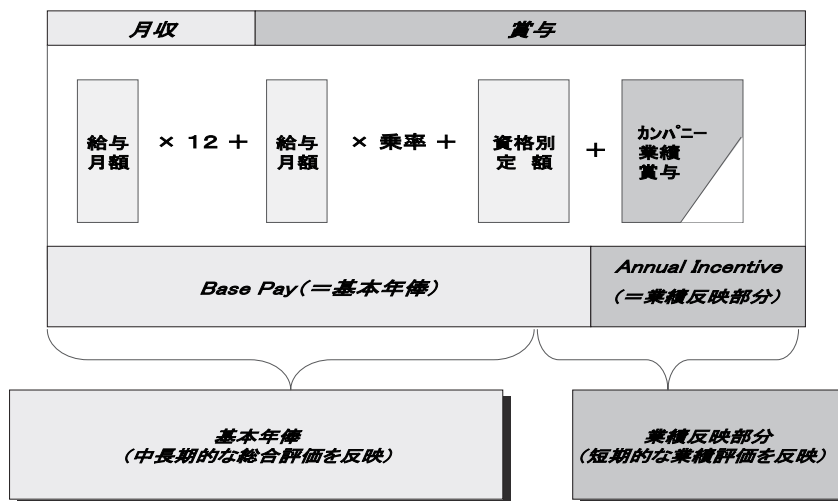


3 カンパニー（社内分社化）制移行に伴う賞与制度改革（2000年）

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

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

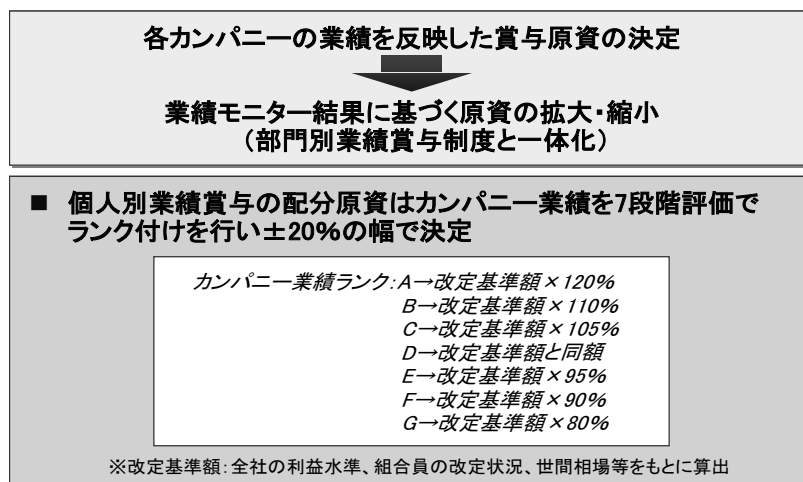
図 2-1-7 カンパニー部門業績連動型賞与



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

業績賞与の配分原資を割り出すようにした（図2-1-8）。

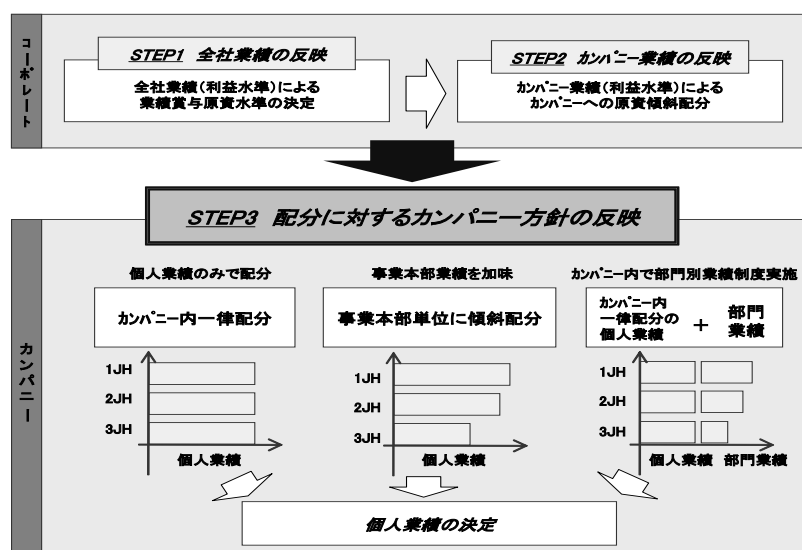
図 2-1-8 個人別業績賞与原資の決定



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

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

図2-1-9 カンパニー内でのカスタマイゼーション



第2節 1990年代の組合員層の報酬制度改訂

1 研究主任層に裁量労働制を導入 (1993年)

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

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

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

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

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

2 V（バイタル）ワーク制度の導入（1997年）

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

（1）Vワーク制度の概要

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

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

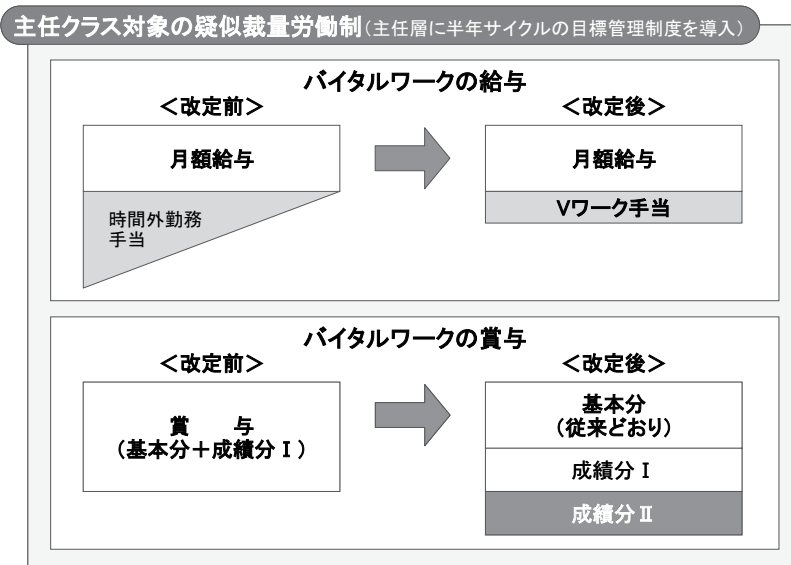
（2）Vワーク手当

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

¹⁹30歳以降で一般組合員の中でも比較的セルフマネジメントが期待できる管理職一步手前層を指す

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

図2-2-1 バイタルワークの制度



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

(3) Vワークの賞与

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

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

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

²¹この結果、最高で50%程度の格差となる

3 資格制度改訂（1998年）

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

4 営業利益連動型賞与の導入(1998年)

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

第3節 2000年以降の管理職層の報酬制度改訂

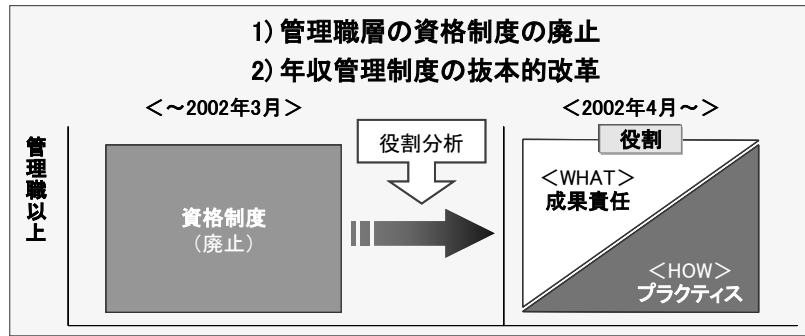
1 役割グレード制度の導入(2002年)

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

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

²² 主任層は、1996年に改訂している

図2-3-1 職能資格制度から、役割グレード制度へ

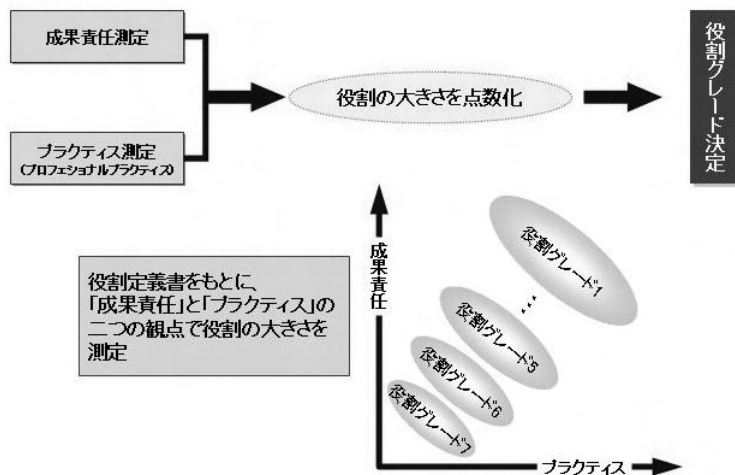


- 個々人の“役割”明確化と役割達成意識の向上
- 貢献度(成果)の報酬・退職金への反映
同一役割同一報酬、退職金貢献度ポイント制
- より高い役割へのチャレンジと自主性を重視した人材流動化の促進
人材公募通年化、ポジション・エントリー制度、“レジユメ”の導入
- より高い役割を担える人材の育成
キャリア・アクセレーション・プール、グローバル・ビジネスリーダー選抜研修

(1) 役割グレードの測定・導入

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

図2-3-2 役割の大きさ＝「役割グレード」の測定



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

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

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

図 2-3-3 二つの行動基準

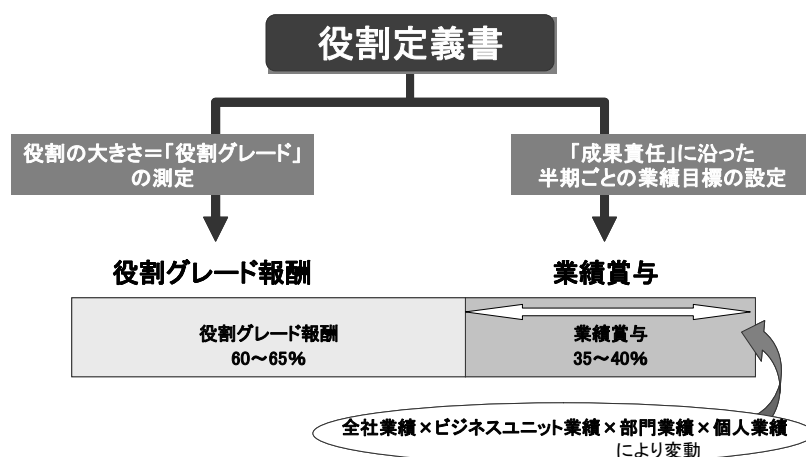


なお、役割定義書は、年 1 回全員に対し、評価および見直しを実施される。そして、年に 1 回、成果・プラクティス双方とも高評価（達成度の高い）の人をトップ 10 としてリストアップし、次年度の上位ランクの役割グレードへのシフトを検討。逆に双方との低評価にある人をボトム 10 としてリストアップし、改善プログラムへの参加または下位グレードへの役割配置換えを検討する。

（2）報酬の構成と水準

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

図2-3-4 報酬の仕組み



① 役割グレード報酬

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

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

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

② 業績賞与

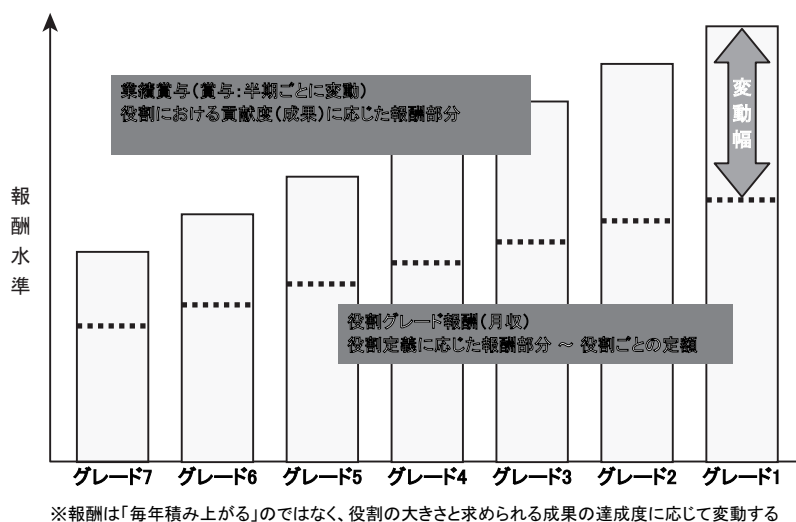
一方、半期ごとの賞与については、すべて成績分原資にして、業績を反映させた成績分を年俵の35～40%まで拡充する改定を実施した（図2-3-5）。

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

²³実際の算定式とは異なる

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

図 2-3-5 役割グレード別報酬水準



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

第4節 2000年以降の組合員層の報酬制度改訂

1 プラクティス制度の導入

2000年は一般社員層を対象に新報酬制度「プラクティス制度」を導入した。

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

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

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

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

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

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

（1）新たな職群（役割のレベル差）区分の設定

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

図2-4-1 職群ごとの人事管理

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

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

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

図2-4-2 職群と等級の設定

【職群】

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

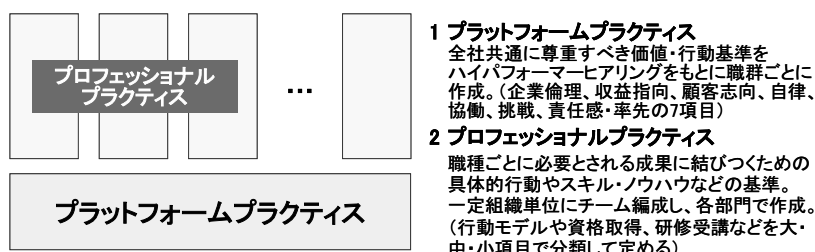
※上位者のビヘイビアをクリアにすることで、中位者のやる気を促す考課を狙った。

(2) プラクティスファイルの作成・導入

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

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

図2-4-3 プラクティスファイルの構成



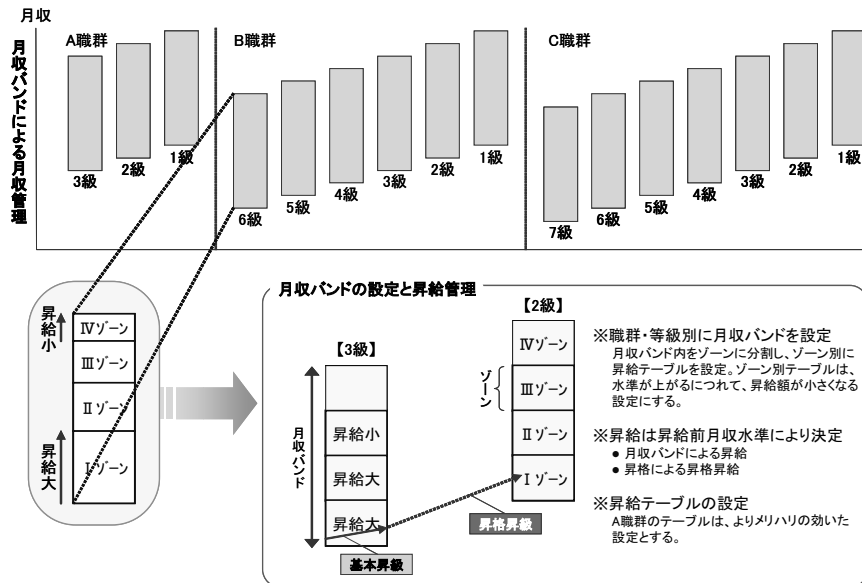
(3) 賃金体系を月収に一本化

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

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

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

図2-4-4 主任以下の賃金体系



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

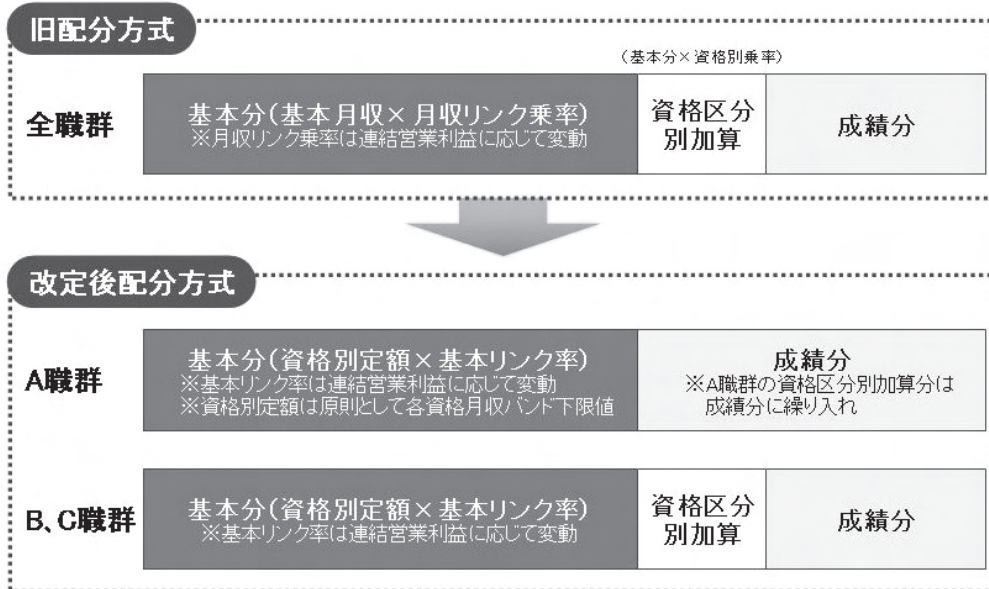
この段階でNECは、管理職も一般社員層も同じ賃金体系になった。だが、個人業績賞与の比率幅や、業績への貢献・関与度をはかる評価については、上位職ほどその影響の大きさから差が開く仕組みになっている。

2 組合員賞与改定（個人業績拡大、カンパニー・部門業績反映：2003年）

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

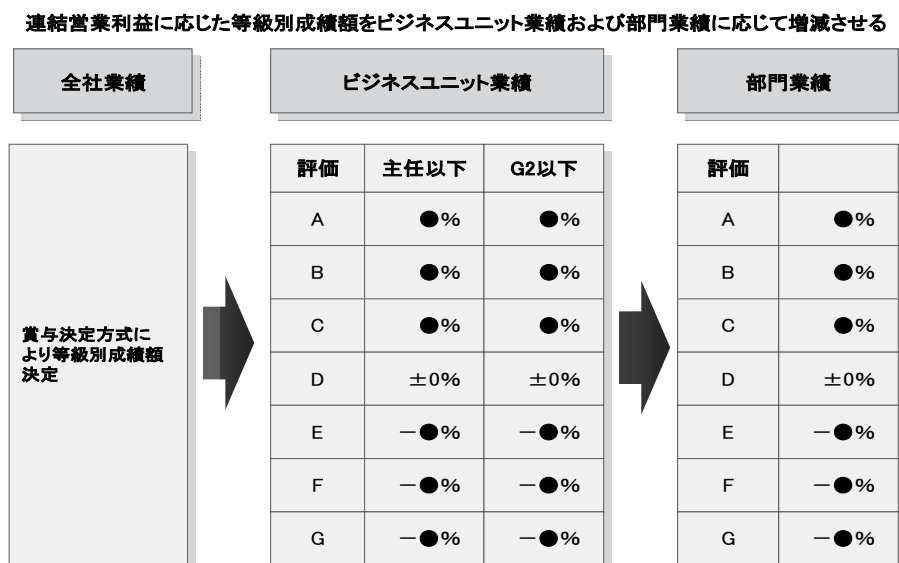
具体的には、カンパニー（社内分社）業績、部門業績に応じて組合員（主任以下）の賞与を変動させる仕組みを採り入れた。図2-4-5に見るとおり、旧来は全職群が、基本分については月収に乗率をかけて額を算出していた。今回の改定で、月収リンク部分を資格別の定額に変更した。資格別定額は、資格ごとの月収バンドの下限値である。

図 2-4-5 賞与配分方式の改訂 (2003 年 6 月賞与～)



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

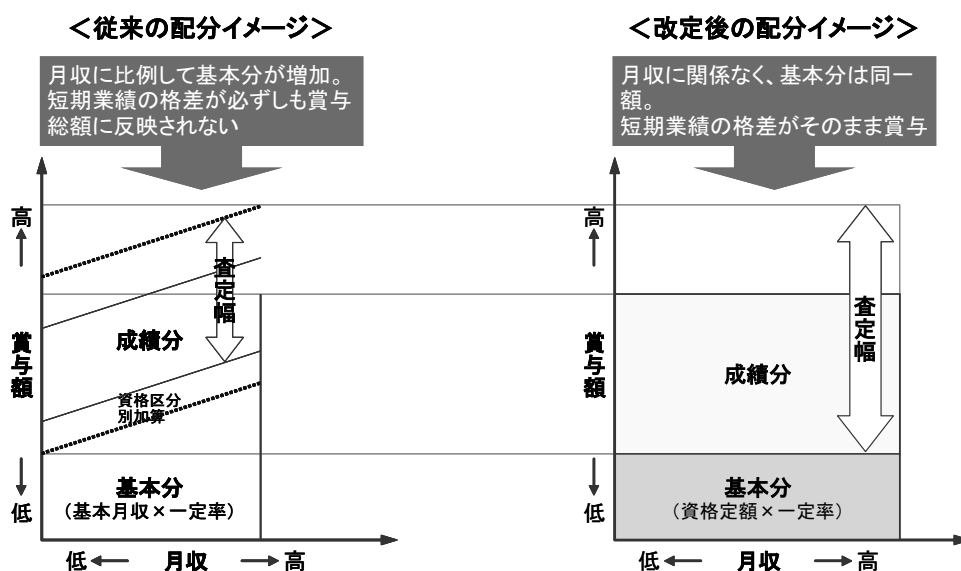
図 2-4-6 賞与のビジネスユニット・部門業績反映



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

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

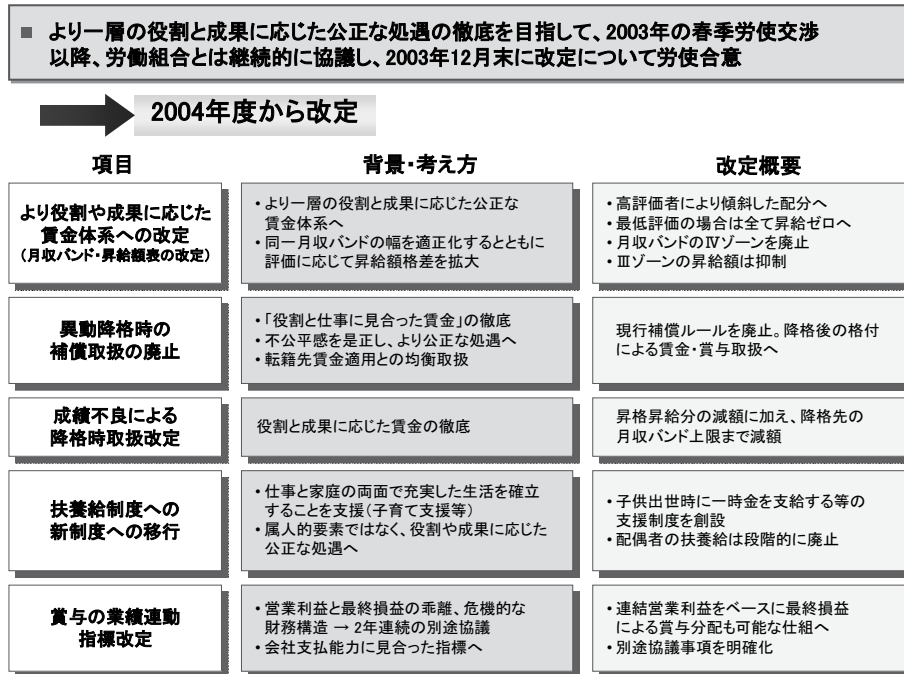
図 2-4-7 新旧の配分イメージ



3 組合員層のさらなる処遇制度改定（2004 年）

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

図 2-4-8 一般社員の人事処遇制度改訂



<参考> 報酬制度改訂以前の賃金体系

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

(1) 賃金項目

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

(2) 本給

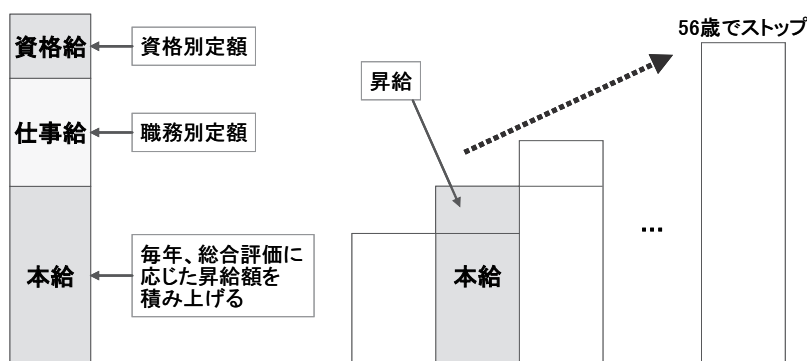
同社には定期昇給²⁶の発想はなかったものの、業績見合い分²⁷との考え方は存在していた。「本給」は、この「業績に応じて積み上げていった」考え方にに基づき、前年実績額に総合評

²⁶年齢によって自動的に上がっていく賃金のことを指す

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

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

図 2-4-9 報酬制度改訂以前の賃金体系



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(3) 仕事給

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

(4) 資格給

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

(5) 管理職の賃金体系

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

していた。

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

【富士通に関するもの】

- ・笹島芳雄監修 (1999) 『成果主義人事・賃金Ⅲ』、生産性労働情報センター
- ・産労総合研究所 『賃金実務』
No.816 (1998年6月15日号)、No.831 (1999年3月1日号)
- ・日本労働研究所 『日労研資料』
第1261号 (2002年5月)
- ・労務行政研究所 『労政時報』
第3226号 (1995年9月29日)、第3406号 (1999年7月16日)、第3407号 (1999

年7月23日)

【NECに関するもの】

- ・ 笹島芳雄監修（1999）『成果主義人事・賃金Ⅲ』、生産性労働情報センター
- ・ 産労総合研究所『賃金実務』
No.791（1997年5月1日号）、No.872（2001年1月1・15日号）
- ・ 日本経団連人事賃金センター（2001）『事例研究第461号 NECの新人事制度』
- ・ 同（2002）『事例研究第480号 NECの役割を基準とした管理職新人事処遇制度』
- ・ 労務行政研究所『労政時報』
第3159号（1994年4月22日）、第3316号（1997年8月15日）

JILPT 調査シリーズ No.28

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

発行年月日 2006年12月28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/>)