

## 第Ⅳ部 資料 ～各制度改定の概要（時系列）<sup>1</sup>～

---

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



## 1 株式会社日立製作所

### 1995年 部門業績反映型賞与（管理職）

#### 1. 通常賞与の構成

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

##### 1) 基礎賞与

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

##### 2) 査定賞与

賞与査定の結果を反映させる部分。

#### 2. 部門業績反映型賞与の概要

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

### 1997年 当時の人事処遇制度

#### 1. 人事制度

##### 1) 職群による区分

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

##### 2) 職群等級

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

##### 3) 特称

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

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

## 2. 賃金制度

### 1) 管理職

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

### 2) 組合員

#### (1) 企画職

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

#### (2) 技能職

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

## 3. 評価制度

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

## 4. 賞与

### 1) 管理職

1995 年の部門業績反映型賞与で説明したとおり。

### 2) 組合員

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

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

## 1997年 目標管理制度（管理職）

### 1. 制度の概要

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

### 2. 評価の反映

評価結果は賞与査定の「参考」とする。

## 1998年 処遇制度全般の見直し

### 1. 見直しの狙い

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

### 2. 見直しの基本的考え方

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

### 3. 見直しの内容

#### 1) 資格制度

##### (1) 資格体系の見直し

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

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

##### (2) 職能定義書

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

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

## 2) 賃金制度の見直し

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

### (1) 総合職

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

#### ①基本能力給

従来の「基本給」と同様、毎年、昇給額を積み上げる。

#### ②職能給

等級別号俸別定額。

### (2) 技能職

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

#### ①基本能力給

総合職で説明したとおり。

#### ②資格給

等級別号俸別定額。

#### ③職務給

従来どおり。

## 3) 賞与

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

## 4) 評価制度

従来どおり昇給評価と賞与評価で構成する「総合評価」。

## 1998年 部門業績反映型賞与（組合員主任層以上）

### 1. 対象

総合職6級以上の組合員。

### 2. 制度の概要

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

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

## 1999年 目標管理制度（組合員）

### 1. 対象

総合職6級以上の組合員

### 2. 制度の概要

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

## 2000年 処遇制度の全般的見直し（管理職）

### 1. 旧制度に対する問題意識

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

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

「資格制度」＝ ①高資格増→資格と職位のアンマッチ、②昇格基準が不明確

「賃金制度」＝ ①月俸の年功性、②インセンティブ機能低下

### 2. 新制度での実現目標

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

### 3. 新制度の基本コンセプト

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

### 4. 新評価制度の概要

#### 1) 「HITACHI VALUE」

経営ビジョンにリンクした「行動規準」としての「HITACHI VALUE」を制定。経営ビジョン実現のために、管理職が共通して持たなければならない価値観と行動規準を明示したもの。

「HITACHI VALUE」は5区分10項目で構成。

#### 2) 評価の手順

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

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

##### (1) VALUE 発揮度評価

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

##### (2) 個人業績評価

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

##### (3) 人材総合評価

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

##### (4) フィードバック面談

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

### 5. 新資格制度の概要

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



## 6. 新賃金制度の概要

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

## 7. 新賞与の概要

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

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

## 2002年 部門業績反映型賞与を導入（組合員）

### 1. 対象

全組合員

### 2. 制度の概要

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

## 2004年 処遇制度の全般的見直し（組合員）

### 1. 改革の背景

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

## 2. 改革の目的

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

## 3. 社員の意識調査（2002年）

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

## 4. 改革の狙い

「実力・成果主義」の徹底。具体的には以下のとおり。

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

## 5. 新評価制度の概要

### 1) 新評価制度のポイント

- ①評価の視点を「仕事を通じた価値創造の大きさ」とし、「能力」「行動・プロセス」「成果」の3評価要素で評価する
- ②それぞれの評価要素について、評価基準・評価方法・評価の反映先を整理・明確化
- ③評価に関するフィードバックを実施（透明性の向上、成長・能力開発の促進）

### 2) 「能力」「行動・プロセス」を評価する理由

- ①個人の成果は、「各人の能力が行動・プロセスを通じて成果として実現する」というメカニズムを通して発揮されると考えられる
- ②最終的な結果としての「成果」だけでなく、その背景となる「能力」「行動・プロセス」も評価し、処遇に反映させることで、短期的視点・中長期的な視点のバランスを維持する

### 3) 各評価の方法

### (1) 「能力評価」

年1回、実施。「職能定義書」に照らして「仕事を通じた価値創造」の能力の高さを評価し、等級格付けする。

職能定義書は、職群別・職種別に求められる職務遂行能力を等級ごとに記述したもの。定義書には、全職種共通の定義書（総合職なら総合職能力定義書）と職種別能力定義書とがある。職種別は全社で400種類ぐらいになり、一番多いグループで40種類ぐらいになる。

### (2) 「行動・プロセス評価」

年1回、実施。「行動規準書」に照らして、「仕事を通じた価値創造」に向けた行動・プロセスの的確さを評価。行動規準書では、「HITACHI VALUE」をベースに、職群ごとに求められる行動・プロセスのあり方が記述されている。評価は「◎＝際立っている、○＝期待通り（標準）、△＝不十分」の3段階。絶対評価。

### (3) 「成果評価」

年2回（半期に1回）、実施。期待される成果に照らして、「仕事を通じた価値創造」の成果の大きさを評価。評価は難易度と達成度から「S、H、A、B、C」の5段階評価（Bが標準）。絶対評価。

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

### (4) 「行動・成果評価」

年1回、実施。「行動・プロセス評価」に「成果評価」を加味して、「行動・成果の発揮度合い」を決定する。評価は「J1＝大きく期待を上回った、J2＝期待を上回った、J3＝標準的、J4＝不十分、J5＝極めて不十分」の5段階。分布規制はなし。また、各評価の関係は一律に決めていない（◎+S+S=J1で必ずしもない）。

## 4) 評価の処遇への反映

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

## 5) 評価の本人へのフィードバック

最終評価の決定後、①評価のポイント（高く評価した点、低く評価した点）、②3つの評価を通じて把握した各人の強みや改善すべき点、③今後の業務における課題・目標、を本人に対してフィードバック。また、本人には各評価結果も伝達する（行動・プロセス評価の◎○△、成果評価のSHABC、行動・成果評価のJ1～J5）。

## 6. 新資格制度の概要

### 1) 新資格制度のポイント

- ①職群を「総合職」「専任職」の2職群に再編
  - ・各職群の等級の大括り化
- ②毎年1回、評価結果に基づき、ふさわしい等級に格付けを見直す仕組み
  - ・評価結果以外の要素（例：学歴、年齢）による一律的な取り扱いを排除
  - ・評価によって飛び級・降格もあり得る

## 2) 職群の再編

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

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

## 3) 格付け方法の見直し

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

# 7. 新賃金制度の概要

## 1) 新賃金制度のポイント

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

## 2) 新賃金体系

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

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

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

## 3) 手当の見直し

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

## 8. 新賞与の概要

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

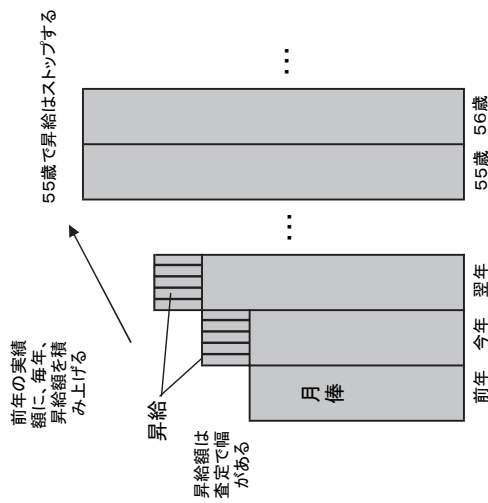
個人成果反映分は、「成果評価」における B 評価に基準額を設定し、A 評価以上なら基準額に額を  
プラスし、C 評価だと減額する。

部門業績反映型賞与は従来どおり。

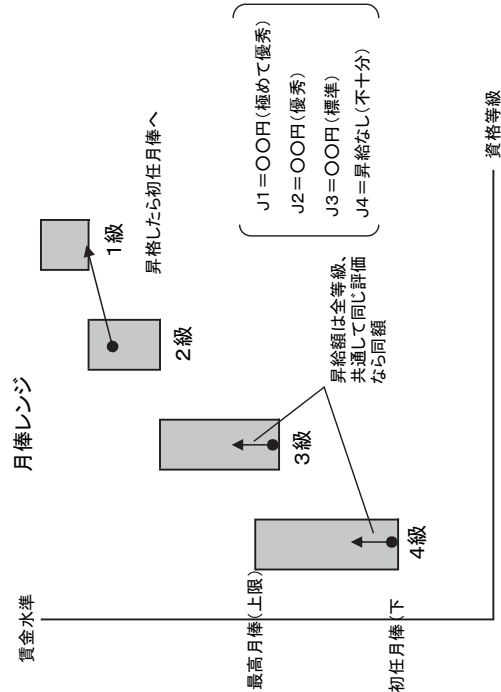
株式会社日立製作所

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

～2000年 積み上げ方式の月俸制

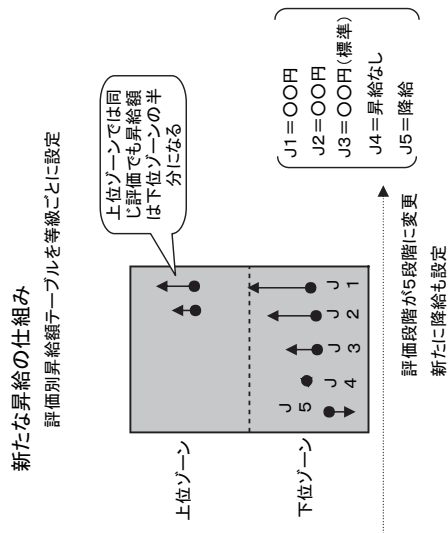


2000年 月俸レンジ



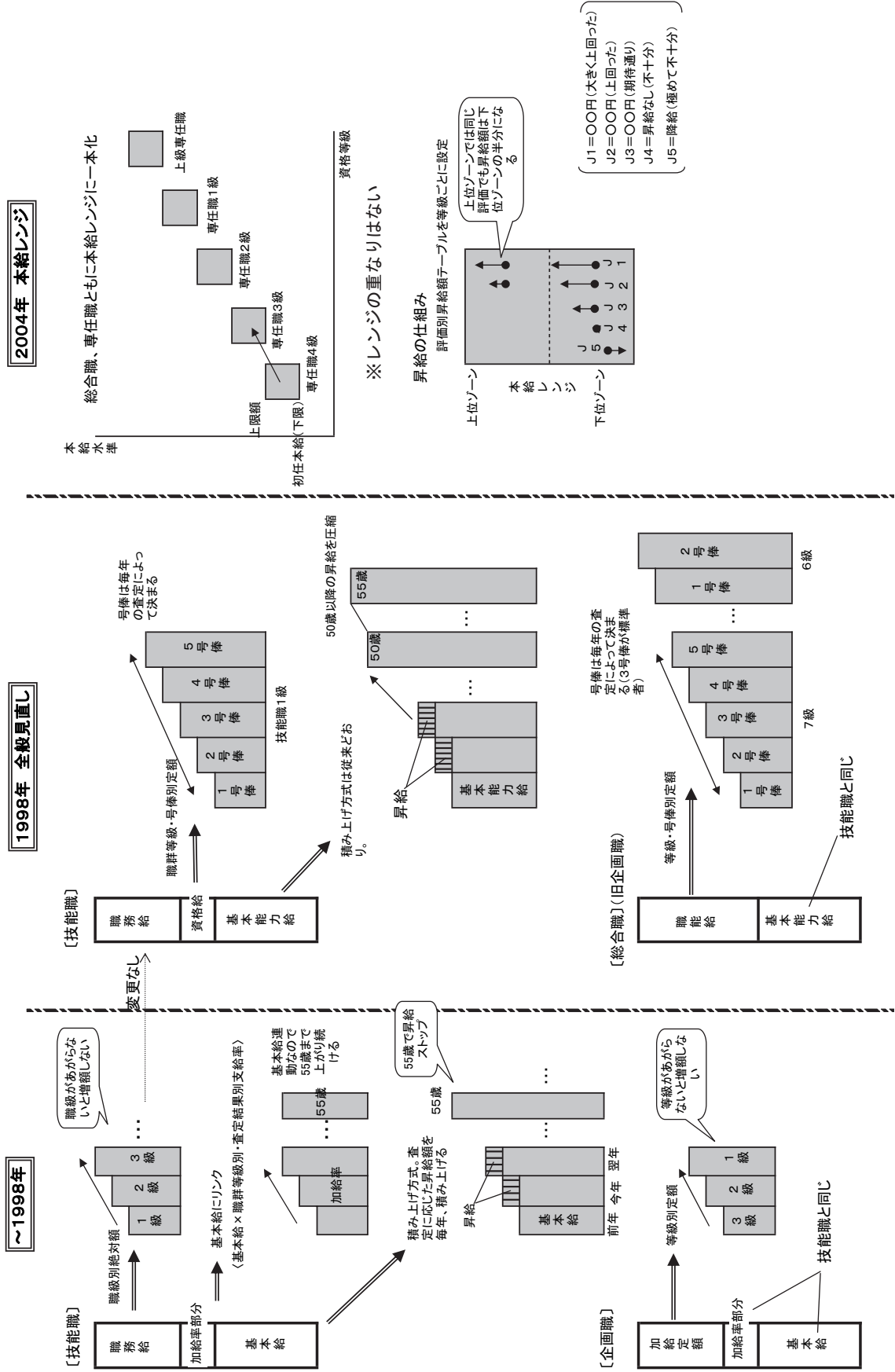
※あくまでもイメージであり、レンジの重なり具合は同社の実際とは異なる。

2004年 昇給の仕組みを組合員層と統一

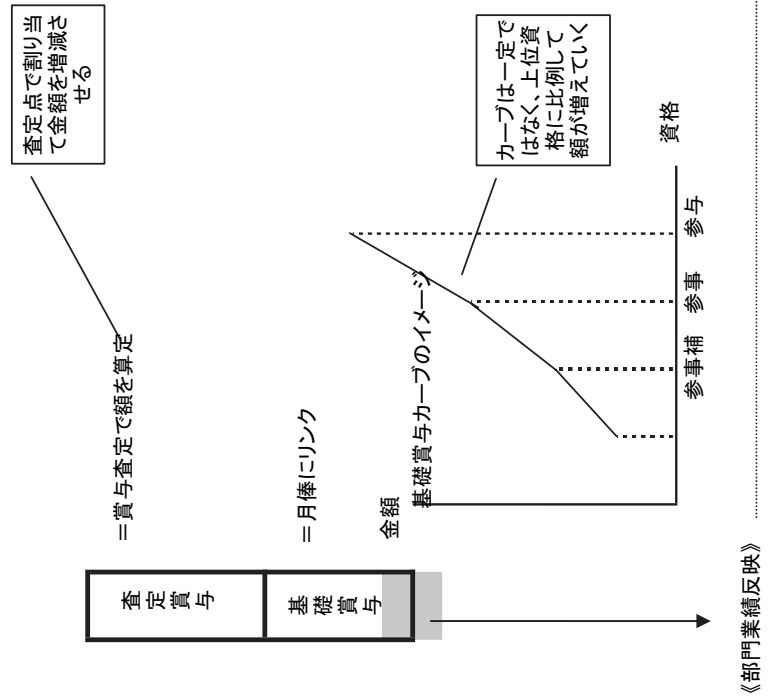


株式会社日立製作所

2 組合員の賃金体系の変遷チャート図

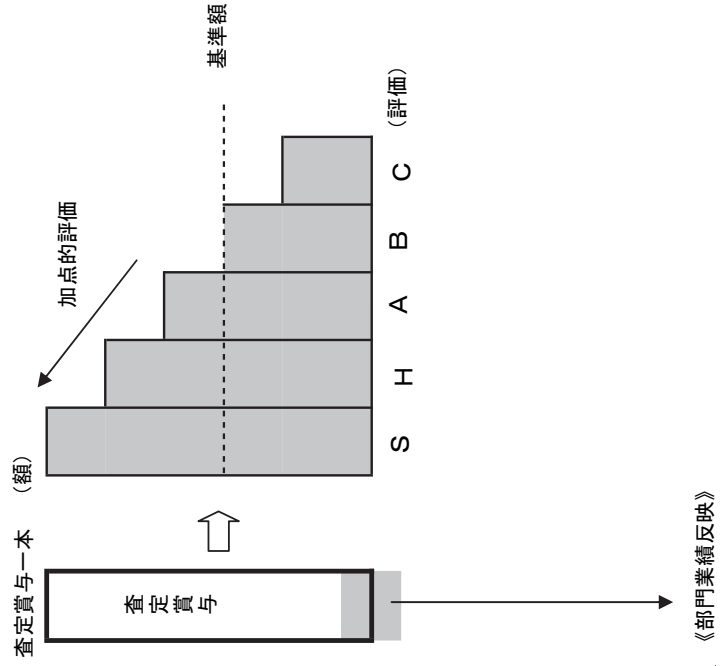


1995年 部門業績反映型賞与



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

2000年 査定賞与一本に



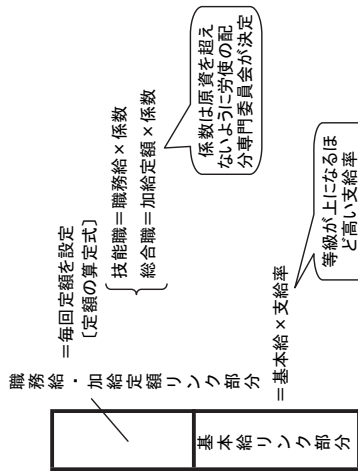
各事業グループの業績をROA(総資産利益率)、付加価値やキャッシュフローなどで評価する。評価に応じて賞与ベースを増減する



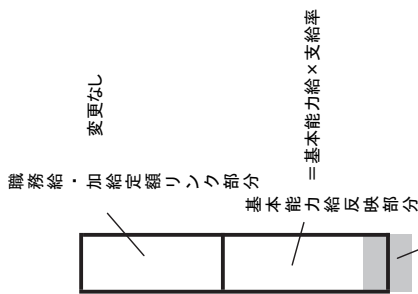
株式会社日立製作所

4 組合員の賞与体系の変遷チャート図

～1997年



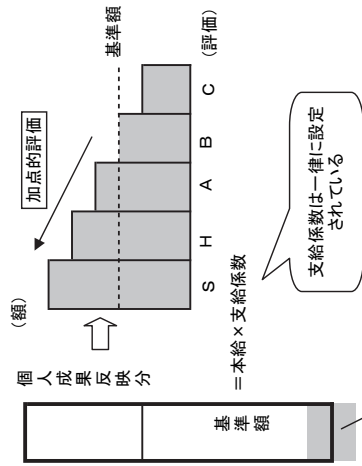
1998年 「総合職6級」以上に部門業績反映型賞与



2002年 全組合員に部門業績反映型賞与



2004年 新賞与と部門業績反映の方式を変更



## 2 松下電器産業株式会社

### 松下電器産業の人事の特徴

「物をつくる前に人をつくる」

#### 1. 全員経営の実践

それぞれの仕事にそれぞれの価値があり、社員一人ひとりはその仕事の経営者。

#### 2. 実力主義の徹底

公平・公正の観点に立った実績・能力に応じた処遇を行う。学歴や年齢を基礎とした人事管理は行わない。

#### 3. 人間尊重・人材育成重視

人は付加価値を生む源泉であり、人を育てて活かすことは企業の社会的使命である。

### 1993年 成績別定額制賞与（管理職）

#### 1. 管理職の成績別定額制賞与導入前の賃金・賞与

##### (1) 賃金制度

「本給」(75%)と「幹部職加給」(25%)とで月俸を構成。

##### ①本給

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

##### ②幹部職加給

職能資格別・号別の定額の手当。特称系列の「副参事」、「参事」、「副理事」、「理事」の各資格に1～6号までの号を設定（その後、1994年に8号にまで拡大）。毎年、号を上げるか否か査定する。早い人は毎年、号が上がるし、その一方で何年も上がらない人もいる。

##### (2) 賞与

「一般賞与」(47%)と「幹部職賞与」(53%)とで構成。

##### ①一般賞与

「本給×成績別支給率」。成績別支給率は評価に応じて決まる。

##### ②「幹部職賞与」

「幹部職加給×成績別支給率」。支給率は一般賞与より高く設定されていたが、一般賞与が半

分近くを占めていたため、結果として本給が高ければ成績が低くても賞与の金額が高くなる傾向に。

## 2. 成績別定額制賞与

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

### 1994年 幹部職加給における号を8号に拡大（管理職）

資格ごとに号別絶対額テーブルを設定している管理職月俸の「幹部職加給」について、資格内の号を「1～6号」から「1～8号」へのぼした。号が上がることによるモチベーションを高めるのが狙い。

### 1994年 成績別定額制賞与の評価ランク拡大（管理職）

成績別定額賞与の評価段階について、旧来の8段階から10段階に変更

### 1998年 株価連動報酬制度（管理職）（3年間で廃止）

役員にストックオプションを入れた際、管理職に株価や株主を意識させるために導入。基準日を定め、株価がそれよりも上に行ったか下に行ったかを1年間累積。その差に一定の係数をかけた金額を払う。いわゆる特別ボーナス制度で3年間の期間限定で導入した。

### 1998年 新評価システム「コミュニケーション・プログラム」

#### 1. コンセプト

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

## 2. プログラムの構成

「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」とで構成。

### ①キャリアUPプラン

【目的】 チャレンジ意欲を尊重した人材育成

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

【回数】 年1回

【その他】 当該年度中に45、50、55歳に到達する者を対象として、節目におけるキャリアの棚卸し（「マイキャリアプラン」）もあわせて実施

### ②ターゲットプラン

【目的】 成果主義の徹底

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

【回数】 年1回＝目標設定4月、9月に中間レビュー、翌年3月に最終評価

## 3. 評価のフィードバックシステム

本人と上司の「オープンなコミュニケーション」がポイント。より徹底したコミュニケーションを図る「評価のフィードバックシステム」を導入。あわせて「相談窓口」を各事業場に設置。

〈フィードバックの狙い〉

- ①より高い目標に向けたチャレンジ意欲の喚起
- ②オープンで透明な仕組みと運用の実現による納得性の向上
- ③上司の人材育成マインド醸成
- ④自己の強み・弱みの把握による能力開発目標の明確化

### (1) キャリアUPプランのフィードバック

【対象】 G5～参事

【内容】 項目別評価（強み・弱み）

【方法】 原則として、本人用帳票に朱で記入（レーダーチャート方式）

《ポイント》適切な水準で凹凸を明確に示し、前向きに努力していくことのできる加点的なフィードバックを行うこと→強み・弱みの明確な把握／能力向上への意欲喚起

### (2) ターゲットプランのフィードバック

【対象】 G5以上

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

【方法】 完月（管理職）：年俸通知書により書面で通知

主事以下：一次上司より口頭で通知

《ポイント》目標設定面談時、日常のOJT、成果の確認面接時において、十分なコミュニケーションを図り、部下の目標とその成果を具体的に共有化しておくこと→評価の公平性・納得性の向上／会社や上司への信頼感の源泉

## 1999年 年俸制（管理職）

### 1. 趣旨

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

### 2. 年俸制

従来「月俸+賞与」を、「基本年俸（65%）+業績年俸（35%）」で構成する年俸制に改定。

#### （1）基本年俸

「本給」（50%）と「幹部職加給」（15%）とで構成。

##### ①本給

資格別の範囲給。標準給（下限）から最高給（上限）までのレンジを設け、その中で毎年昇給する仕組み。実績評価に応じて昇給額が決まる。昇給額は同資格なら同評価同額。

##### ②幹部職加給

資格ごとの1号～15号までの号別の絶対額。旧来の号は8号まで。号は、経営貢献度（職務遂行能力の伸長）を勘案したうえで毎年、見直す（ステップアップさせるかどうかの査定が毎年行われる）。飛び号あり。

#### （2）業績年俸

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

#### （3）業績年俸におけるドメイン評価の反映

売り上げや利益などでドメイン（分社・本部）を事業評価。評価に基づき業績年俸原資をドメインごとに決定する。

### 3. 評価の仕方

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

## 2000年 業績連動賞与原資決定方式（組合員）

### 1. 以前の原資決定方式

毎年、労使交渉で賞与原資を決定。

## 2. 業績連動賞与原資決定方式

安定的に支給する「基本賞与」と、業績に連動させて加算支給する「業績賞与」に分けて原資を決定する。

### ①基本賞与

「基準内賃金×4カ月×組合員数」で算出。なお基準内賃金は「本給（基礎給・仕事別基本給・仕事別本人給）＋職務加給＋扶養加給」。

### ②業績賞与

「(前年度全社営業利益＋前年度全社業績賞与原資) × 定率」。

### ③インセンティブ

一定の条件（営業利益率等の経営目標値）を設定し、それを達成した場合に定額（一人当たり0～3万円）のインセンティブを加算して支給。

## 3. 個人への配分

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

### ①基本賞与

本給×4カ月（固定）。

### ②業績賞与

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

## 2001年 賃金制度を改定（組合員）

### 1. 導入の狙い

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

### 2. 新賃金体系

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

#### ①新基礎給

年齢別定額（以前から変わらず）。45歳で昇給ストップ（以前は55歳）

#### ②仕事給

仕事グループ別単一テーブル

#### ③実績給

仕事グループごとの範囲給。レンジの中は、4つのゾーンに分かれる。同じ評価でも下位ゾーンの方が、昇給額が大きく、上位ゾーンが小さい。従来の「仕事別基本給」の一部および「仕事別本人給」の原資で新設。

### 3. 評価制度

コミュニケーション・プログラムによる評価。

## 2004年 特称制度（職能資格制度）を改定

特称を大括りした。これにより早期昇格が可能になった。

### 1. これまでの特称

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

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

### 2. 新体系

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

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

## 2004年 賃金制度を改定（組合員）

### 1. 背景

グローバル競争の更なる激化、デフレ経済の進展、IT革命・技術革新の加速、就業意識の多様化、松下グループの新たな経営体制（ドメイン別経営体制）の推進。

### 2. 目的

①経営成果の最大化（高収益・高成長の実現）、②個人のやりがい・働きがいの向上。これにより、成果をあげた「人」「組織」がより報われる仕組みを構築することで、激しい環境変化の中で、全員が「業績」「成果」の向上に向けてチャレンジしていくことを目指す。

### 3. 仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離

「仕事における個人の裁量度」「職責の大きさ」「ワークスタイル」の違いを賃金・賞与に反映させるため、仕事グループによる賃金体系の分離を行った。

#### 【担任・G5以下】

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

#### 【主事】

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

### 4. 仕事グループ体系の改定

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

### 5. 賃金体系の改定

#### 1) 狙い

- ①仕事・成果と賃金水準の連動強化
- ②年功的要素の圧縮・廃止

#### 2) 新体系の内容

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

##### （1）仕事給

仕事グループ別定額。D2の金額は元のH2の仕事給を配置した（H3の人は賃金が下がらぬよう減額分を原資を実績給に回した）

##### （2）実績給

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

##### ①主事の実績給体系

絶対額水準を重視する仕組み。最低と最高を持つのは従来通り。

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

##### ②担任・G5以下の実績給体系

スキルの習熟やプロセスを加味するため、能力伸長反映部分として、一定水準までは毎年、



昇給がある仕組み。

各仕事グループに4つの実績給水準のゾーンを設定。各ゾーンに評価に応じた昇給額を設定。上位ゾーンでは高評価でないと昇給せず、下位ゾーンでは最低評価でも昇給する。どの仕事グループでも、最低評価でもゾーン2までは上がれるようなテーブルになっている。

## 6. 評価制度

「コミュニケーション・プログラム」で実施する。プログラムには「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」の2種類があり、そのなかの「ターゲットプラン」が成果主義の徹底を目的としたもので、目標管理制度にもとづき実績評価を実施し、賃金、賞与に反映させる。

### 2004年 賞与原資決定算式を改定（組合員）

#### 1. 新原資決定方式

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

##### ①基準内賃金連動賞与

平均基準内賃金×4カ月×組合員数

##### ②全社業績連動賞与

(前年度全社営業利益+前年度全社業績賞与原資)×定率

##### ③グローバル連結業績連動賞与

前年度連結営業利益×定率

##### ④インセンティブ

ドメインごとに経営目標を設定し、達成した場合に一人当たり0～3万円を加算。

#### 2. 個人への配分方法

##### (1) 主事

「評価別定額」一本。評価は9段階。

##### (2) 担任・G5以下

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

これにより、主事では評価によって約3倍の格差（成績幅）がつくようになった。担任・G5以下は約2倍の成績格差がつくようになった。従来は、すべての仕事グループで共通して「本給×2カ月（半期）+仕事グループ別評価別査定額」の構成。

## 2004年 年俸制を改定（管理職）

### 1. 改定内容

基本年俸の本給を改定。実績評価に応じて昇給額が決まる従来の仕組みから、実績評価に応じて「水準」が決まる仕組みに変更。これにより、「上がり続ける仕組み」から「上下する仕組み」へ。

#### (1) 基本年俸

##### ①本給

特称ごとの範囲給。仕組みは、組合員の主事に取り入れた実績給と同じ。

##### ②加給

従来どおり。特称ごとの号別定額。職務遂行能力の伸長に応じどれだけ昇号させるか決定する。号は1号～15号まで。

#### (2) 業績年俸

仕組みは従来どおり、特称ごとの評価別定額

### 2. 評価の仕組み

従来どおり「コミュニケーション・プログラム」。毎年、6月に「年俸通知書」として上司から書面で通知され、評価、年俸額などについて説明を受ける。

## 2005年 賞与原資決定算式を改定（組合員）

2004年度は全社一律に新賞与原資決定算式を使用したが、2005年度以降の賞与原資は各ドメインで決定する。すなわち、全社一律の賞与原資ではなく、各ドメインの業績により賞与原資が変動する。

## 【参考】1986年 新仕事別賃金制度

### 1. 資格制度

#### ①仕事グループ体系を改定

旧来は、「現業職」「特務職」をA（4段階）、「事務技術職」をB（5段階）、「管理監督職」「専門職」「専任職」をC（3段階）に分類。新体系では、「技能職」「事務技術職」「特務職」をG（5段階）、「管理監督職」「専門職」「専任職」をH（3段階）に区分した。

#### ②仕事グループの格付け（旧技能職の格付け方法の変更）

旧来は、知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷の4つの要素による点数法で格付け。新体系では、技能職の場合、分類・定義された「技能職格付総括定義」「技能職職種系列別細部基準」をもとに行い、5段階の仕事グループに区分。

## 2. 賃金制度

旧来は本給一本だったが、新体系では「基礎給」、「仕事別基本給」と「仕事別本人給」で月例給与を構成することに。また、基準内賃金項目としては他に「職務加給」などが存在していた。

### ①「基礎給」

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

### ②「仕事別基本給」

G1～H3 までの仕事グループ別に号が 1～8 まで設定されており、仕事グループ別・号別に賃金テーブルで絶対額が設定されていた（8号が最高額）。原則として、1年に1号ずつ昇号し、7年間で昇給はストップ。昇格時は上位グループの1号に位置づけられる。

### ③「仕事本人給」

各人の仕事の遂行能力を評価する部分で、評価により毎年あがる積み上げ給。仕事グループ別に標準昇給額、最高額、最低額を設定し、人事考課で昇給幅に差をつける。

## 3. 賞与

組合員の賞与は、労使交渉で原資を確定させ、8段階の人事考課による査定で個人配分を決める方式。評価別に支給率を設定し、その評価に応じた支給率×本給が個人の支給水準。

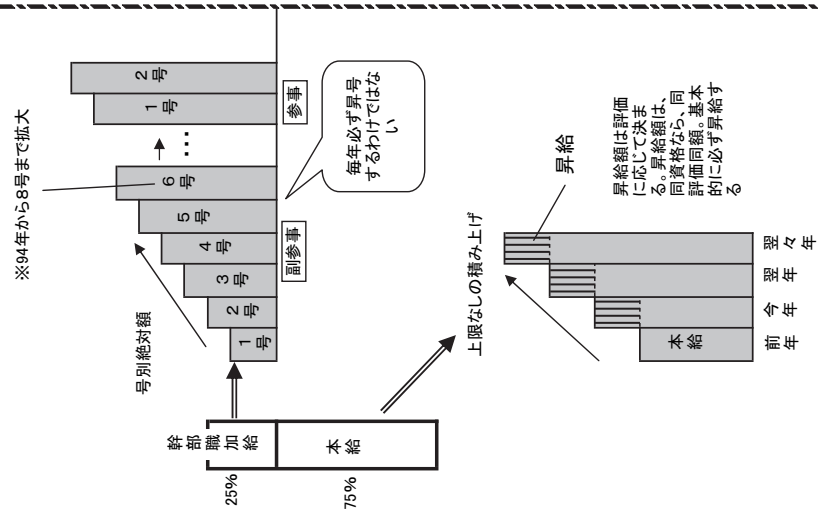
## 4. 評価制度

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

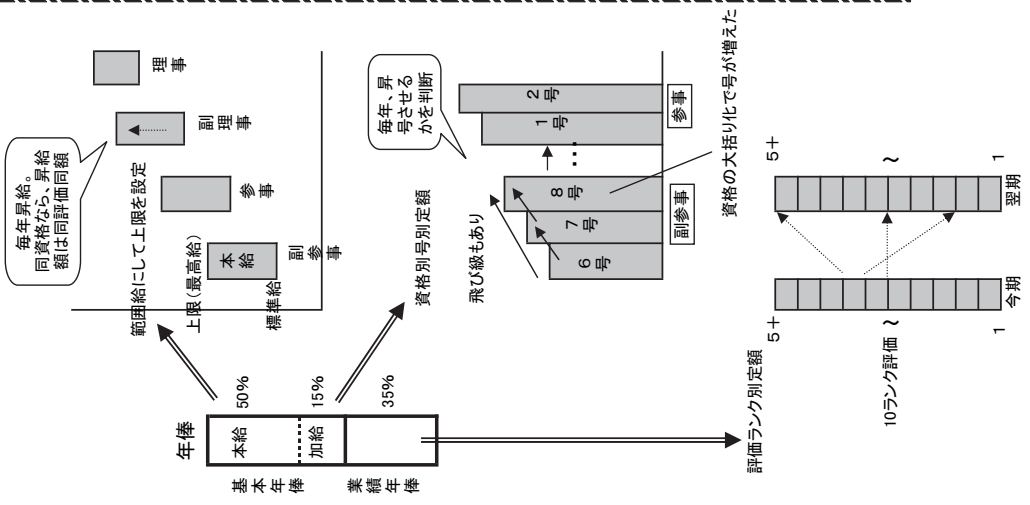
松下電器産業株式会社

1 管理職の賃金体系の変遷チャート図

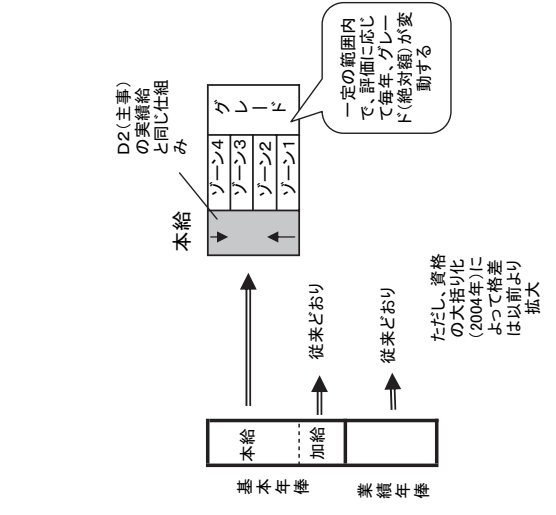
1999年まで 月俸制



1999年 年俸制



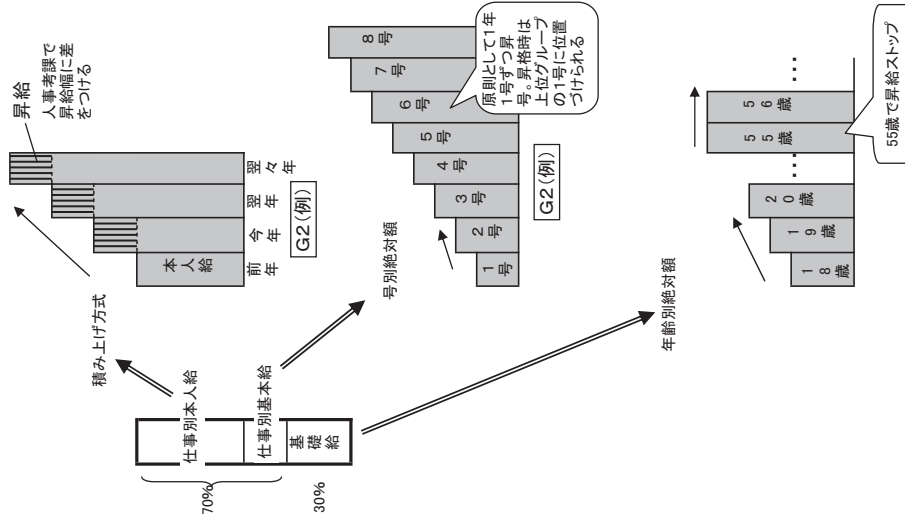
2004年 年俸制の改定



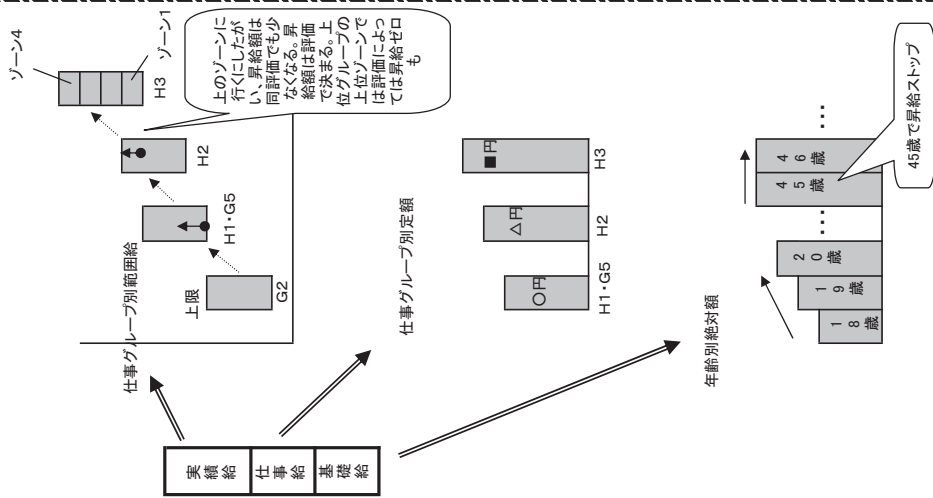
松下電器産業株式会社

2 組合員の賃金体系の変遷チャート図

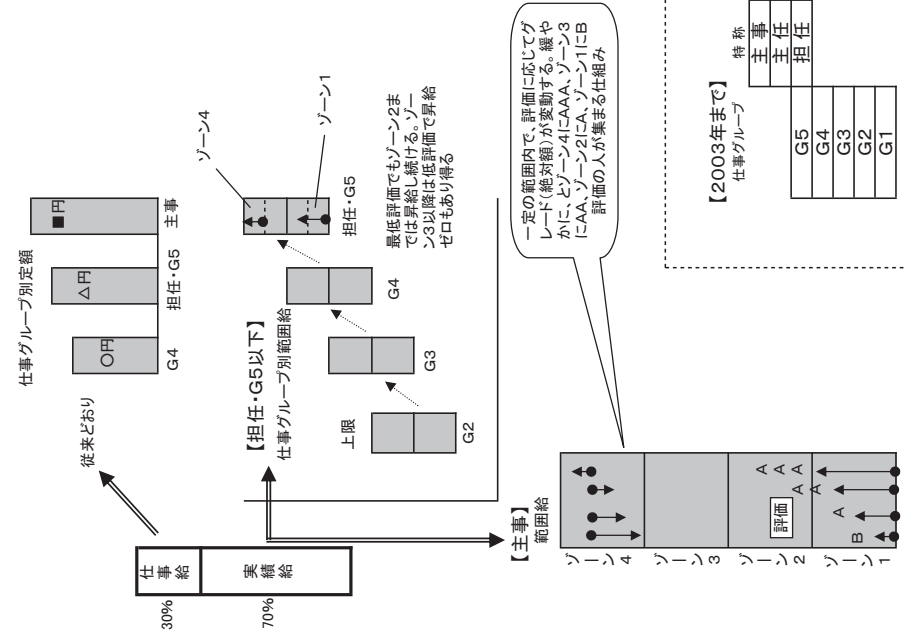
1986年～新仕事別賃金制度



2001年賃金制度改定



2004年賃金制度改定



【2003年まで】仕事グループ

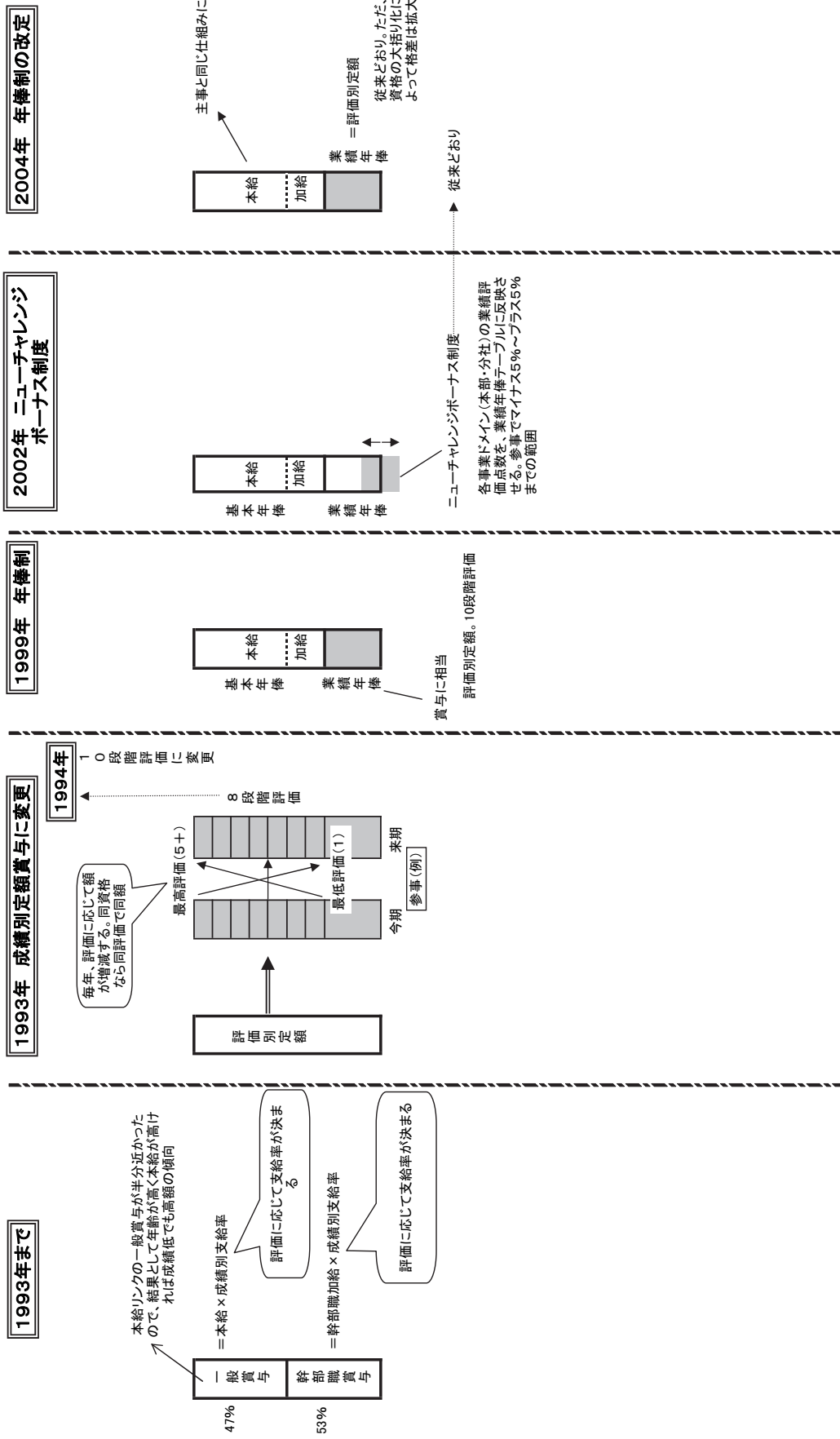
特務
主事
主任
担任
G5
G4
G3
G2
G1

【2004年以降】仕事グループ

特務
主事
主任
担任
G5
G4
G3
G2
G1

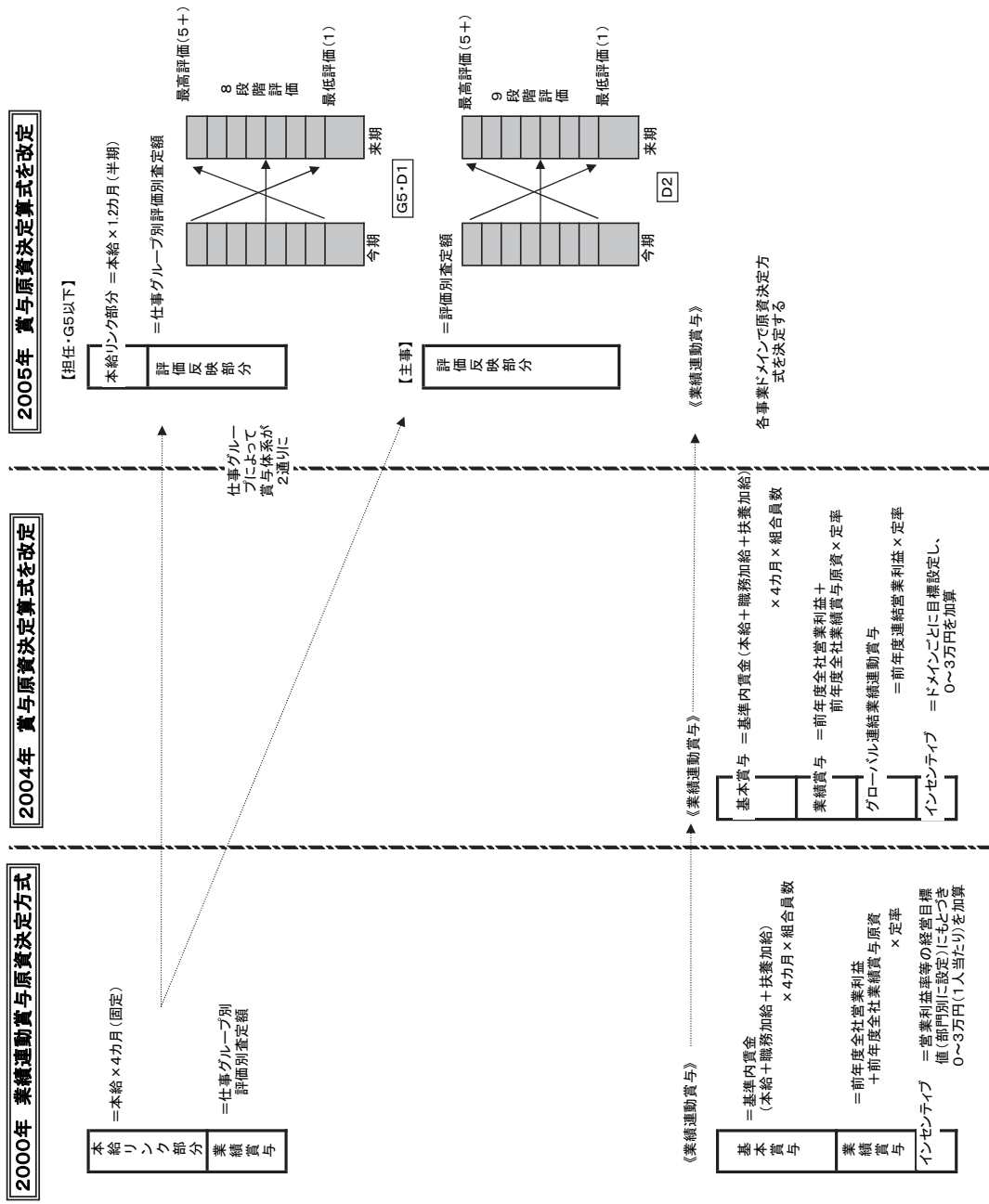
松下電器産業株式会社

3 管理職の賞与体系の変遷チャート図



松下電器産業株式会社

4 組合員の賞与体系の変遷チャート図



## 参考文献

### 【賃金制度全般に関するもの】

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

### 【日立製作所に関するもの】

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



【松下電器産業に関するもの】

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



---

JILPT 調査シリーズ No.23

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

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

---

© 2006

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