

## 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<sup>2</sup>。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。

<sup>2</sup> 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俸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<sup>3</sup>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。

---

<sup>3</sup>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<sup>4</sup>。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。

---

<sup>4</sup>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。