

第Ⅱ部 調査結果の概要

1 現行の賃金制度等（調査時現在）の特徴

	日立製作所	松下電器産業
等級（資格）制度	<p>総合職と専任職で区分する職群別等級制度。総合職は1～8級まであり、1～4級が月俸者（管理職）。専任職は1～4級までである。等級格付けは、職能定義書に基づく「能力評価」を中心に「行動・成果評価」の結果も踏まえて毎年、決定する。</p>	<p>【管理職】 特称制度（職能資格制度）。特称は、上から「上席理事・理事」「参事」「主事」の3段階（参事以上が幹部社員）。</p> <p>【組合員】 主事以下が組合員層。技能職も事務技術職も、就いている仕事のレベル（難易度等）で区分する仕事グループで格付け。下から、G1～G4、担当（D1）・G5、主事（D2）と上がっていく。</p>
評価制度	<p>【管理職】 経営ビジョンにリンクした行動規準「HITACHI VALUE」に則って行動したか否かの「VALUE発揮度評価」（4段階）と、目標管理によって成果・業績を評価する「個人業績評価」（5段階）。VALUE発揮度評価の評価結果を中心に個人業績評価の結果を補完した「人材総合評価」（5段階）で、最良のJ1を取ると昇格。また、同評価を昇給（月俸改訂）に反映。個人業績評価を賞与に反映。</p> <p>【組合員】 評価の視点は「仕事を通じた価値創造の大きさ」。その能力の高さを職能定義書に照らし評価する「能力評価」、行動・プロセスを行動規準書に照らし評価する「行動・プロセス評価」、成果の大きさを評価する「成果評価」を実施。能力評価を等級格付け、成果評価を賞与に反映。行動・プロセス評価に成果評価を加味し「行動・成果評価」を実施し、昇給に反映。</p>	<p>【管理職】 上司と部下がよく話し合うことを基本とする「コミュニケーション・プログラム」。キャリアUPプランとターゲットプランで構成。キャリアUPプランは、話し合いによって人物・能力を把握し、将来のキャリアパス・昇格・配置等を検討。ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度で、年1回の実績評価を基本年俸、業績年俸に反映。</p> <p>【組合員】 「コミュニケーション・プログラム」。キャリアUPプランとターゲットプランで構成。キャリアUPプランは、話し合いによって人物・能力を把握し、将来のキャリアパス・昇格・配置等を検討。ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度。年1回の実績評価を賃金、賞与に反映。</p>
賃金制度	<p>【管理職】 等級別レンジ制の「月俸レンジ」一本。昇給は人材総合評価で決定（J1～J5の5段階）。J4だと昇給ゼロ、最低のJ5は降給（2年連続で原則降格）。</p> <p>【組合員】 等級別レンジ制の「本給レンジ」一本。昇給は行動・成果評価で決定。J4だと昇給ゼロとなり、最低のJ5だと降給。ただし、基本的に昇給させるのが前提。</p>	<p>【管理職】 「基本年俸」と「業績年俸」で構成する年俸制。基本年俸は「本給＋幹部職加給」で構成。本給は資格別の範囲給（絶対額が変動）。幹部職加給は資格ごとに設定された号別定額。号のステップアップは査定で判断。業績年俸については賞与の欄に記述。</p> <p>【組合員】 「実績給＋仕事給」で構成。仕事給は仕事グループ別定額。実績給は、主事（D2）と担任（D1）・G5以下で異なる扱い。主事は、最低と最高の間で絶対額（グレード）を実績評価により上げ下げする。担任・G5以下は、最低と最高の間で、標準的な評価であれば標準的なゾーンまでしか昇給せず、高い評価であれば高いゾーンまで昇給する。評価が一番低くても標準水準までは上がるように設計。</p>
賞与	<p>【管理職】 「査定賞与」一本。等級ごとに標準（B）評価の場合の基準額を決め、S～A評価なら増額、C評価なら減額とする。また、事業グループの業績に応じて賞与ベースを増減させる。</p> <p>【組合員】 「基準額部分」と「個人成果反映分」で構成。基準額は、本給×支給係数で、支給係数は職群等級にかかわらず一律。個人成果反映分は、成果評価を反映し、標準評価に基準額を設定し、S～A評価なら増額、C評価なら減額とする。事業グループの業績に応じて賞与ベースを増減させる。</p>	<p>【管理職】 「業績年俸」は成績別定額（10ランク）。</p> <p>【組合員】 主事は評価別査定額一本。成績により毎年洗い替え。担任・G5以下は、「本給リンク部分」と「評価反映部分」で構成。本給1.2カ月（半期）＋仕事グループ別評価別査定額。</p>

1) 日立製作所

(1) 人事制度

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

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

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

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

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

(2) 評価制度

管理職は「HITACHI VALUE」をベースとする評価制度を採用する。「HITACHI VALUE」とは、経営ビジョン実現のために、管理職が共通して持たなければならない価値観や行動規準を示したものである。この「HITACHI VALUE」に基づいて、「VALUE 発揮度評価」と「個人業績評価」という2パターンの評価を実施する。

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

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

一方、組合員の評価制度は、「能力評価」、「行動・プロセス評価」および「成果評価」から構成されている。能力評価は、年1回、「職能定義書」に照らして「仕事を通じた価値創造」の能力の高さを評価し、ふさわしい等級への格付けを実施するものである。

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

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

成果評価は年2回、期待される成果に照らして「仕事を通じた価値創造」の成果の大きさを評価するものである。半期ごとの期待される成果の難易度とその達成度をマトリックス評価する。評価は「S、H、A、B、C」の5段階（Bが標準）。総合職の成果評価は目標管理制度を使っている。

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

（3）賃金制度

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

管理職の場合、レンジ内の昇給は、「人材総合評価」が反映される。人材総合評価は「J1、J2、J3、J4、J5」（J3が標準）の5段階で、J1～J3なら昇給するが、J4（不十分）だと昇給ゼロとなり、J5（極めて不十分）だと降給（2年連続で原則降格）となる。一方、学歴・年齢にとらわれない「時価評価」による処遇の徹底を図る観点から、56歳以上の者も月俸改訂（昇給）の対象としている。レンジ内は、真ん中を境に「上位ゾーン」と「下位ゾーン」とに区分されている。昇給額は、同じ評価でも下位ゾーンにいる時より上位ゾーンにいる時の方が小さい。

一方、組合員の本給レンジでは、昇給は「行動・プロセス評価」と「成果評価」を加味した「行動・成果評価」が反映される。行動・成果評価は「J1、J2、J3、J4、J5」（J3が期待どおり）の5段階で、管理職と同様、J1～J3なら昇給となるが、J4（不十分）だと昇給ゼロ、J5（極めて不十分）だと降給となる。ただし、貢献度の大きい人を評価することが趣旨であり、基本的に昇給させるのが前提である。レンジ内での位置と昇給の大きさの関係は管理職と同様である。

（4）賞与

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

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

2) 松下電器産業

(1) 人事制度

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

(2) 評価制度

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

キャリアUPプランはチャレンジ意欲を尊重した人材育成が目的である。上司と部下の十分な話し合いによる人物・能力の把握および将来のキャリアパスの検討を主な内容としている。年1回、上司による昇格、能力開発、配置の検討が行われる。それに対して、ターゲットプランは成果主義の徹底を目的とした目標管理制度で、目標に対する実績を年1回、実績評価し、賃金・賞与に反映させる。また、より徹底したコミュニケーションを図るため、評価のフィードバックシステムを導入している。

(3) 賃金制度

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

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

組合員層の賃金は主に「仕事給+実績給」で構成する。

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

ている。具体的には、主事の実績給は、最低と最高を持ち、その中で実績評価により絶対水準（グレード）を上げ下げする。グレードごとのテーブル給となっている。最低と最高の間は4つのゾーンに区分されており、実績給の低いゾーンの従業員ほど大きく昇給し、同評価でも高いゾーンの人はあまり昇給しないようになっている。逆に高いゾーンで低評価であれば降給する仕組みである。

担任・G5 以下の実績給も考え方は基本的に主事と同じである。最低と最高があり、標準的な評価であれば標準的なゾーンまでしか昇給せず、高い評価であれば高いゾーンまで昇給する。ただし、能力伸長部分として、一定水準までは毎年昇給がある仕組みになっているので、評価が一番低くても標準水準まではあがるようになっている。評価が下がった場合でも、水準を維持すること（昇給ゼロ）はあっても下がる（降給する）ことはない。

（4）賞与

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

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

3) 現行の賃金制度における2社の共通点

（1）賃金制度

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

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

（2）賞与

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

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

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

2 1990年代以降の賃金制度の変遷

1) 日立製作所

日立製作所では、1995年、事業グループ制への移行にあわせて、管理職を対象に部門業績反映型賞与を導入したのを機に人事処遇制度改革が進められていった。

(1) 管理職

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

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

(2) 組合員層

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

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

一方、技能職の賃金は、「基本能力給+資格給+職務給」に再編された。基本能力給は総合職で述べたとおりに変更され、資格給は、職群等級・号俸別の定額とし、号俸が毎年の査定結果に応じて変動する仕組みとした。職務給は見直しが行われなかった。

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

2) 松下電器産業

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

(1) 管理職

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

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

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

(2) 組合員層

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

2001年以前の賃金は「基礎給+仕事別基本給+仕事別本人給」という構成であった。基礎給は、年齢別の定額で、55歳で昇給ストップとなっていた。仕事別基本給は、仕事グループ別号別テーブル（定額）で、7年間自動昇号する。仕事別本人給は、各人の仕事の遂行能力を評価する部分で、評価により毎年あがる積み上げ給である。

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

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

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

具体的には、主事の実績給は、管理職の本給と同じように最低と最高（額）の間で実績評価に応じて絶対額（グレード）を毎年上げ下げする仕組みである。担任・G5以下は、従来の実績給の仕組みを継続させることとなった。最低と最高の間で、標準的な評価であれば標準的なゾーンまでしか昇給せず、高い評価であれば高いゾーンまで昇給する。ただし、能力伸長部分として、一定水準までは毎年昇給がある仕組みになっているので、評価が一番低くても標準水準までは上がるように設計している。

