

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

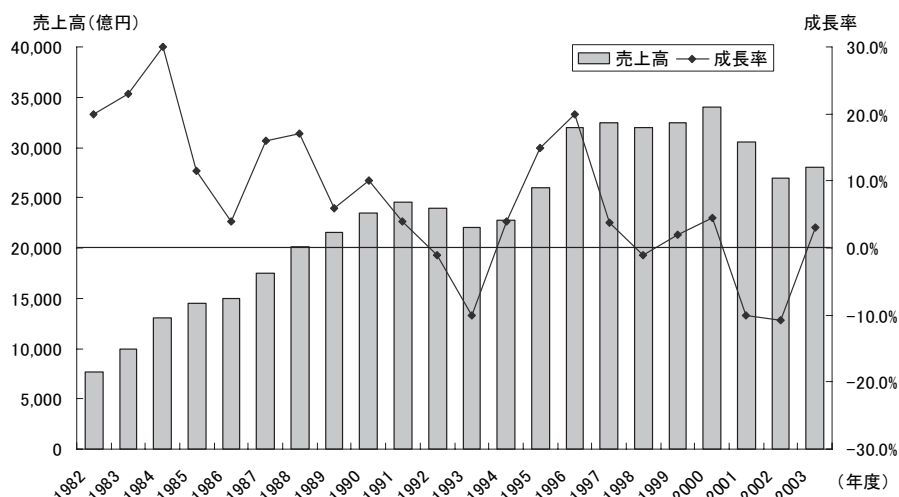
⁵ 社内では管理職を「幹部社員」、組合員層を「一般社員」と呼称しているが、本報告では「管理職」と「組合員」という表記に統一する。

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

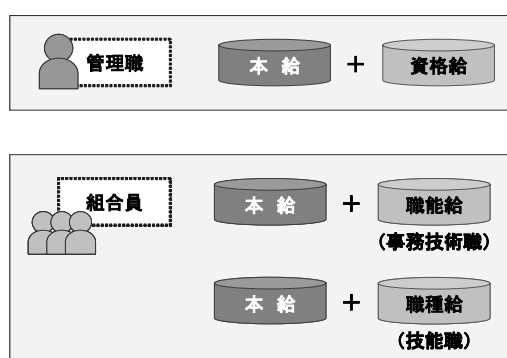
2 1992年当時の人事制度

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

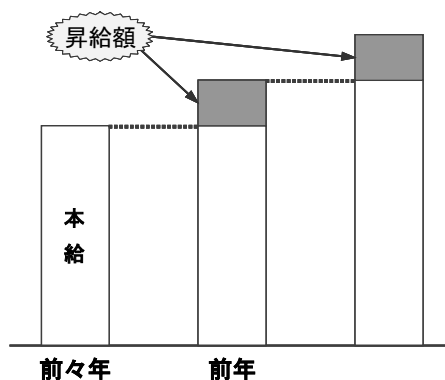


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

「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

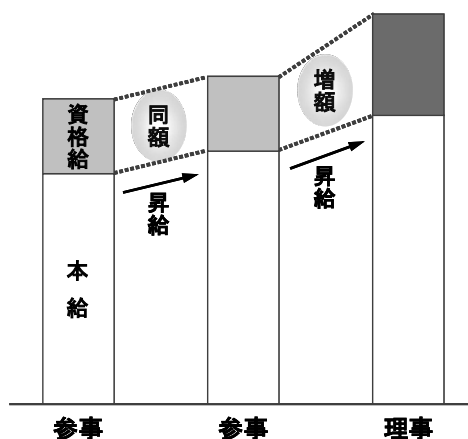


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

「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



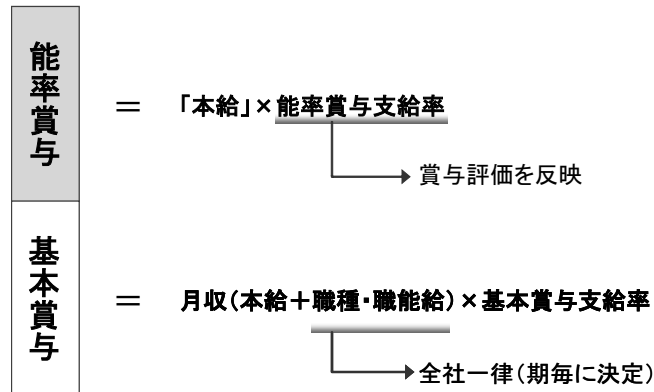
出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

(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。

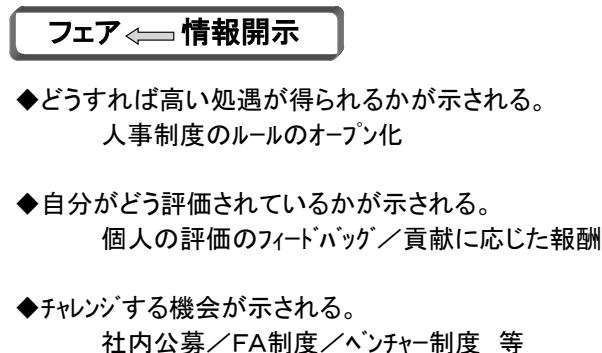
(3) 評価制度

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



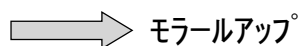
4 改革のキーコンセプト

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



◆ 評価報酬に対する納得性向上



◆ プロ意識の醸成

◆ 人件費の適正な配分、有効活用

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

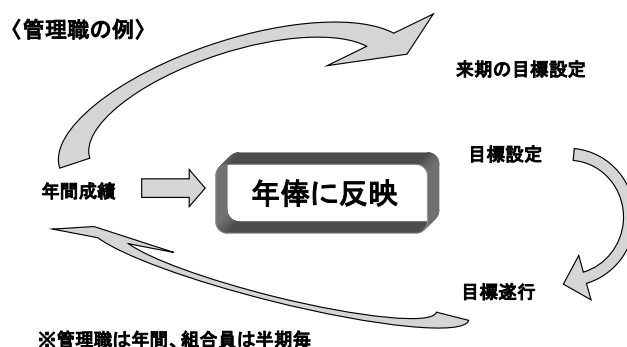
（1）導入の理由

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

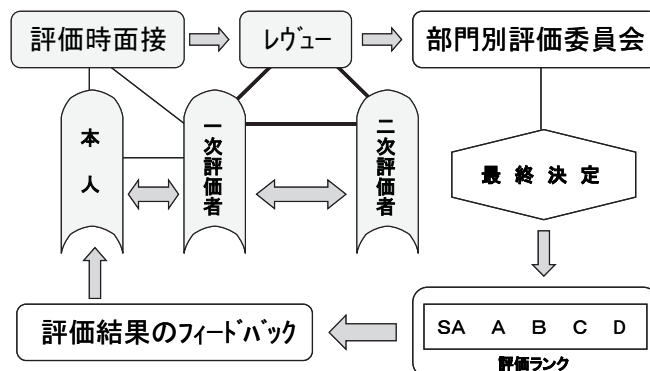
では、目標管理評価制度の導入によって、評価の仕組みはどのように変わったのだろうか。旧来から変わったのはまず、評価のプロセスに、評価される本人も参画するようになった点である。目標管理評価制度の導入以後は、管理職については図1-2-1のようなサイクルで、目標設定から評価までが行われるようになった。まず、事業年度当初の4月に、被評価者が直属の上長と面談し、具体的な業務目標を設定する。年度末の3月に、上長と本人が再び面談し、目標達成度などについて話し合う。一方、評価の流れはこうである（図1-2-2）。まず上長が面談した後で一次評価を付ける。次に部門内で評価の「甘辛」調整を行うため、さらに1つ上の上長が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

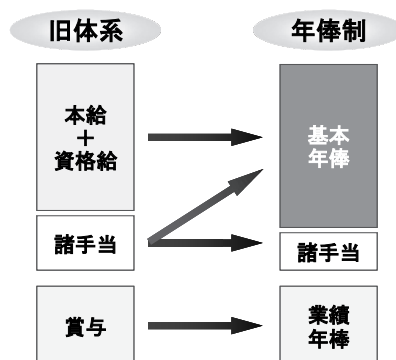
(3) 評価項目と評価基準

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



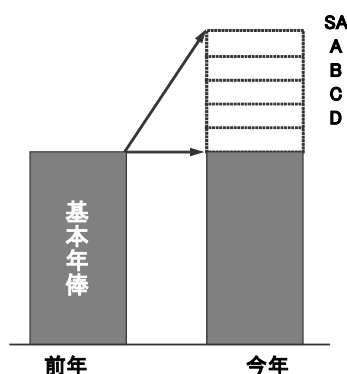
出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第3226号
(1995年9月29日) P.24図を参考にした。

(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



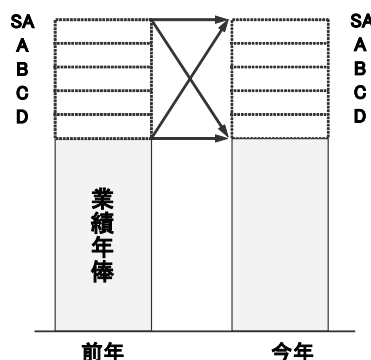
出所：聞き取り調査記録から作成。ただし、労政時報第 3226 号
(1995 年 9 月 29 日) P:26 図を参考にした。

(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。

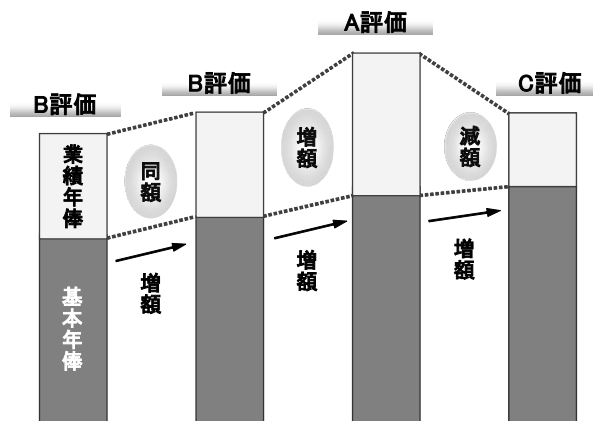
図 1-2-5 業績年俸イメージ

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

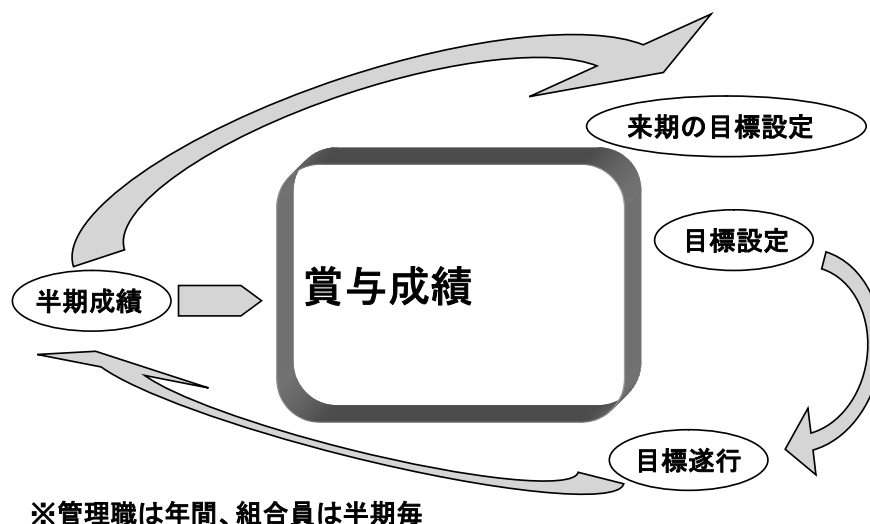
(1) 目標設定から評価までのサイクル

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。

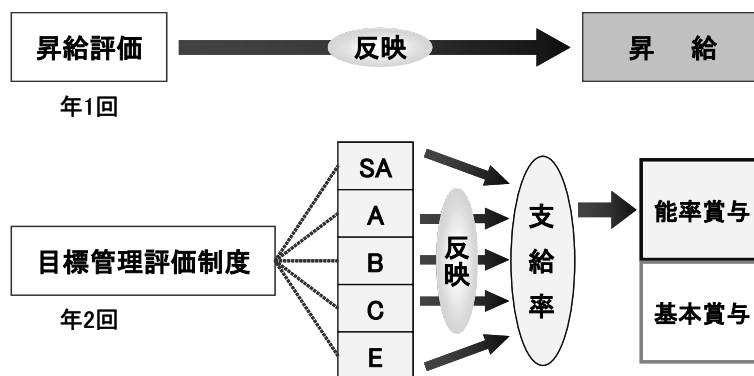
（3）評価結果の反映

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）。

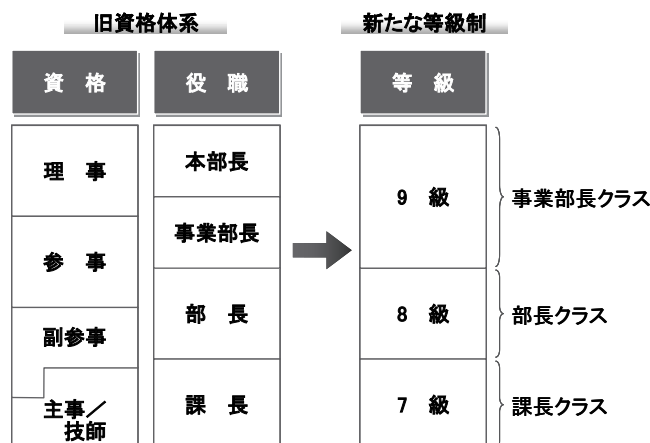
図1-4-1 1993年～2003年までの人事制度改革の流れ

	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。

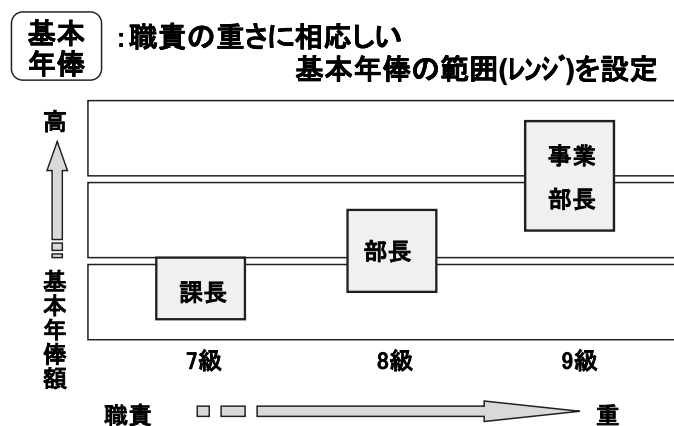
2 新賃金制度（レンジ制）の概要

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

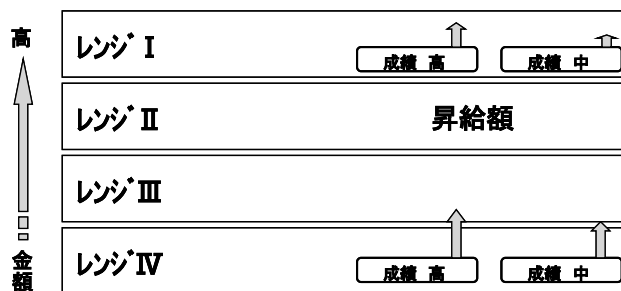


レンジ制の仕組みについて見ていくと、レンジは等級ごとに設定され、一定の賃金の幅で4つのゾーン＝〈レンジⅠ〉〈レンジⅡ〉〈レンジⅢ〉〈レンジⅣ〉に区分された。もっとも金額が低いゾーンがレンジⅣ、金額が高いゾーンがレンジⅠである。

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

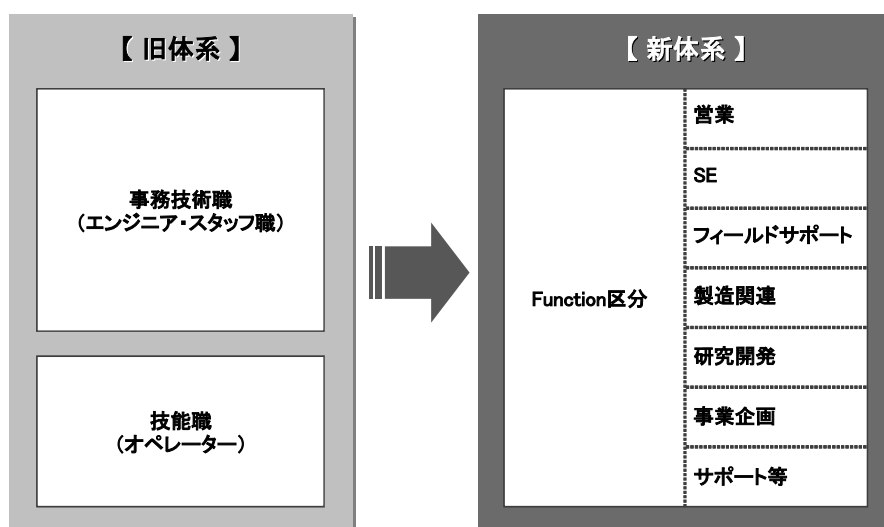
組合員の人事制度改定の狙いは主に以下の3点である。第一は、従来の事務技術職、技能職という区分にこだわらず、各人の能力・意欲が十分に発揮される仕組みをつくること。第二は、職責の重さに基づく等級制度に移行し、従来の学歴・年齢をベースとした昇格管理をやめること。そして第三が、際立った成果を達成した社員の昇格を早める仕組みをつくることである。

(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

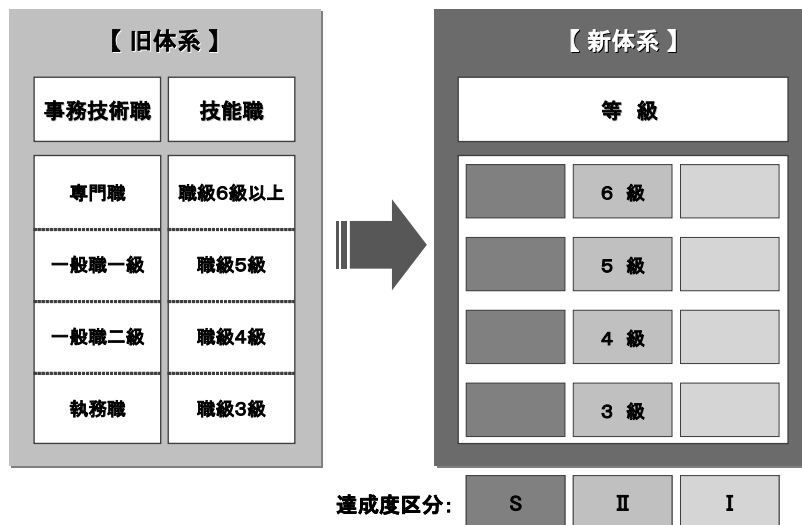


(3) 等級制度

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。

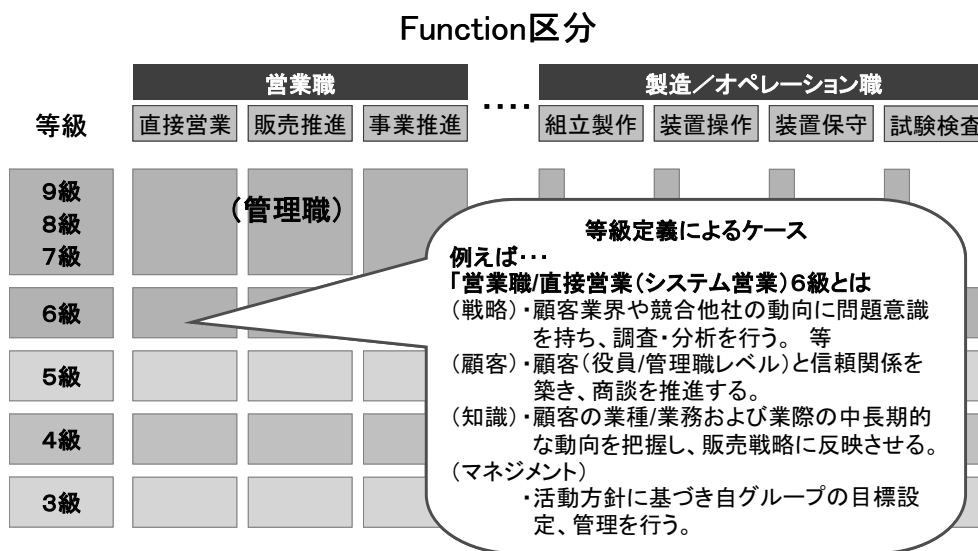
図 1-5-3 資格職能区分から等級制への移行イメージ



(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)。

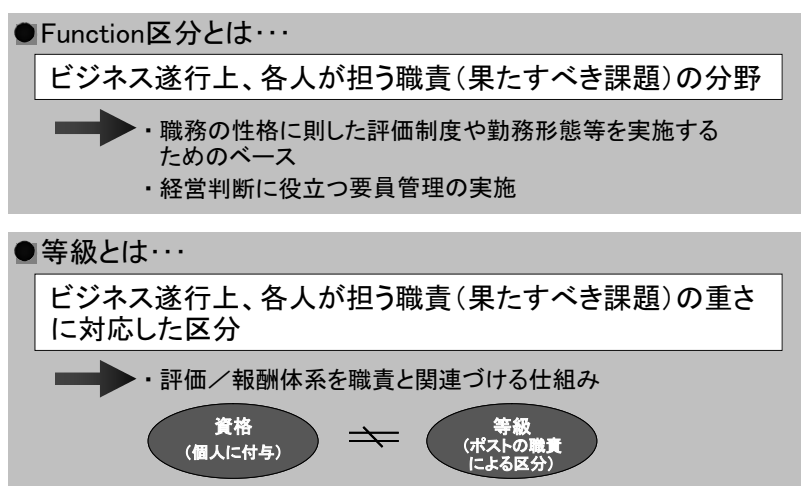
図 1-5-4 Function と等級のマトリックス



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

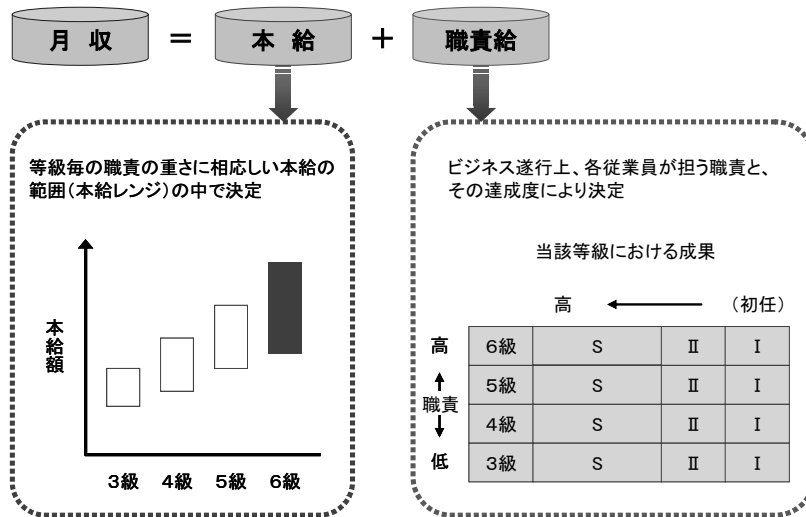
さらに各等級には3区分からなる「達成度区分」を設定した。成果と報酬の関連を明確にし、同じ等級でも、成果に応じた処遇を行うためである。

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

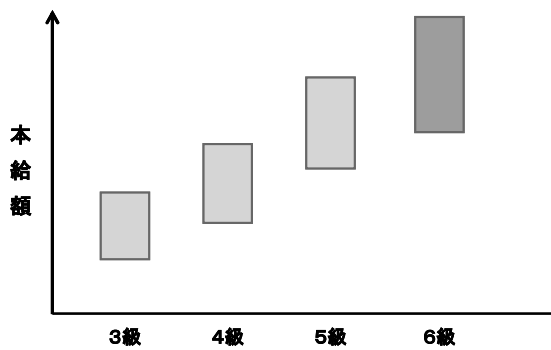


(1) 本給レンジ

「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

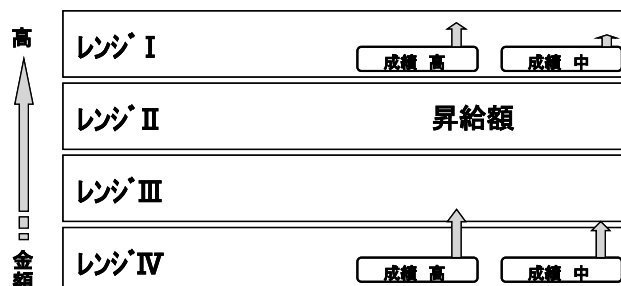


出所：聞き取り調査記録をもとに作成。

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

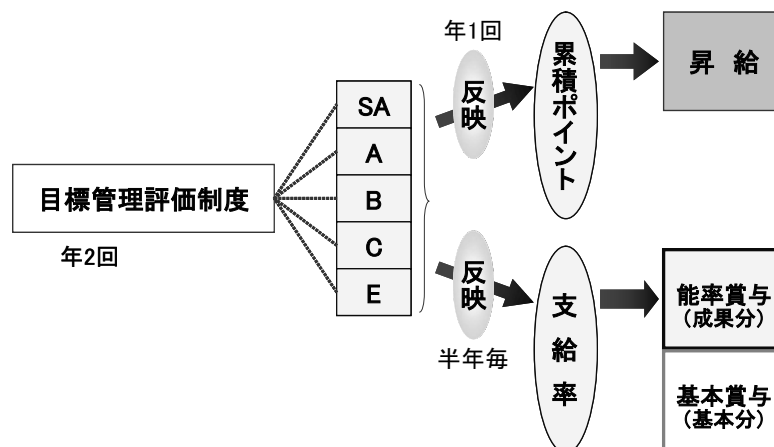


昇給額は、1 年間（2 期の合計）の評価結果を点数化して、ゾーンごとに点数別昇給額テーブルを設定した。もう 1 つの賃金項目である「職責給」は、等級別、達成度区分別の定額とした。

(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。

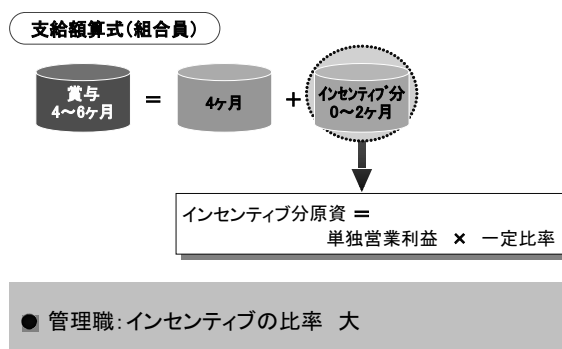
同方式は、業績に応じて自動的に賞与の一人平均支給月数を決めるやり方である。導入の背景としては主に2点あった。一つは、旧来の労使交渉方式では、なぜその回答月数となったのかが組合員にわかりにくいことであった。第二は、過去の支給月数の変動幅がかなり小さく、業績をよくしようというインセンティブになっていないことであった。翌99年からは管理職についても業績連動賞与を採用した。

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。

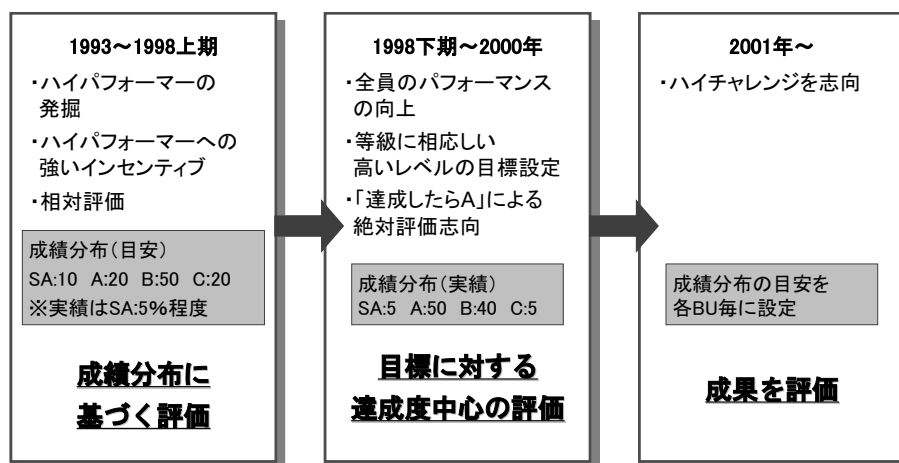
第7節 評価制度の新たな展開（2001年）

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。

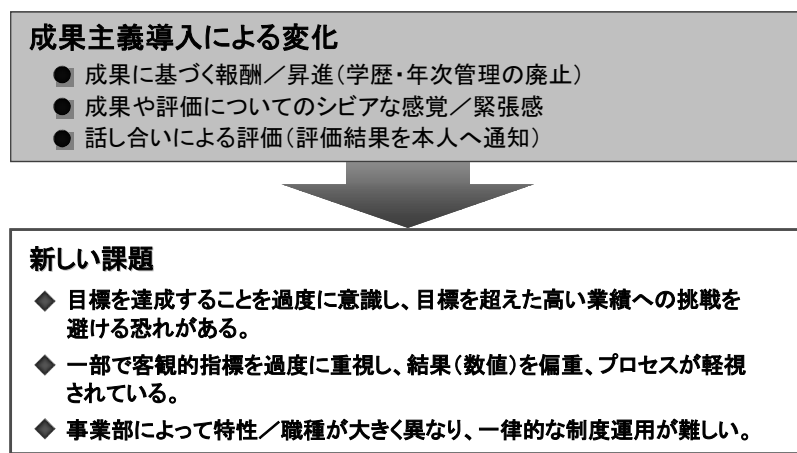
導入当初から1998年上期までは相対評価だったが、1998年下期からは相対的な成績分布の設定を廃止し、「達成したらA」という絶対評価志向に方針を変更した（図1-7-1）。それぞれの成績となる水準を明示することにより客観的な指標を重視すること、また、全員のパフォーマンスの向上と高いレベルの目標設定がその主な狙いであった。

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）。

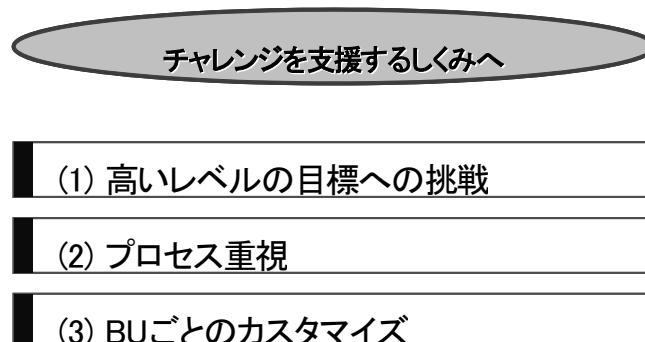
図 1-7-2 新しい課題 (2001 年)



2 チャレンジを支援する仕組みへ

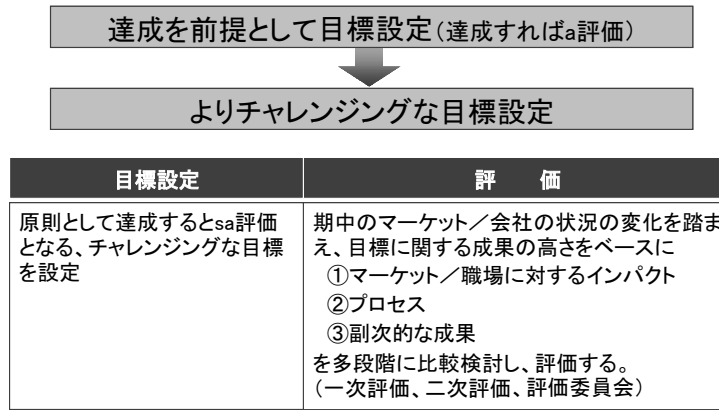
そこで同社は 2001 年、評価制度の仕組みを大幅に変更した。チャレンジを支援する仕組みをめざして、①高いレベルの目標への挑戦、②プロセスの重視、③ビジネス・ユニット (BU) ごとのカスタマイズ、ができるように制度を見直した (図 1-7-3)。

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

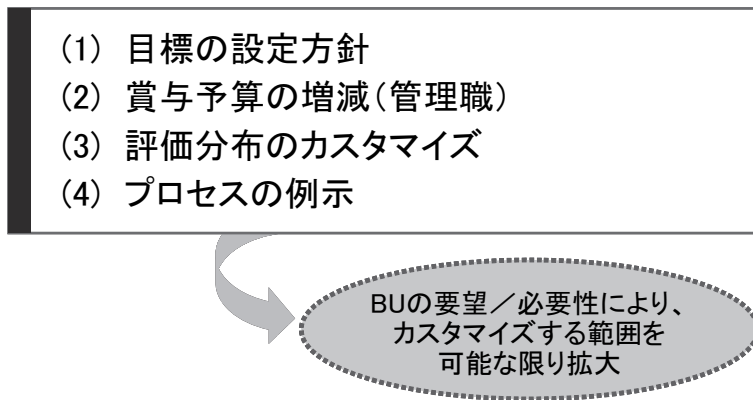
当初の目標は達成できなかったものの、新しいプロジェクト運用の仕組みを自ら考案し、体系化した。その仕組みが他のプロジェクトへ水平展開され、品質向上に大きく貢献した。

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)。

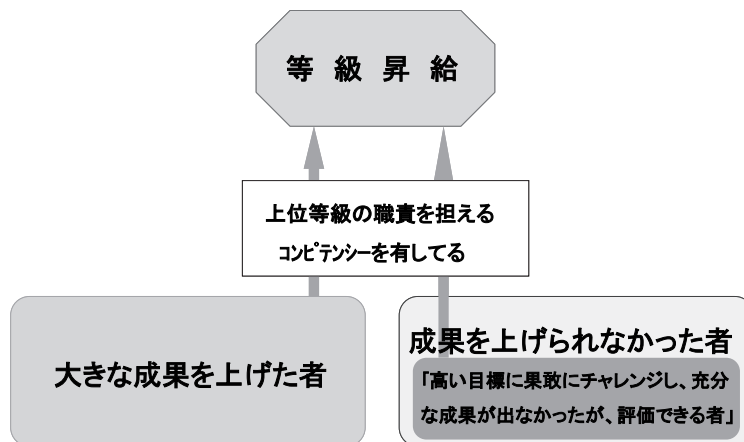
図1-7-6 各部門でのカスタマイズ



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～)



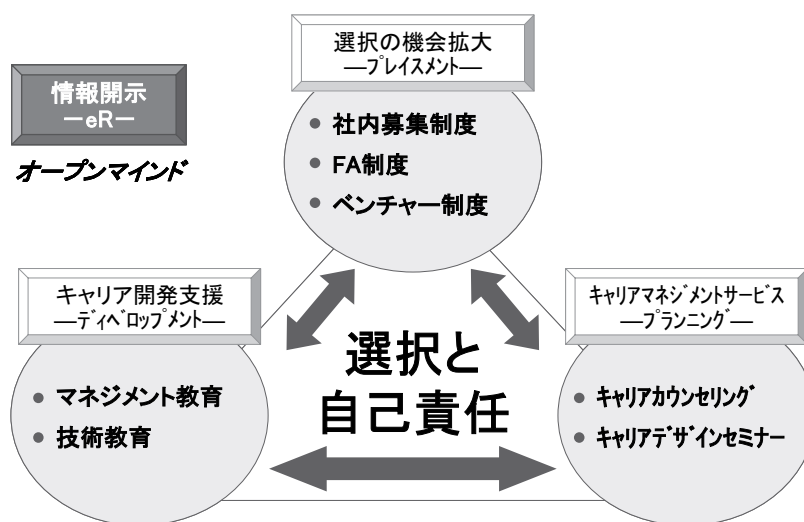
コンピテンシー・レビューのもう 1 つの特徴は、「コンピテンシー・レビュー・シート」を使った本人と評価者との話し合いである。話し合いのなかでは、コンピテンシーの評価結果をフィードバックすることにより、被評価者の業務遂行上の課題や、評価できる点を明確にし、改善していくためのアドバイスや動機付けを行う。そうすることで、中長期の視点に立った職場主導による人材育成につなげるのである。

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

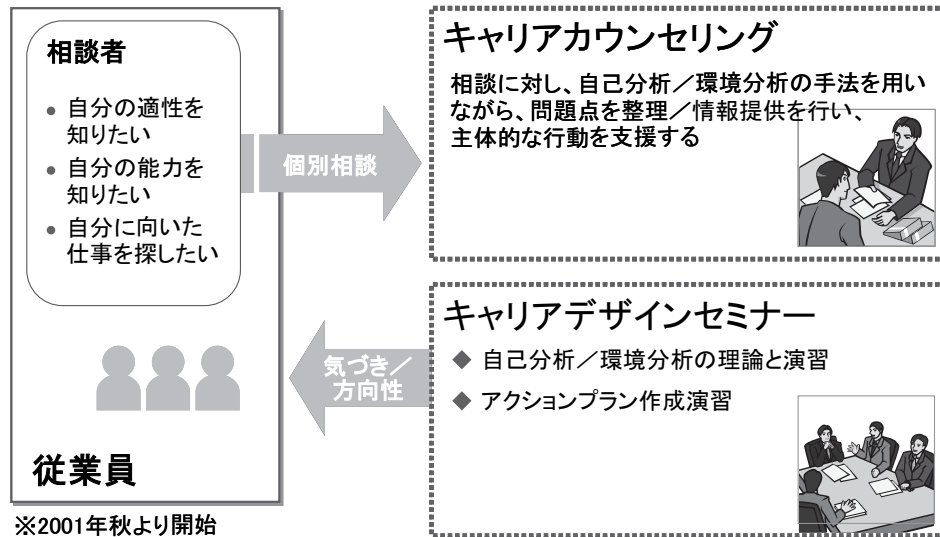
同社は2001年秋から「キャリアマネジメントサービス」を実施している。これは大きく分けて、「キャリアカウンセリング」と「キャリアデザインセミナー」の2つのサービスがある（図1-8-2）。

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

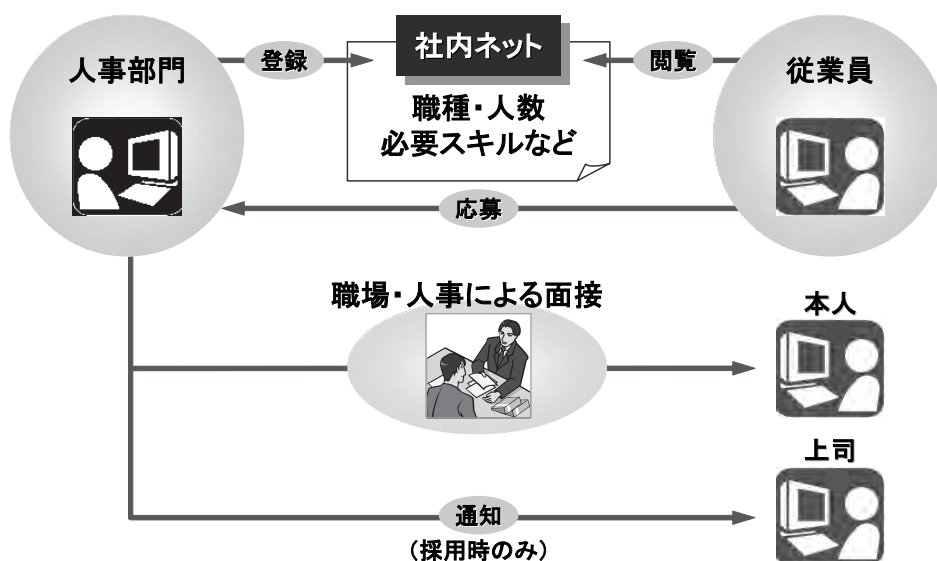
キャリアマネジメントの推進



(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。

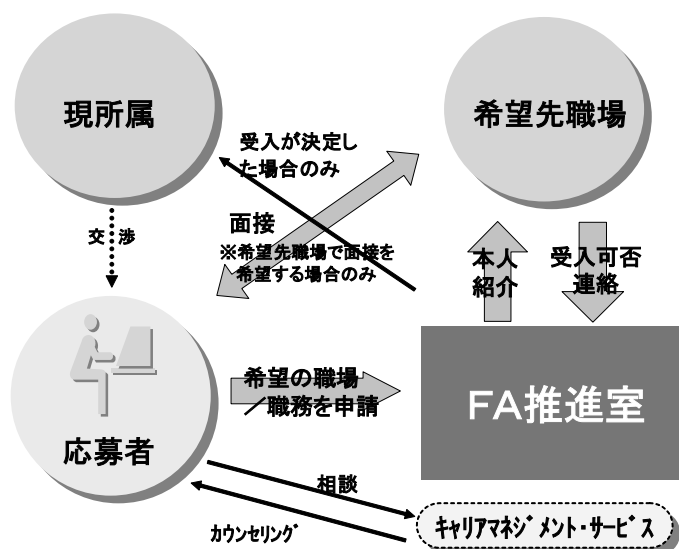
図1-8-3 社内募集制度



(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

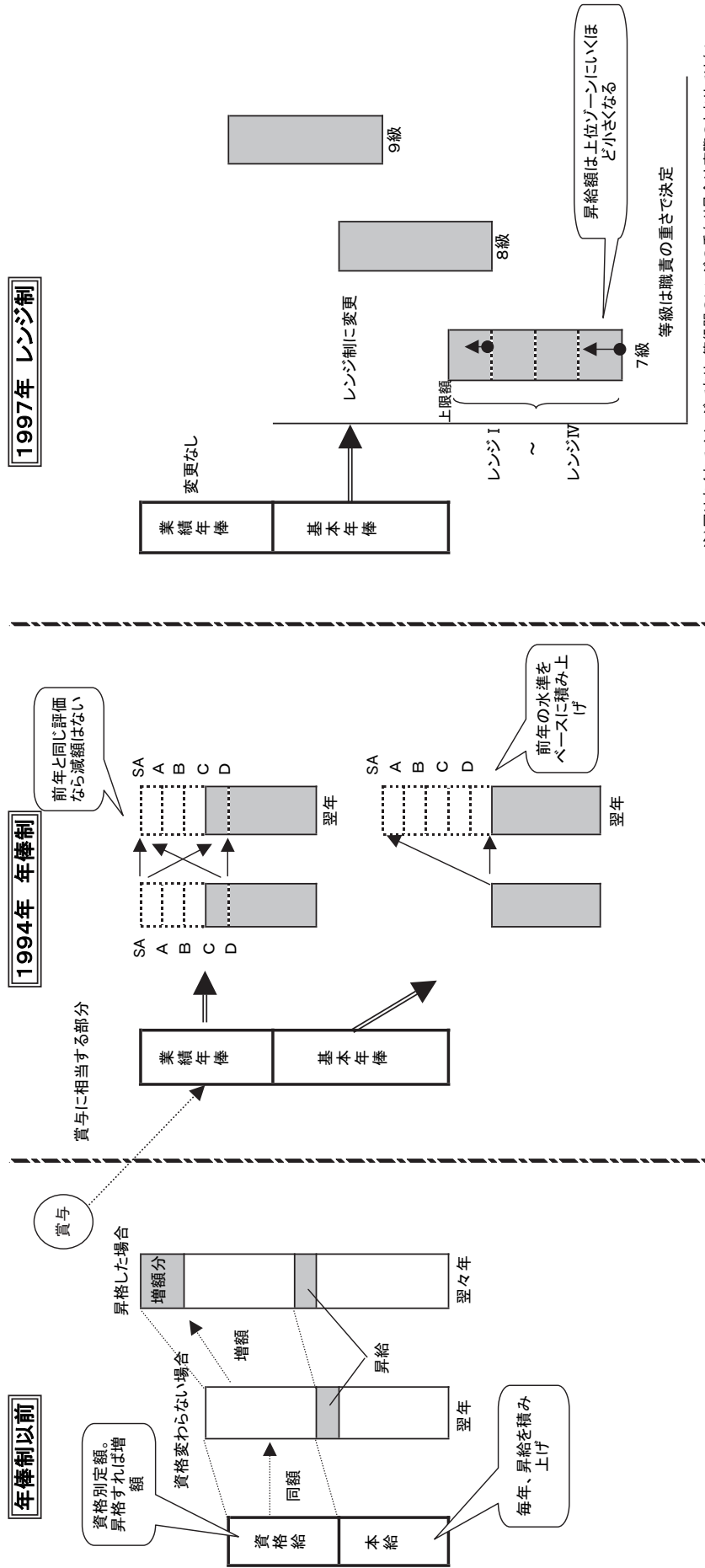
部門ごとのカスタマイズとして、各部門の戦略・事業方針を踏まえ、目標設定や評価が担当業務の特性や役割・責任に相応しいものとなるよう、業務目標として設定する業務内容や目標の設定、ウエイト付けなどの方針を、各部門が独自に設定できるようにした。

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。

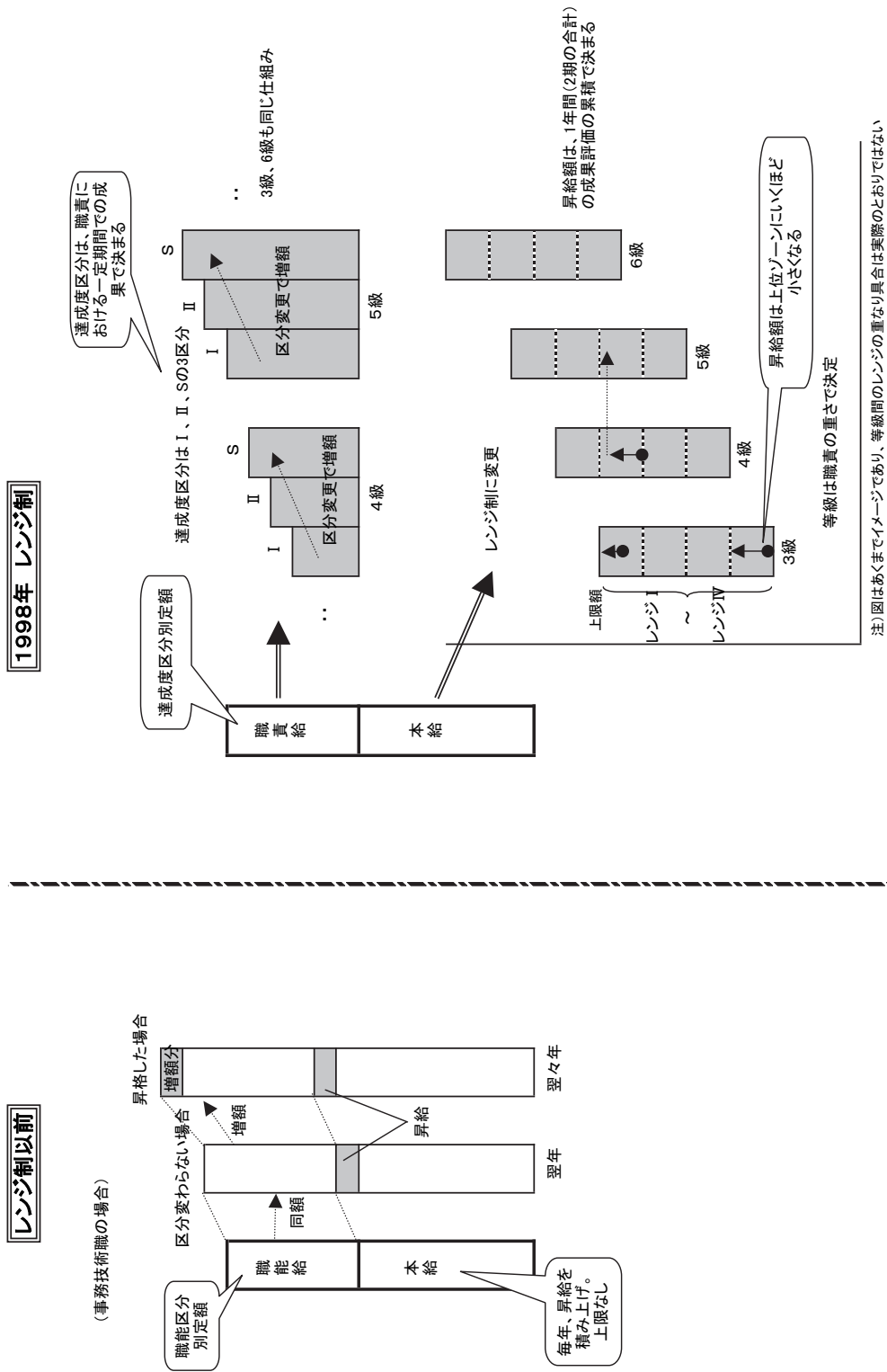
もう1つの特徴は、「コンピテンシー・レビュー・シート」を使った本人と評価者との話し合い。中長期の視点に立った職場主導による人材育成につなげるため、業務遂行上の課題や評価できる点を明確にし、改善のためのアドバイス等を行う。

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

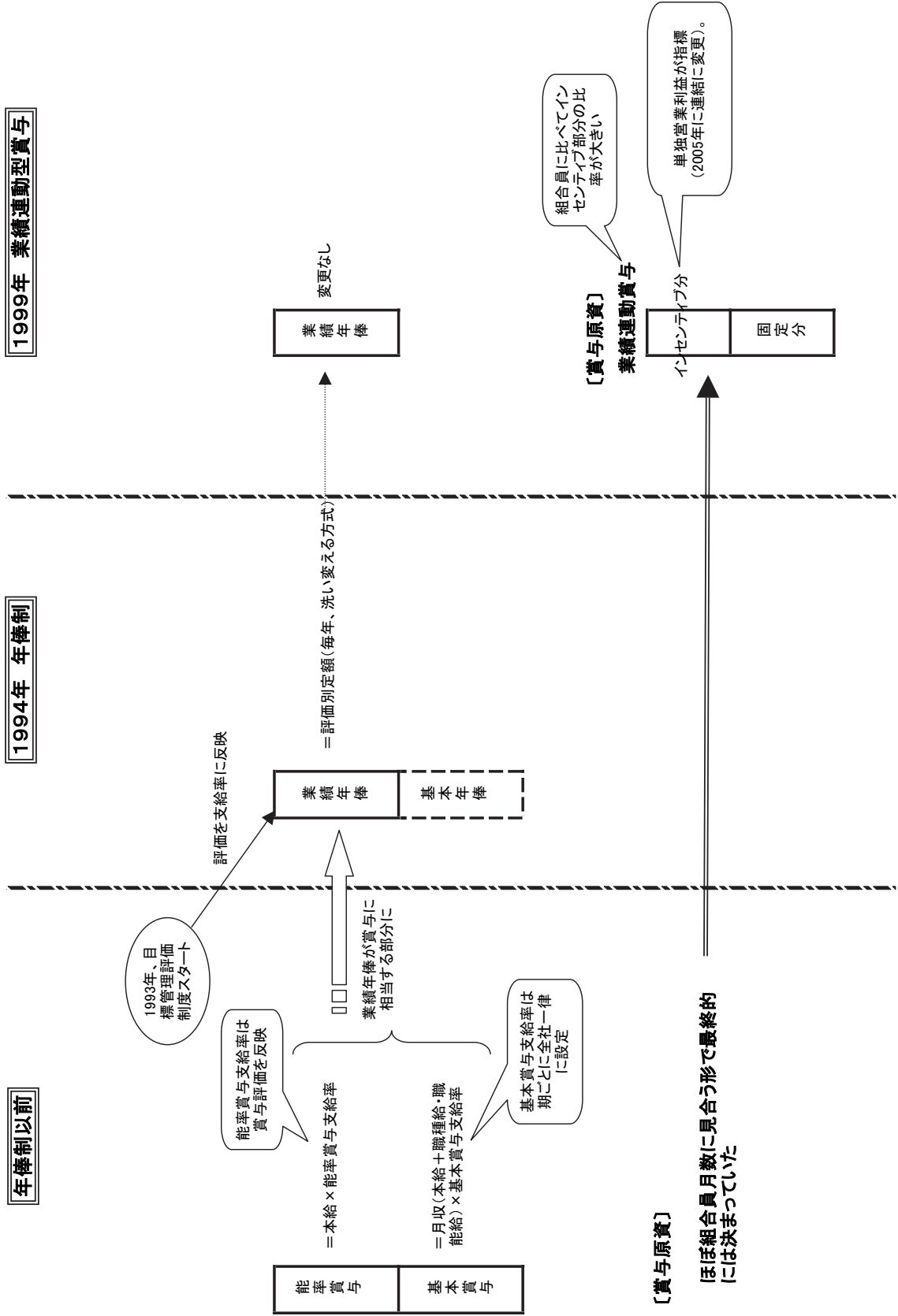


注)図はあくまでイメージであり、等級間のレンジの重なり具合は実際のとおりではない

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

