

JILPT 調査シリーズ

No.23

2006年7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（I）～**

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(Ⅰ)～

ま え が き

1990年代の後半以降、多くの企業で賃金制度改革が講じられ、いわゆる「成果主義」の導入がブームとなった。成果主義賃金制度については関連本も数多く発刊されており、ブームが加熱しすぎたあまり一時は批判の大合唱がなされることもあった。現在は、主要企業のほぼすべてが賃金制度改革を終えたこともあり、そのブームも勢いを失ったかのように見える。

成果主義の導入によって各社の賃金制度がどのように変更されたのかをいま振り返ると、少なくとも確実に言えるのは、①年齢給などの属人的で年功的な賃金項目はほぼ姿を消した、②職務遂行能力だけでなく、「職務」や「役割」が資格の格付けや昇給を決定する際の重要な要素になってきている、③かつてはあまり見られなかった賃金が前年よりも低下する「降給」が、制度として設定されることが当たり前になってきている、といった点である。こうした最新の賃金制度の仕組みそのものについて、事例集や専門誌等で紹介されるケースは珍しいことではない。しかし、この間の賃金制度改革で各企業が従来の賃金制度から本当に変えたかったものは何なのか、そして実際に何が変わったのか、その一方で賃金制度の本質として変わっていない部分はあるのか、などについては最新事例集だけでは読みとれないことが多い。

そこで当機構では、特に大企業の賃金制度改革が一段落したこの機を捉え、数社を対象に聞き取り調査を実施し、最新の賃金制度の内容を明らかにすると同時に、1990年代以降、そこに至るまでの賃金制度の移り変わりを一つひとつ整理することにした。本報告書は、そのうち2社についての調査結果をまとめたものである。

本報告書が、企業の人事担当者、研究者、その他関係者の参考になるとともに、わが国の賃金制度の行方に関する議論に少しでも役立てば幸いである。ご多忙の中、調査にご協力いただいた各社人事部の皆様に対して、あらためて御礼申し上げたい。

2006年7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	執筆担当
荒川 創太	労働政策研究・研修機構調査部	第Ⅰ部、第Ⅱ部、第Ⅲ部第1章、 第Ⅳ部
新井 栄三	労働政策研究・研修機構調査部	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
(1) 研究会の設置	1
(2) 調査対象の選定	2
(3) 調査方法・調査期間	3
(4) 調査項目	3
(5) 調査結果のとりまとめ方法	3

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) 日立製作所	6
2) 松下電器産業	8
3) 現行の賃金制度における2社の共通点	9
2 1990年代以降の賃金制度の変遷	11
1) 日立製作所	11
2) 松下電器産業	12

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 株式会社日立製作所

会社概要	15
第1節 人事制度改革をスタートさせた背景	16
1 事業環境の変化	16
2 経営改革の進展	17
第2節 1997年当時の人事処遇制度	18
1 旧人事制度の概要	18
2 旧賃金制度の概要	19
3 旧賞与の概要	21
4 旧評価制度の概要	23
第3節 処遇制度全般の見直しと組合員への 部門業績反映型賞与の導入（1998年）	25
1 処遇制度見直しの概要	25
2 部門業績反映型賞与の導入	30

第4節	管理職の人事処遇制度改定（2000年）	31
1	人事制度改定の背景	31
2	i.e.HITACHI プラン	31
3	旧制度に対する問題意識	33
4	新制度の基本コンセプト～「時価評価」	33
5	新評価制度の概要	34
6	新資格制度の概要	37
7	新賃金制度の概要	38
8	新賞与の概要	39
第5節	組合員の処遇制度改革（2004年）	40
1	改革の背景	40
2	改革の狙い	41
3	新評価制度の概要	42
4	新資格制度の概要	48
5	新賃金制度の概要	51
6	新賞与の概要	55
第2章	松下電器産業株式会社	
	会社概要	57
第1節	1998年までの管理職層の主な制度改定	58
1	成績別定額制賞与制度の導入（1993年）	58
2	幹部職加給の改定（1994年）	61
3	成績別定額制賞与制度の評価ランクの拡大（1994年）	61
4	株価連動報酬制度の導入（1998年）	61
5	新評価システム「コミュニケーション・プログラム」の導入（1998年）	61
第2節	管理職への年俸制の導入（1999年）	66
1	年俸制の趣旨	67
2	年俸制の内容	67
3	評価の仕方	69
第3節	組合員に業績連動賞与原資決定方式を導入（2000年）	70
1	新たな業績連動賞与原資決定方式	70
2	個人への配分	71
第4節	組合員の賃金制度を改定（2001年）	72
1	新制度導入の狙い	72
2	新しい賃金体系	72
第5節	特称制度（職能資格制度）の改定（2004年）	76

1	これまでの特称	76
2	新体系の概要	76
第6節	組合員の賃金制度を改定（2004年）	79
1	制度改定の背景と目的	79
2	仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離	80
3	仕事グループ体系の改定	80
4	賃金体系の改定	80
5	主事の実績給体系	82
6	担任・G 5 以下の実績給体系	82
7	評価の仕組み	83
第7節	組合員の賞与原資決定算式を改定（2004年）	85
1	新たな原資決定方式	85
2	個人への配分方法	85
第8節	管理職の年俸制を改定（2004年）	88
第9節	さらなる組合員の賞与原資決定算式の改定（2005年）	89
1	改定の概要	89
2	背景	89
3	新制度の考え方	89
【参考】	新仕事別賃金制度の導入（1986年）	90
1	制度改定の背景	90
2	改定の方向	90
3	資格制度	90
4	賃金制度	92
5	賞与	94
6	評価制度	94

第Ⅳ部 資料 ～各制度改定の概要（時系列）～

1	株式会社日立製作所	
1995年	部門業績反映型賞与（管理職）	95
1997年	当時の人事処遇制度	95
1997年	目標管理制度（管理職）	97
1998年	処遇制度全般の見直し	97
1998年	部門業績反映型賞与（組合員主任層以上）	98
1999年	目標管理制度（組合員）	99
2000年	処遇制度の全般的見直し（管理職）	99

2002年	部門業績反映型賞与を導入（組合員）	101
2004年	処遇制度の全般的見直し（組合員）	101
	賃金・賞与制度の変遷チャート図	106
2 松下電器産業株式会社		
	松下電器産業の人事の特徴	110
1993年	成績別定額制賞与（管理職）	110
1994年	幹部職加給における号を8号に拡大（管理職）	111
1994年	成績別定額制賞与の評価ランク拡大（管理職）	111
1998年	株価連動報酬制度（管理職）	111
1998年	新評価システム「コミュニケーション・プログラム」	111
1999年	年俸制（管理職）	113
2000年	業績連動賞与原資決定方式（組合員）	113
2001年	賃金制度を改定（組合員）	114
2004年	特称制度（職能資格制度）を改定	115
2004年	賃金制度を改定（組合員）	115
2004年	賞与原資決定算式を改定（組合員）	117
2004年	年俸制を改定（管理職）	118
2005年	賞与原資決定算式を改定（組合員）	118
【参考】	1986年 新仕事別賃金制度	118
	賃金・賞与制度の変遷チャート図	120