

第2章 松下電器産業株式会社

～会社概要～

- 【所在地】 本社
〒571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
- 【設立】 1935年〈創業1918年（大正7年）〉
- 【セグメント】 AVC ネットワーク分野（AVC、固定通信、移動通信等）、アプライアンス分野（家庭電化、照明、環境システム等）、デバイス分野（半導体、ディスプレイデバイス等）等
- 【資本金】 2,587億円（2006年3月末日現在）
- 【従業員数】 単独：45,658人（2006年3月末日現在）
連結：334,402人（同）
- 【売上高】 2006年3月期
単独：4兆4,726億円
連結：8兆8,943億円

〈松下電器産業の人事の特徴〉

創業者である松下幸之助氏の「松下電器は物をつくる前に人をつくる」という有名な言葉に代表されるように、松下電器産業は人を中心に置いた経営を実践していくことを基本にしている。そのうえに、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：社員全員の衆知を集めて経営していく）、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い、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）——を三本柱に据える。

第1節 1998年までの管理職層の主な制度改定

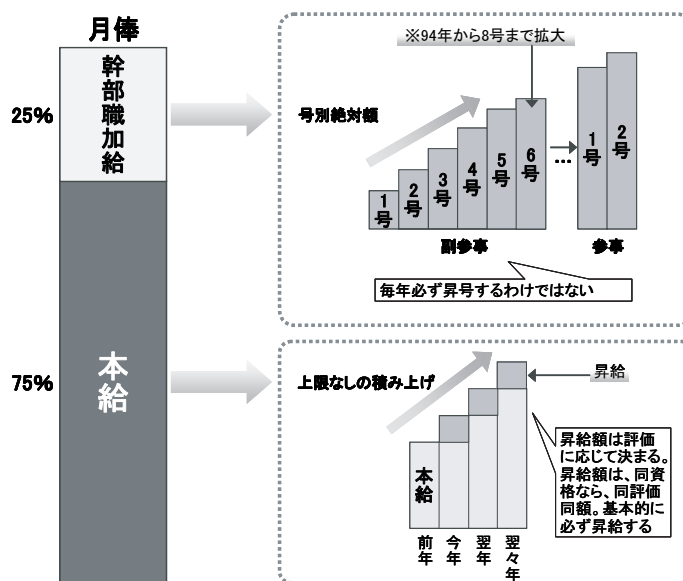
1 成績別定額制賞与制度の導入（1993年）

松下電器産業は1993年、管理職の賞与から年功を排除することで、成果主義的な要素を強めていくことをめざし、副参事（課長クラス）以上（約1万1,000人＝当時）の管理職の賞与（ボーナス）に、本給リンクなしに実績だけで査定・評価する「成績別定額制賞与制度」を導入した。管理職の成果主義を徹底させることが目的である。まず、同制度導入前の管理職層の賃金・賞与制度からみていく。

（1）1992年までの管理職の賃金制度（月俸）

「成績別定額制賞与制度」導入前の月俸は、「本給」（75%）と「幹部職加給」（25%）で構成していた（図2-1-1）。

図2-1-1 管理職の月俸の構成



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

①本給

「本給」は毎年の人事考課に基づいて昇給を積み上げたものである。昇給は昇給評価で決まり、評価別の昇給額テーブルがあった。同じ資格であれば同評価同額。昇給ゼロはなく、年功的色彩が強かった。

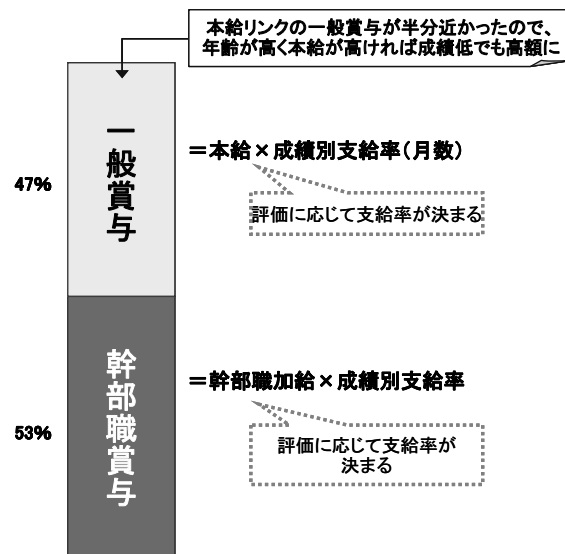
②幹部職加給

「幹部職加給」は、職能資格別・号別の定額の手当で、成果主義的な性格の強い賃金である。副参事（課長クラス）、参事（部長クラス）、副理事、理事の各資格にそれぞれ 1～6 号までの号を設定¹。号別に絶対額を設定した。毎年、号を上げるか否かを査定する。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) 1992 年までの管理職の賞与

賞与は本給にリンクした「一般賞与」（47%）と幹部職加給にリンクした「幹部職賞与」（53%）とで構成していた（図 2-1-2）。

図 2-1-2 管理職の賞与の構成



出所：聞き取り調査記録をもとに作成

①一般賞与

「一般賞与」は「本給×成績別支給率」で算出していた。成績別支給率は、評価に応じて決まる。

②幹部職賞与

「幹部職賞与」は「幹部職加給×成績別支給率」で算出していた。成績別支給率は一般賞与より幹部職賞与の方が高く設定されていたが、本給にリンクした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あった。

¹各資格は 1994 年に 8 号に拡大することで、モチベーション機会の増加を狙った。

上記制度が、成績別定額制賞与導入後は、以下のように変更された。

(3) 成績別定額制賞与の導入

同社の管理職の年収に占める賞与の割合は当時、40～50%に達していた。そこで「評価別定額」一本で、本給とは無関係に成績だけで賞与の支給額を決定することにした。評価は目標管理に基づいて上司が各人の業績を相対評価することで決まる。このときの評価は直属上司だけでなく、複数の上司が半期実績について話し合っ決めてられる。

この賞与評価により、参事（部長クラス）、副参事（課長クラス）それぞれ 8 段階の評価ランク付けを行う。評価ランクごとに支給額が決まっており、年齢や勤続年数は無関係である（図 2-1-3）。

旧来の制度では、年齢が低いと成績がよくても絶対額は低かったが、新制度では年俸レベルでも成績のよい若い幹部職の年収が、成績の悪い高齢の幹部職のそれよりも高くなる現象が起きるようになった。

図 2-1-3 成績別定額賞与・支給額テーブルのイメージ

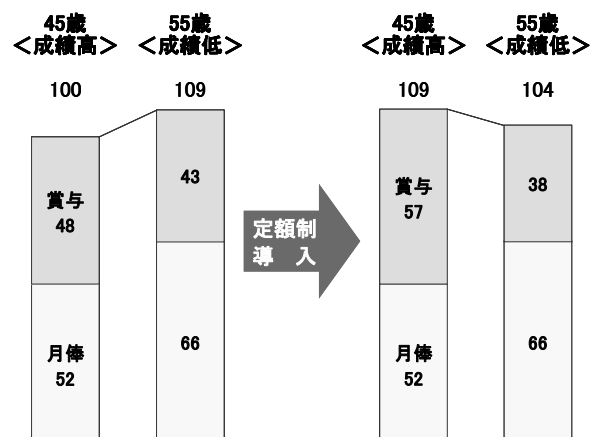
	成 績						
	(高い) 5	~					(低い) 1
参 事	〇万円						〇万円
副参事	〇万円						〇万円

出所：聞き取り調査記録をもとに労政時報第 3262 号（1996 年 6 月 28 日）

P.12 図を加工して作成

この時点で、幹部職の賃金はかなり年俸制に近いものになった（図 2-1-4）。

図 2-1-4 年俸管理の志向



出所：労政時報第 3262 号（1996 年 6 月 28 日）P.12 より引用

2 幹部職加給の改定（1994年）

1994年、各資格で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号へのぼして、号が上がることによるモチベーションを高めた。

3 成績別定額制賞与制度の評価ランクの拡大（1994年）

1994年にはまた、「成績別定額制賞与制度」の評価段階を8段階から10段階に拡大・変更した。

4 株価連動報酬制度の導入（1998年）

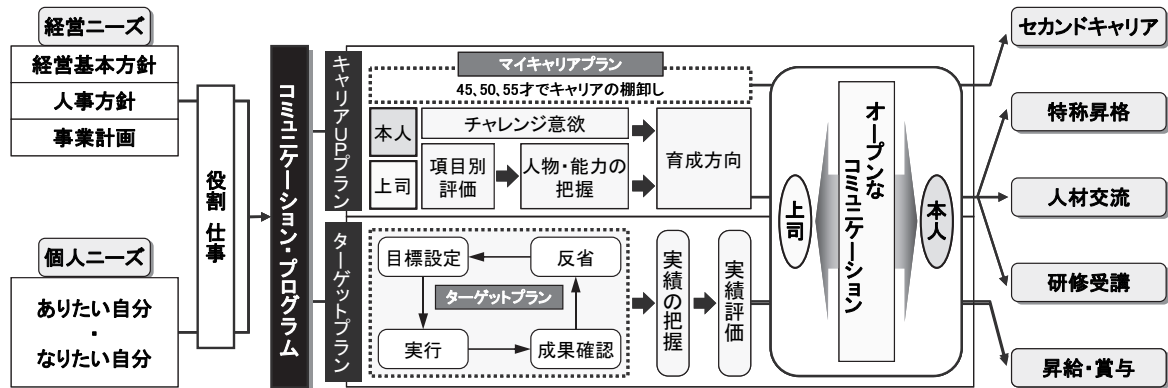
役員にストックオプションを入れた際、管理職に株価や株主を意識させるために1998年に導入した制度である。基準日を定め、株価がそれよりも上に行ったか下に行ったかを1年間累積。その差に一定の係数をかけた金額を払う。いわゆる特別ボーナス制度で3年間の期間限定で導入した。結局、管理職の意識の醸成ができたと判断して、当初予定通り3年で幕を引いた。

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）

1998年4月から全従業員を対象に、新評価システム「コミュニケーション・プログラム」を導入している。その名のとおり、上司と部下がよく話し合う（コミュニケーションすること）を基本とする（図2-1-5）。

同社では「管理職の仕事の半分は人材育成」との意識が共有されており、部下をどう育成しているかも上司自身の評価の対象となる。評価のフィードバックは徹底しており、例えばレビューの席で上司の評価を部下に伝えないといったような責任回避は許されない仕組みになっている。

図 2-1-5 コミュニケーション・プログラムの概要



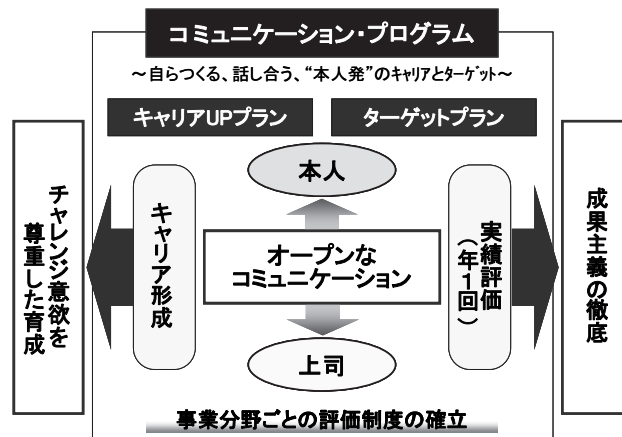
出所：聞き取り調査時入手資料をもとに作成²

1) 導入の目的

目的は、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て、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を作ることである。一連の評価制度を新制度に一本化し、評価の基準・結果も本人に伝えるようにすることで、仕事の意欲を引き出すことを狙っている (図 2-1-6)。

図 2-1-6 コミュニケーション・プログラムのコンセプト

「コミュニケーション・プログラム」は、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しくみ



²以降の他の図表にお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をもとに作成したものである。このほかの図表は、1つひとつ出所を記してある。

2) 制度の概要

「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」で構成する（図 2-1-7）。

図 2-1-7 キャリアUPプランとターゲットプラン

	キャリアUPプラン	ターゲットプラン
①目的	チャレンジ意欲を尊重した育成	成果主義の徹底
②内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人物・能力の把握および将来方向の検討 ・上司による昇格検討・開発検討・配置検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ターゲットプラン(目標設定～成果確認)」を通じた「実績」の把握 ・上記「実績」を、階層別分布基準に沿って分布させることによる「実績評価」の実施
③回数 (時期)	年1回(4月)	年1回(目標設定4月、成果確認・実績評価 翌年3月)
④その他	当該年度中に45、50、55才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	

(1) キャリアUPプラン

チャレンジ意欲を尊重した人材の育成が目的。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おり、年に1回、上司による昇格や能力開発、配置の検討が行われる。いわゆる個人の育成や将来のキャリアパス、異動なども含めて検討し、そのために必要な教育・訓練などを考えるものである。

具体的には、まず本人が自分の人物特徴や一般能力の強み・弱みについて記入。次に、将来行いたい仕事や、そのためにどのような研修や能力開発を行っていくべきか、どのようなキャリアパスを希望するかについて記述する。

これを受けた上司は、記載内容を参考に、部下の人物特徴、一般能力の強み・弱み、将来のポジション、受けさせたい研修、キャリアパス、昇格のタイミングなどの育成方法を記載していく。人物特徴・一般能力に関しては「チャレンジ意欲」「使命感」「人材育成」「企画力」「判断力」などのチェックポイントがあり、本人・上司がともにそれぞれのレベルをチェックし、レーダーチャート方式などにより、それぞれの評価をオープンにする。その得点の高低結果を重視するのではなく、本人と上司が互いにどう認識したか、認識にズレがあるか否かなどを互いが把握し、これからの人材育成に活かしていく。

また、当該年度中に45、50、55歳に達する人を対象に、節目におけるキャリアの棚卸し(マイキャリアプラン)も併せて実施する。

(2) ターゲットプラン

成果主義の徹底を目的とした目標管理制度。毎年4月に今後1年の目標を設定する。具体的には、組織の役割・ニーズに沿った年間目標3つをテーマアップ。それを元に上司が組織目標との連動などを確認し、上司と部下の話し合いの中で目標設定を行う。

設定した目標の進捗については、半年後の9月に中間レビューし、上半期の確認と下半期

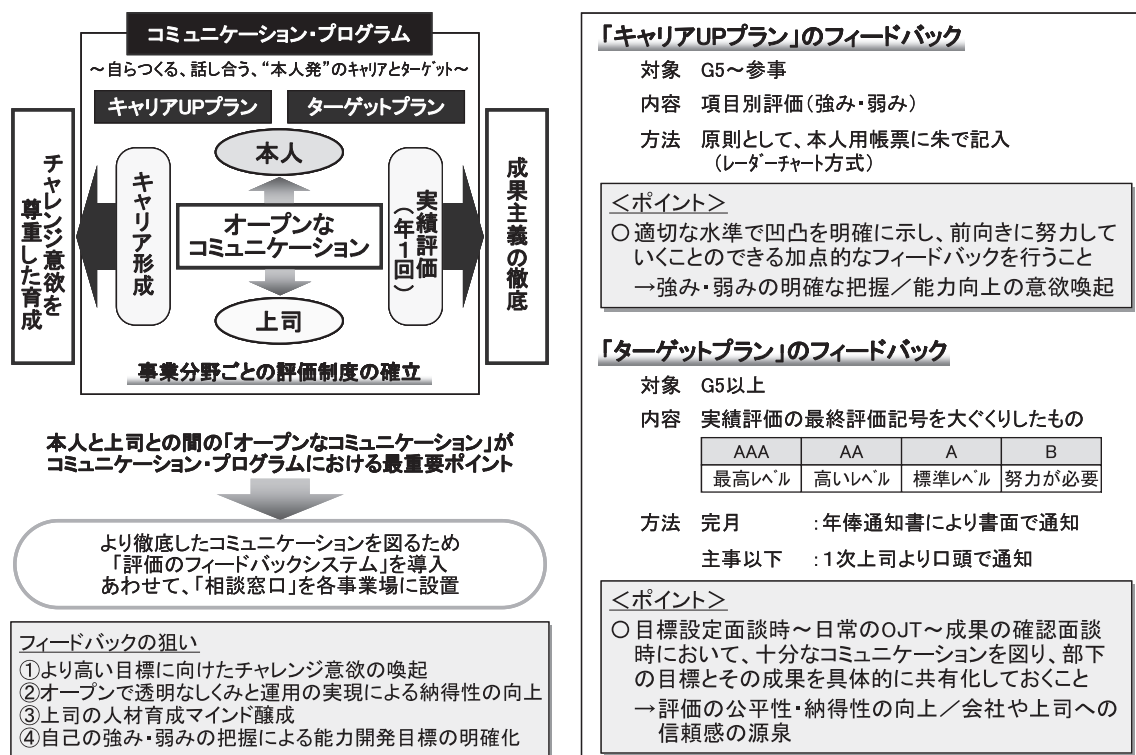
に向けた計画を話し合い、翌年3月には結果について一年間を締めくくる格好になる。まず本人が「どういうことができた、できない」という自己評価を行い、それに基づいて上司が目標に対する実績をみて、それを実績評価として賃金・賞与に反映させる仕組みになっている。

同プランには、目標以外の成果なども記載可能である。

3) 評価とフィードバック

同制度のポイントは、本人と上司のオープンなコミュニケーションである。このため、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。あわせて「相談窓口」を各事業場に設置した。フィードバックの狙いは、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の醸成、④自己の強み・弱みの把握による能力開発目標の明確化、である（図2-1-8）。

図2-1-8 評価のフィードバックシステム



「キャリアUPプラン」のフィードバックはG5から参事までを対象とし、前述のとおり、個人の人物特徴や一般能力の強み・弱みを項目別に評価する。その際、ポイントとなるのは、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・弱みの明確な把握との能力向上への意欲喚起を狙って、前向きに努力していけるよう加点的なフィードバックを行うよう配慮している。また、上司がどう見ているかを本人が分かるようになって、「本人が得意と思っていることを上司はあまり得意と思っていない」などといった上司と本人の認識の違いのようなことを明確にすることで、今後の人材育成に活かす狙いも併せ持っている。

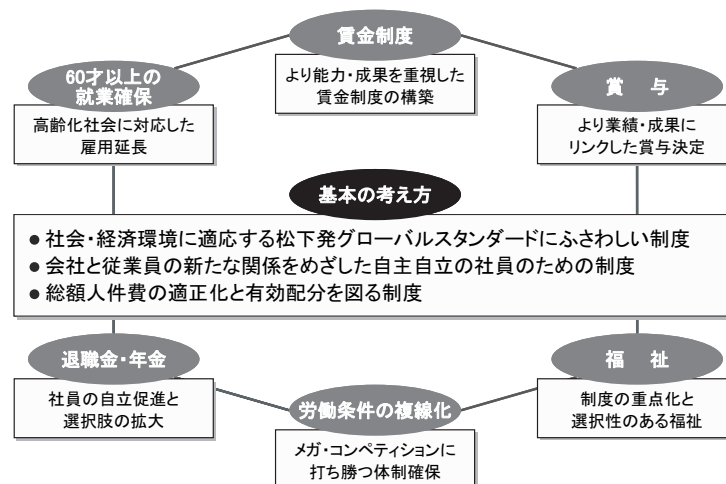
一方、原則としてG5以上を対象とする「ターゲットプラン」のフィードバックは、実績評価の最終評価記号を大括りしたものである。本来、8～10段階ある実績評価を、AAA（最高レベル）、AA（高いレベル）、A（標準レベル）、B（努力が必要）の4ランクに分けている。

管理職は毎年6月に「年俸通知書」として上司から書面で通知され、評価や年俸額などの説明を受けることになる。主事以下（組合員層）は、第一次評価者（上司）から評価結果が口頭で通知（フィードバック）されることになっている。この際、目標設定面談時に日常のOJTや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いくことにより、評価の公平性・納得性の向上や、会社・上司への信頼感の源泉とすることがポイントである。

第2節 管理職への年俸制の導入（1999年）

1999年、新たな人事制度方針「新・経営成果シェアリングプラン」をまとめた。社会環境の変化に適応した松下発のグローバルスタンダードを図ろうとしたものである。その目的は、賃金・賞与はもちろん福祉や労働条件などを総見直しすることで総額人件費の適正化および有効配分を実現させることである（図2-2-1）。

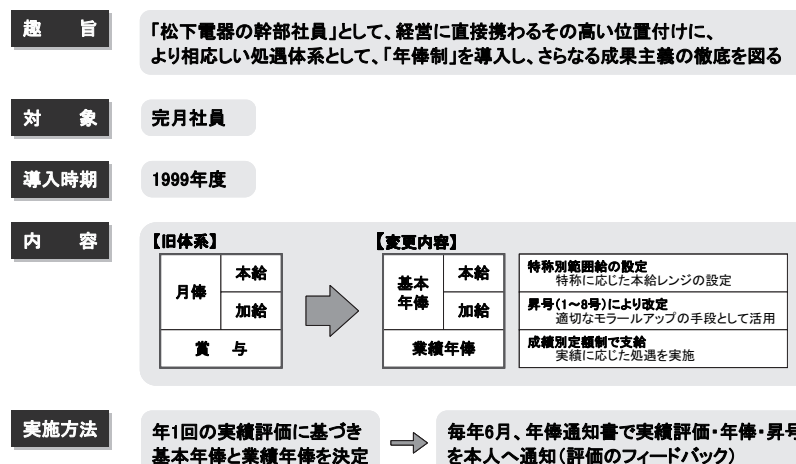
図2-2-1 新・経営成果シェアリングプラン



また同社は1999年4月から、課長職以上の管理職に年俸制を本格導入した（図2-2-2）。

同社ではこれに先立ち、1998年4月から全従業員を対象に、給与・賞与に目標管理などを取り入れた成果重視の新評価制度（コミュニケーション・プログラム）を適用済み（前節で説明）であり、従業員の納得感が得られるよう、評価のフィードバックを重視しつつ成果主義賃金制度の構築を図っていく流れとなっている。

図2-2-2 「年俸制」の概要



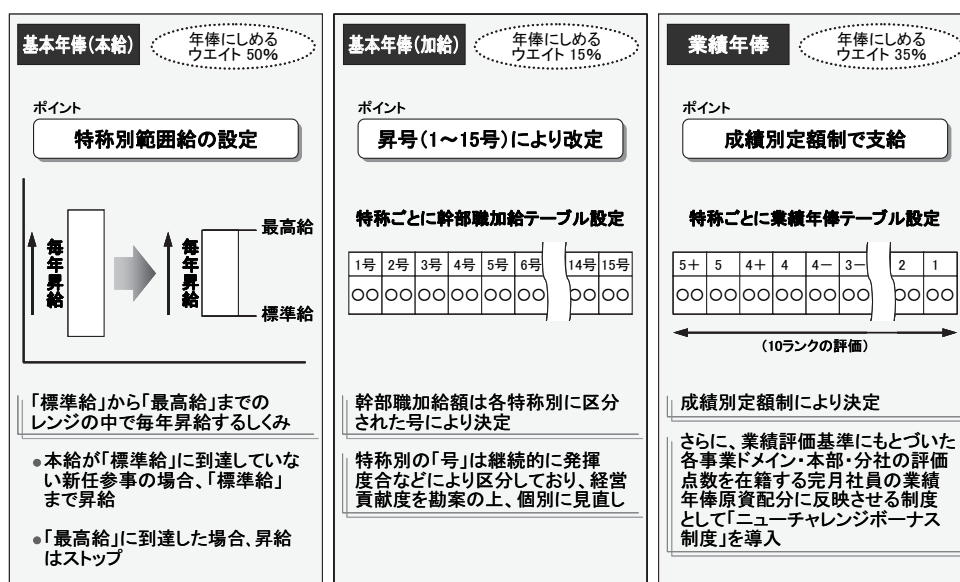
1 年俸制の趣旨

「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 年俸制の内容

従来の「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した。同社の年俸制の特徴は、年収をトータルで決める方式ではなく、「月俸+賞与」の形を採っていることにある（図 2-2-3）。

図 2-2-3 「年俸」の内訳



(1) 基本年俸

旧来の月例給与部分に相当する基本年俸は、従来同様「本給（50%）」と「幹部職加給（15%）」とで構成している。ただし、その内容は前と異なる。範囲給を採り入れることで年功的要素を抑えている。

新「本給」は資格別の範囲給とし、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で、実績評価に応じて昇給額が決まるようになっている。評価が同じであれば、同じ金額を上げていた。

「幹部職加給」とは、昇格して例えば「副参事1号になると〇〇円の定額の手当が出る」といったものである。ステップアップするか否かは自動昇号ではなく査定の入る部分で、評価されなければ据え置かれる。新しい幹部職加給は、資格ごとの1号~15号までの号別絶対額³（図

³資格を大括りしたので号数が参事・副参事時代の8→15に増えた。

2-2-4)。号は継続的発揮度合いなどによって区分したもので、経営貢献度（職務遂行能力の伸長）を勘案したうえで個別に見直す（ステップアップさせるかどうかの査定が毎年行われる）。飛び号もある。

図 2-2-4 加給テーブル

1号	2号	3号	4号	5号	6号	7号	8号	9号	10号	11号	12号	13号	14号	15号
〇〇 円														

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(2) 業績年俸

業績年俸は、旧来の賞与相当部分で 10 ランク（5+、5、4+、4、4-、3+、3、3-、2、1）の成績別定額である⁴（図 2-2-5）。

図 2-2-5 業績年俸テーブル

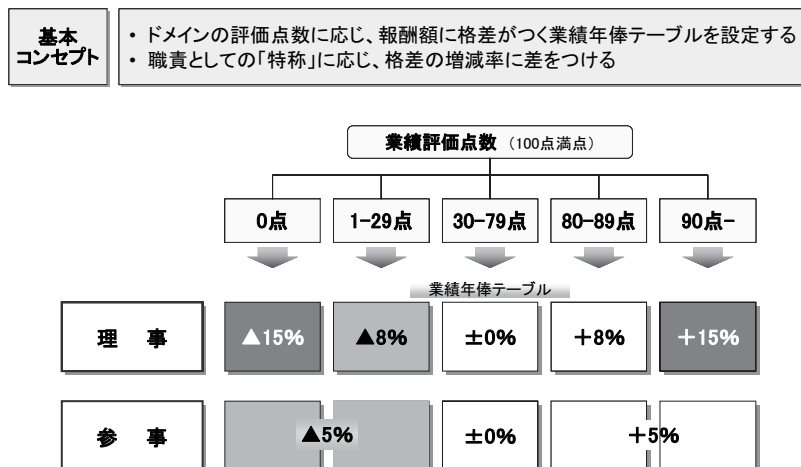
5+	5	4+	4	4-	3+	3	3-	2	1
〇〇 円									

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

(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）を事業評価し、その事業評価に基づき業績年俸原資をドメイン（分社・本部）ごとに決定する。30～79 点が標準テーブルで、それより低ければ参事なら-5%、理事層なら-8～15%減らした原資で配分する（図 2-2-6）。

図 2-2-6 業績年俸への反映について



⁴評価ランクを 8→10 に増やしたのは 1994 年の「評価幅の拡大」時。

3 評価の仕方

年1回、前述の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。

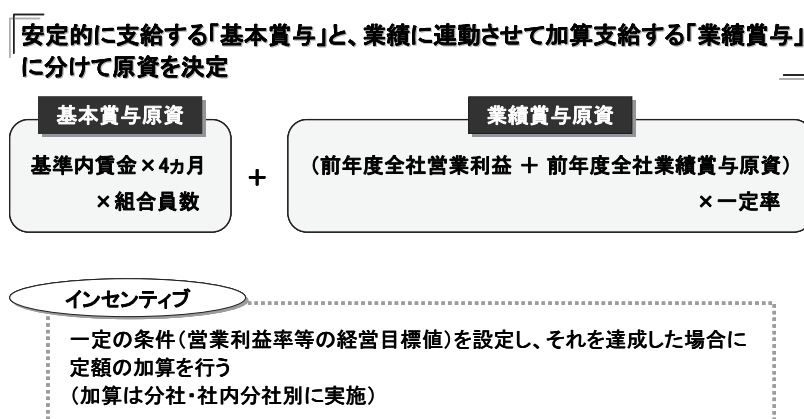
第3節 組合員に業績連動賞与原資決定方式を導入（2000年）

従来の毎年の労使交渉による賞与原資の決定方式を、2000年に業績に連動して賞与原資が決まる算式に切り替えた。この改定の基本的な考え方は、①賞与決定をより業績や生産性に連動したものにする、②賞与決定の仕組みを合理的かつ透明性の高いものにする、③従業員の生活面を考慮した安定的部分と業績によって変動させる業績反映部分の位置づけを明確にする——ことである。

1 新たな業績連動賞与原資決定方式

賞与総額決定算式は、安定的に支給する「基本賞与原資」と、業績に連動させて加算支給する「業績賞与原資」に分けて原資を決定する（図2-3-1）。

図2-3-1 賞与総額決定算式



(1) 基本賞与

基本賞与の原資は、「基準内賃金×4ヵ月×組合員数」で算出する。なお、この時の基準内賃金は「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

業績賞与の原資は、「(前年度全社営業利益＋前年度全社業績賞与原資)×定率」で算出する。前年度の営業利益が決まれば原資が自動的に決まる方式である。

(3) インセンティブ

従来は全社一律に賞与原資を決めていたが、分社ごとの業績格差を若干なりとも反映させようとなり、インセンティブとして分社・本部（ドメイン）ごとに業績の差を反映させることにした。そこで、基本賞与・業績賞与とは別に、分社・本部（ドメイン）と労働組合の連

合支部⁵との間で一定の条件（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（0～3万円）のインセンティブを賞与に加算して支給することにした。マイナスはなく、分社、社内分社別に当該労使で設定した目標を達成すれば、その分のプラスを出す方式である。

2 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いて、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（図 2-3-2）。

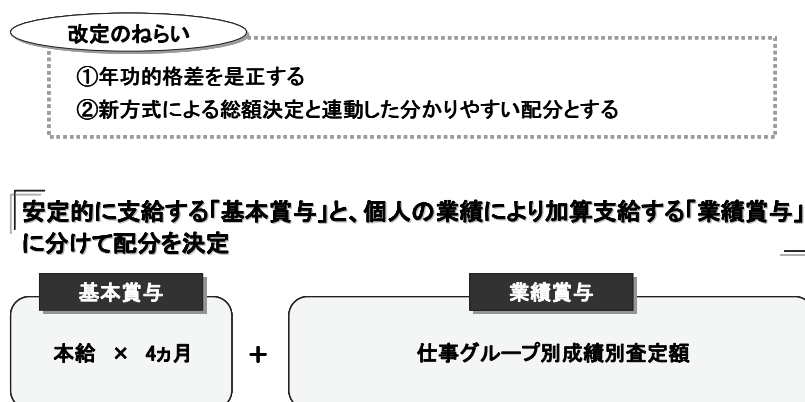
（1）基本賞与

「基本賞与」は「本給×4カ月の固定」とする。

（2）業績賞与

「業績賞与」は「仕事グループ別評価（成績）別の査定額」。成績はコミュニケーション・プログラムに基づき8段階評価で行う。

図 2-3-2 個人への配分



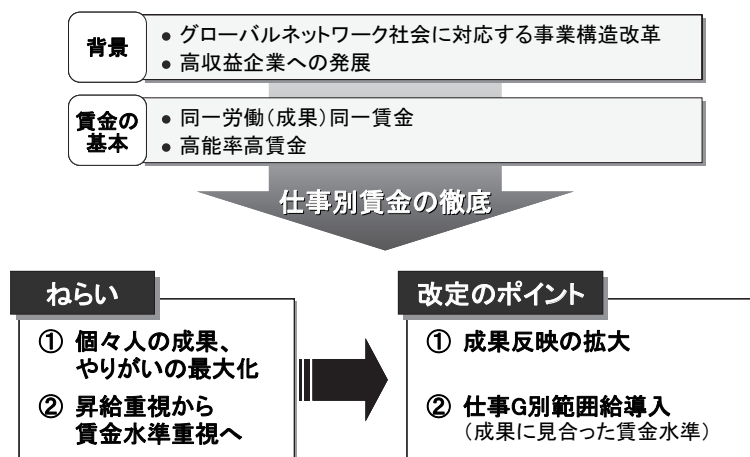
⁵ 松下電器産業労働組合は2006年7月に開いた定期大会で、連合支部を単組として独立させ、それを連合会が束ねる組織形態への変更を確認した。

第4節 組合員の賃金制度を改定（2001年）

1 新制度導入の狙い

同社の賃金の基本である「同一労働（成果）同一賃金・高能率高賃金」を再徹底し、①個人々の成果、やりがいの最大化、②昇給額重視から絶対額重視へ——を狙いとして、2001年、組合員の賃金体系を改定した（図2-4-1）。

図2-4-1 2001年賃金体系改定の狙い



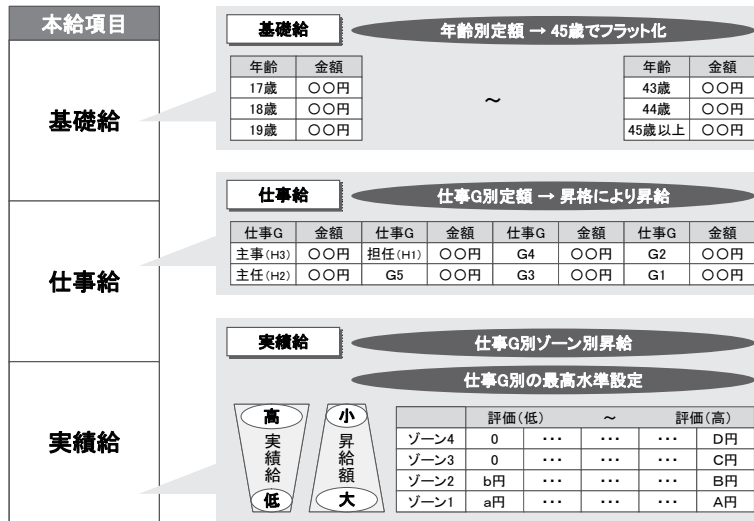
2 新しい賃金体系

従来「基礎給」「仕事別本人給」「仕事別基本給」という構成から、新しい「基礎給」（約30%）、「仕事給」（約40%）、「実績給」（約30%）という構成に見直した（図2-4-2、2-4-3）。

図2-4-2 2001年賃金改定の概要

2000年以前の体系		2001年改定内容	
仕事別基本給	仕事G別 ・号別 定額 ・8号まで自動昇号	仕事給	（仕事G別定額） ・自動昇号の廃止
仕事別本人給	積上げ給 （評価反映）	実績給	（水準別昇給） ・最高水準の設定 ・水準に応じた昇給 ・査定幅の大幅拡大
基礎給	年齢別定額 ・55歳まで昇給	新基礎給	（年齢別定額） ・45歳まで昇給

図 2-4-3 2001 年改定の賃金体系の概要



出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第500号

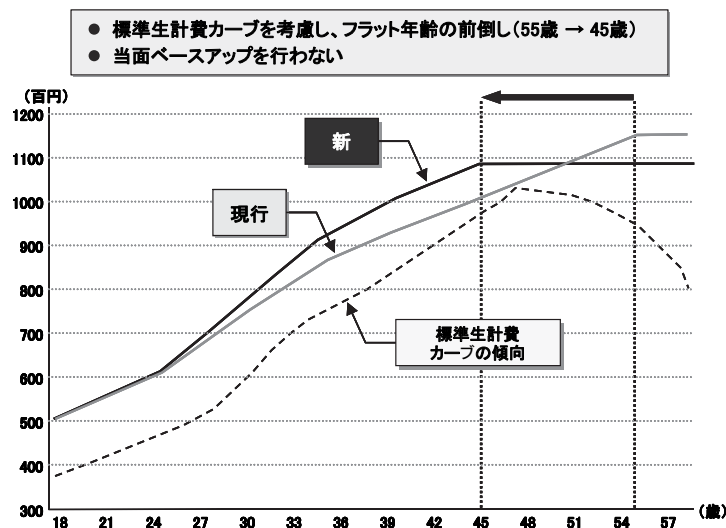
(2004年7月) P.12 から引用

以下は各賃金項目の説明である。

(1) 新基礎給

年齢別定額（以前から変わらない）で、昇給ピークを45歳まで（以前は55歳）とし、それ以降は横ばいにする。年齢給であり、資格に関係なく45歳まで毎年上がり続け、45歳以後はフラットになる給与部分。昇給ピーク年齢を10歳下げた代わりに、賃金カーブが早めに立ち上がるように再設計し、もらえる面積をほぼ同じにした（図 2-4-4）。

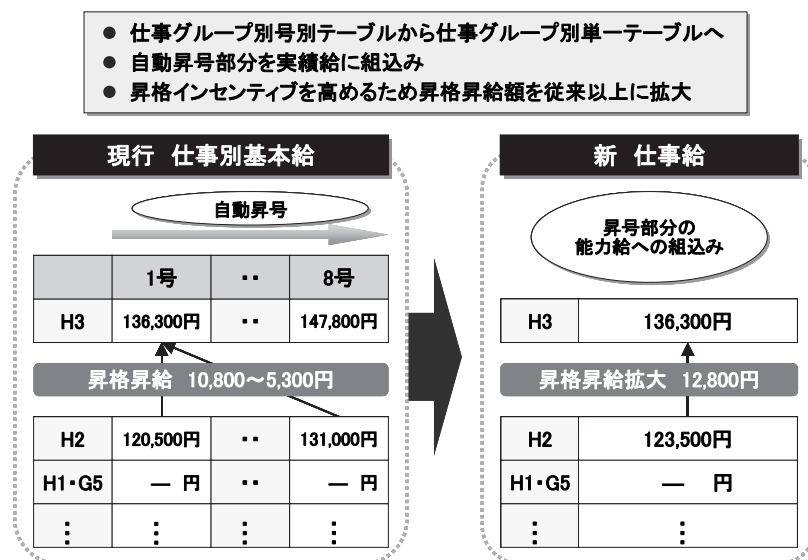
図 2-4-4 基礎給について



(2) 仕事給

旧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、自動昇号していたが、新たな仕事給では仕事グループ別単一テーブルに改定した。これにより、難易度が同じ仕事の支給額は、年齢や勤続年数に関係なく同一にする。このため、同じグループにとどまる限り金額も変わらないことになる。なお、旧仕事別基本給で自動昇号していた分の原資は、新設する実績給に組み入れた。この結果、昇格時の昇給額は以前より大きくなり、昇格インセンティブの強い仕組みになっている（図2-4-5）。

図2-4-5 仕事給について



上の仕事グループにあがる際には、G5 までであれば「ある仕事に就いている」などといった一定の基準のもとでの格付を行う。特称資格については、昇格するにあたり選抜試験を行う。中長期的な処遇率を加味した枠を決めておき、それに基づいて能力があると見なされた人が候補者として試験を受ける仕組みである。

(3) 実績給

評価によって積み上がっていく給与項目である。2001年4月の改定までは、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の最低（下限）と最高（上限）の水準を決めた。さらに、その中を4つのゾーン（ゾーン1~4）に分類（図2-4-6）。実績給の低いゾーン1では昇給額が大きく、実績給の高いゾーン4ではあまり昇給しない設定にし、例えばゾーン3や4などの本給が高いところで評価が低ければ昇給ゼロになっている（図2-4-7）。

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。仕事別本人給のときよりも

査定幅（評価幅）が拡大した。

図 2-4-6 実績給について

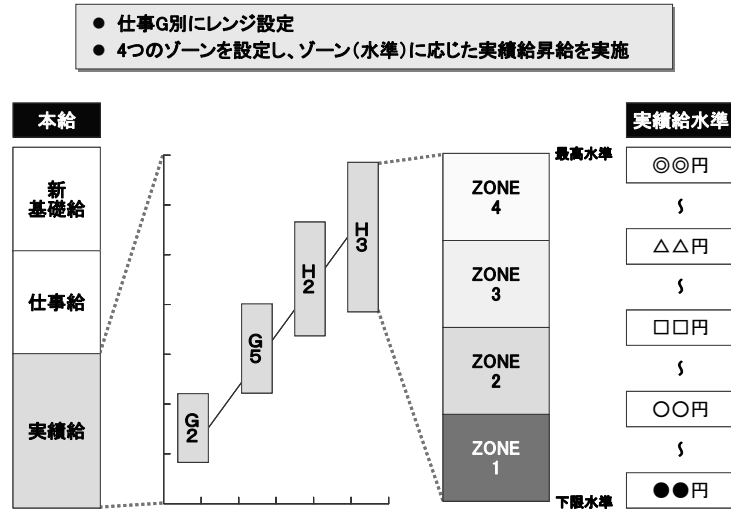


図 2-4-7 実績給水準のイメージ

ゾーン区分	実績給改定額
	基準～・・・～標準～・・・～最高
△△円以上○○円未満	○円～・・・～○円～・・・～○円
△△円以上○○円未満	○円～・・・～○円～・・・～○円
△△円以上○○円未満	○円～・・・～○円～・・・～○円
△△円以上○○円未満	○円～・・・～○円～・・・～○円

出所：聞き取り調査記録をもとに作成

この改定は、昇給額ではなく絶対額を重視した体系とした。年次の違いに関係なく、同じ仕事グループで同評価であれば、同じ水準に早く近づくように設計した。

(4) 評価の仕方

コミュニケーション・プログラムに基づく評価制度を用いて、8段階評価を行った。

第5節 特称制度（職能資格制度）の改定（2004年）

2004年4月、特称を大括りし、従来の「主任」「主事」「副参事」「参事」「副理事」「理事」を「主事」「参事」「上席理事・理事」の3ランクにした（主事以下が組合員層）。大括りによって早期昇格が可能になった。新資格に基づく評価も同時にスタートしている。

1 これまでの特称

従来の特称は「担任」「主任」「主事」「副参事」「参事」「副理事」「理事」の7段階を有しており、処遇制度もこの特称に基づいて決められていた（図2-5-1）。副参事より上位職が管理職で、主事以下が組合員。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。特称毎に幅はあるものの、処遇水準もある一定の範囲で決まっていた。

図2-5-1 従来の特称制度・仕事グループ体系

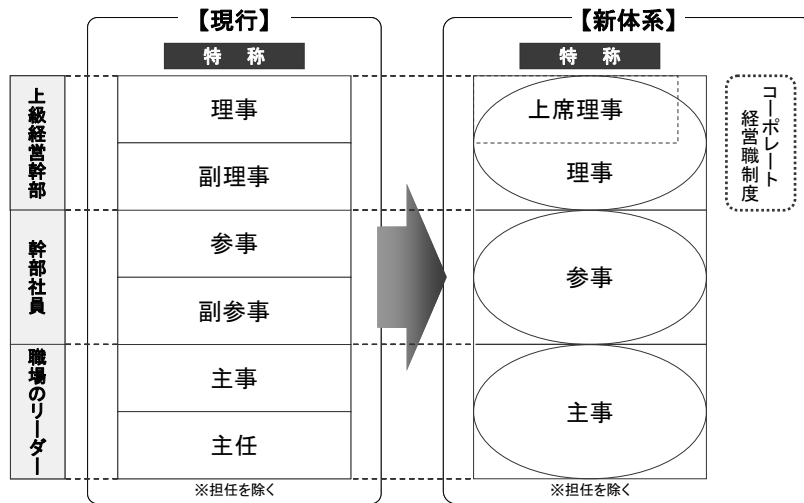
仕事G	特称	管理監督職			専門職			専任職
		班長	係長	課長	主任技師	主幹技師	主幹技師	主幹技師
G5	担任	班長			主任技師	主幹技師	主幹技師	主任
	主任	係長			技師	技師	技師	主任
					技師	技師	技師	主任
	主事				主幹技師	主幹技師	主幹技師	主事
					主幹技師	主幹技師	主幹技師	主事
	副参事				主幹技師	主幹技師	主幹技師	副参事
					主幹技師	主幹技師	主幹技師	副参事
参事				主幹技師	主幹技師	主幹技師	参事	
				主幹技師	主幹技師	主幹技師	参事	
副理事				主幹技師	主幹技師	主幹技師	副理事	
				主幹技師	主幹技師	主幹技師	副理事	
理事				主幹技師	主幹技師	主幹技師	理事	
				主幹技師	主幹技師	主幹技師	理事	
G4								
G3								
G2								
G1								

2 新体系の概要

新体系では「資格の大括り化」を行うことで、最適任者の任命・配置をスムーズに行うとともに、その時々役割・成果にふさわしい処遇を実現できる仕組みとした（図2-5-2）。

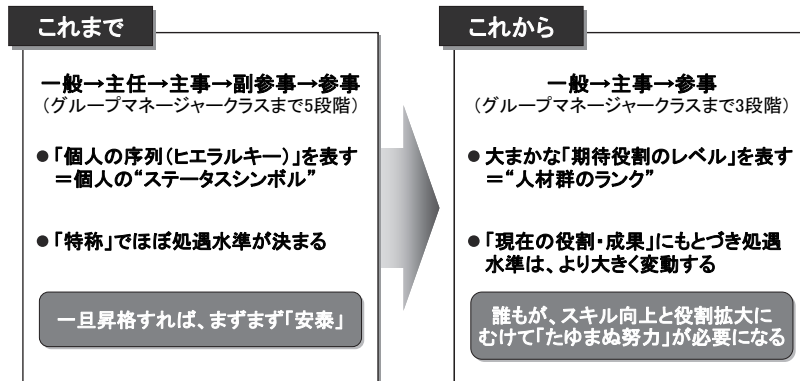
新体系は、「主事」「参事」「上席理事・理事」の3段階で、組合員層は主事以下である。

図 2-5-2 資格の大括り化による新特称制度



特称は、大まかな「期待役割レベル」を表すものとなり、人材群のランクになった。「現在の役割・成果」に基づき処遇水準は大きく変動することとなり、誰もがスキルの向上と役割の拡大に向けて「たゆまぬ努力」を行う必要がある（図 2-5-3）。

図 2-5-3 「特称の大ぐくり化」の意義



このような大括り化を行った背景には、資格の枠が細かく分かれていた時代に部長（グループマネージャー）には参事から任命するような運用が多かったが、フラット&ウェブを推進して最適任者を登用することを考えた時に、必ずしも参事ではなく副参事を任命するケースも増えてくる。このため、参事・副参事というような分け方が柔軟な組織運営にあわなくなってきた。

一方、主事・主任についても職場リーダーとして大括りし、幹部社員として参事・副参事、上級経営幹部として理事・副理事をそれぞれ大括りした。この結果、新しい知識を常に吸収し、力を発揮していかなければ、役割・評価がどんどん変更されていくことになった（「まずは安泰」とはいかなくなった）。例えば参事・副参事を括って「参事」としたことにより、い

わゆる新任の課長から事業部長クラスくらいまでの幅を持つようになった。後述の降給もあり得る実績給体系と相まって、常に努力し続けないと処遇に大きく影響することになる。換言すれば、努力と成果次第で高い処遇も可能となった（図 2-5-4）。

図 2-5-4 新特称制度・仕事グループ体系

仕事G	特称	管理監督職	専門職	専任職
	上席理事	班長 グループマネージャー チームリーダー 事業場長	主席技監	上席理事
	理事		技監	理事
	参事		主幹講師 主幹技能師 主幹技師 主幹研究員 …	参事
	主事		主幹講師 主幹技能師 主幹技師 主幹研究員 …	主事
G5	担任	班長	技能師補	担任
G4	<ul style="list-style-type: none"> ● 技能職 … G1～G5 ● 事務技術職 … G1～G5 ● 特務職 … G3・G4 			
G3				
G2				
G1				

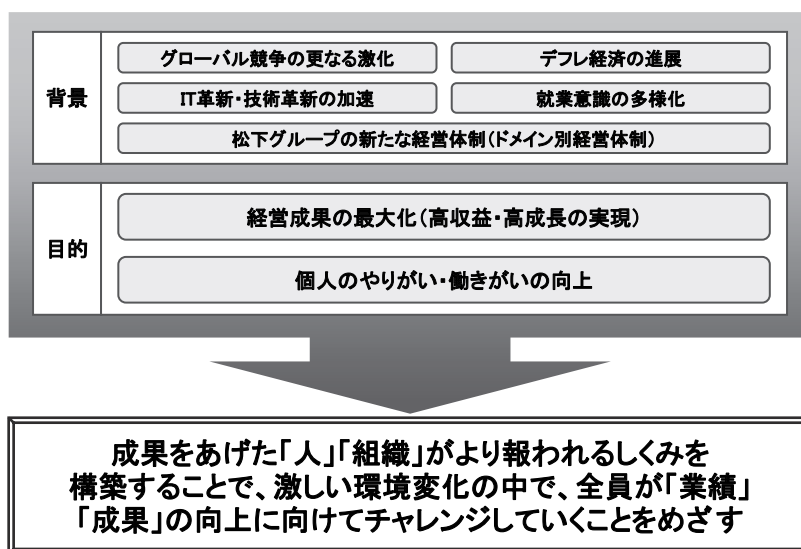
第6節 組合員の賃金制度を改定（2004年）

同社は2004年4月から、個人の成果や能力がきめ細かく賃金に反映できる体系に転換して、人材確保につなげることにした。成果をあげた「人」「組織」がより報われるしくみを構築することで、全員が「成果」「業績」の向上に向けてチャレンジすることをめざす。

1 制度改定の背景と目的

図2-6-1にあるように「グローバル競争の更なる激化」「デフレ経済の進展」「IT革命・技術革新の加速などの環境変化」に加え、「従業員の就業意識の多様化」や「松下グループの新たな経営体制（ドメイン別経営体制とフラット&ウェブ型組織マネジメント）の推進」が背景にある。目的は、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——の両立である。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めざすとしている。

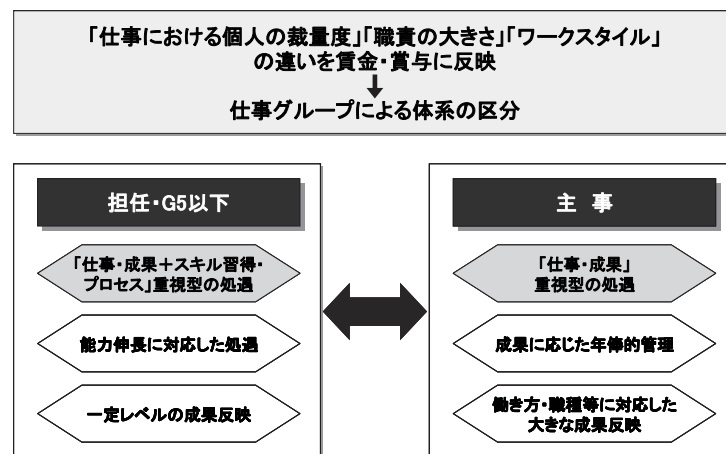
図2-6-1 制度改定の背景および目的



2 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（資格）による賃金体系の分離を行った（図 2-6-2）。その際、従来の主任と主事を大括りした「(新) 主事」の資格においては、仕事と成果を今まで以上に重視することにした。

図 2-6-2 仕事・働き方の違いによる処遇体系の分離



3 仕事グループ体系の改定

旧来の「G1～G5」「H1～H3」（H3は主事、H2は主任、H1は担任）を「G1～G5」「D1、D2」（D1は担任、D2は主事）に改定した。

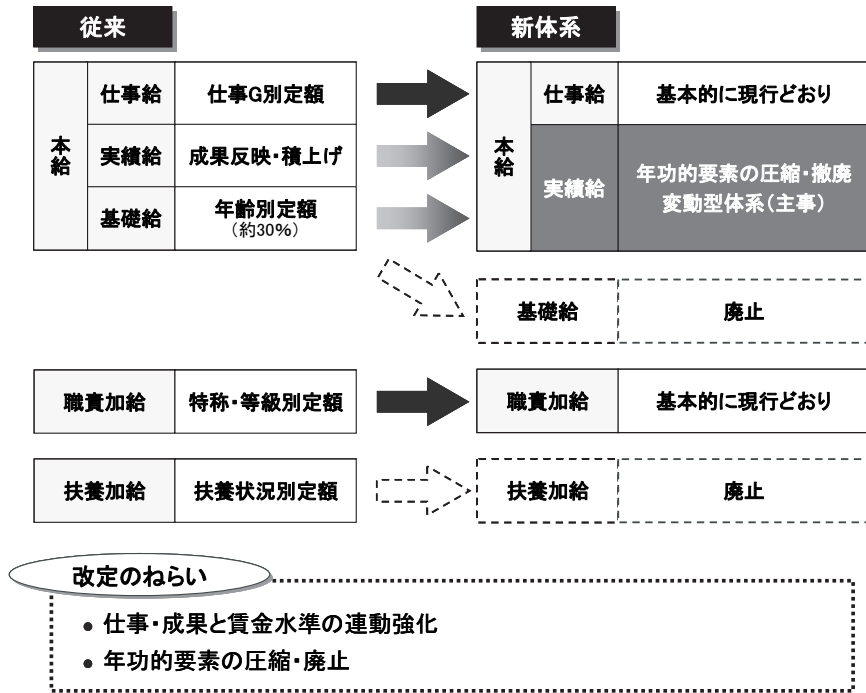
4 賃金体系の改定

同社の賃金体系は、45歳まで自動的に昇給する「基礎給（年齢給的性格のもの）」と、資格に応じた「仕事給」、成果反映型の「実績給」で構成していた。構成比率は基礎給3、仕事給3、実績給4だった。

新しい賃金体系ではこれを抜本的に見直し、「基礎給」を廃止して、成果部分の「実績給」を7割とした。狙いは、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——。成果報酬部分の比重を増やすこととし、実績の高い従業員には賃金を厚く配分する。仕事給は30%のままである（図 2-6-2）。

ただし、新入社員から主任未満までの若い従業員については、習熟度や能力伸長も考慮し昇給するしきりを残し、減給が生じないようにする。一方、主事には成果次第で減給する仕組みを取り入れる。

図 2-6-2 新賃金体系



主要賃金項目は以下のようにになっている。

(1) 仕事給

仕事グループ別の定額。昇格のインセンティブとして基本的に現行のままとした。D2 の金額は元の H2 の仕事給を配置した。なお、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。

(3) 基礎給

廃止して、その分の原資をすべて実績給に振り替えた。

(4) その他の加給

職責加給は現行通りだが、扶養加給については廃止し、代わりに福祉制度として育児支援の他、長期療養や身体障害、介護などに携わっている従業員の扶養家族を支援する「育英補助給付金制度」を導入した。

5 主事の実績給体系

従来の実績給は積み上げ給であったが、新制度では昇給額ではなく、絶対額水準を重視することにした。実績給の最低と最高は今までどおり持っており、その中を4つのゾーンに分けることも従来どおりである。ただし、積み上げ給ではなく同じ実績給水準（グレード）ごとのテーブル給とし、あるべき実績評価を明確にし、実績評価によりグレードを上げ下げする仕組みとした（図2-6-3）。

図2-6-3 実績給体系（主事）

実績給水準(グレード)ごとにあるべき実績評価を明確にし、 実績評価によりグレードを移動させる							
昇給額ではなく、絶対額水準の重視							
実績給ゾーン	グレード	実績給水準	実績評価別のグレードの移動				
			評価(低)	~	評価(高)		
実績給(高) ↕ 実績給(低)	ゾーン4	↓	↓	↓	↑
		↓	↓	↓	↑
		↓	↓	↓	↑
	ゾーン3	↓	↓	↑	↑
		↓	↓	↑	↑
		↓	↓	↑	↑
	ゾーン2	↓	↑	↑	↑
		↓	↑	↑	↑
		↓	↑	↑	↑
	ゾーン1	↑	↑	↑	↑
		2	...	↑	↑	↑	↑
		1	...	↑	↑	↑	↑

ゾーン数は従来通り4つ。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。逆に高いゾーンで低評価であれば降給する仕組みになっている。

グレードは1ゾーンに約20存在する。4ゾーンで1~80ぐらいまであり、それぞれ額を設定した。グレード1：〇〇円というようにして、そのグレードを評価に基づき上がり下がりする仕組みにしたのである。例えば、グレード30にいる人は、自分で「ダブルAを取れば2つ上がるが、Aなら逆に1つ下がる」というようなアップダウンが分かるようになっている。

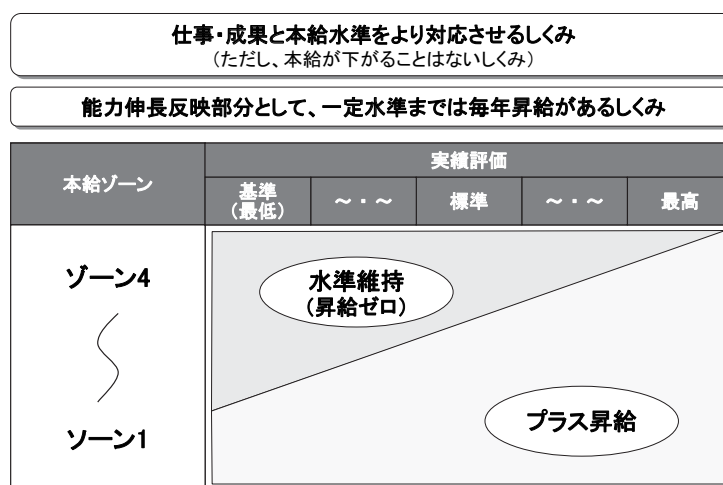
ゾーン1ということは実績給水準が低いということなので、どの評価でもすべて上がり、評価が高ければ上げ幅も大きい。ゾーン2になると低評価であれば下がる可能性が出てきて、ゾーン3は下がるどころがより増える。ゾーン4は最高評価を取らねば上がらない仕組みである。上図の矢印の大きさは、金額の上がり下がり大きさをイメージしている。

6 担任・G5以下の実績給体系

担任・G5以下の実績給体系の考え方も基本的に主事と同じで、仕事・成果と本給水準を

より対応させる仕組みである。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、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。また、評価が下がった場合でも、水準維持（昇給ゼロ）は上っても下がる（降給する）ことはない（図 2-6-4）。

図 2-6-4 担任・G5 以下の実績給体系案イメージ



具体的には、各仕事グループに 4 つの実績給水準のゾーンを設定。また各ゾーンに評価に応じた昇給額を設定した。上位ゾーンでは高評価でないと昇給しないが、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 までには上げられるようなテーブルになっている。

7 評価の仕組み

評価はコミュニケーション・プログラムで実施する。先述したとおり、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、目標管理制度に基づく実績評価である。フィードバックは G5 以上が対象。本来 10 レベルほどある実績評価を、AAA（最高レベル）、AA（高いレベル）、A（標準レベル）、B（努力が必要）の 4 段階に大括りし、本人にフィードバックする。

各ゾーンと評価の関連性を明確にしている、イメージ的にはゾーン 1 が B 評価の人がいるのが妥当な水準である。ゾーン 2 が A 評価の人がいるのが妥当な実績給水準としている。ゾーン 3 は AA 評価の人が、ゾーン 4 には AAA 評価の人がいるのがそれぞれ妥当な水準とし、評価と賃金水準を合致させる設計にしている。

つまり、ゾーン 4 は AAA 評価を取り続ける従業員の実績給水準であるから、ゾーン 4 で AA 評価を受ける従業員はゾーン 3 まで自ずと下がることになる。ただし、降給に関しては、

一気に下げることはせず、緩やかに評価に合わせた水準に近づく仕組みにしている。

併せて「ポイント制評価制度」も実施している。期初に目標の難易度を設定。本人の役割（資格レベル）として「高い目標を立てているか」「相応の目標か」「低い目標か」「難易度」を明確にする。次に、成果として充分達成か、達成できなかったか「達成度」を明確にする。最後に全体の仕事におけるウエイトづけを行い、「難易度×達成度×ウエイト」の合計ポイントによって最終評価を決める。

第7節 組合員の賞与原資決定算式を改定（2004年）

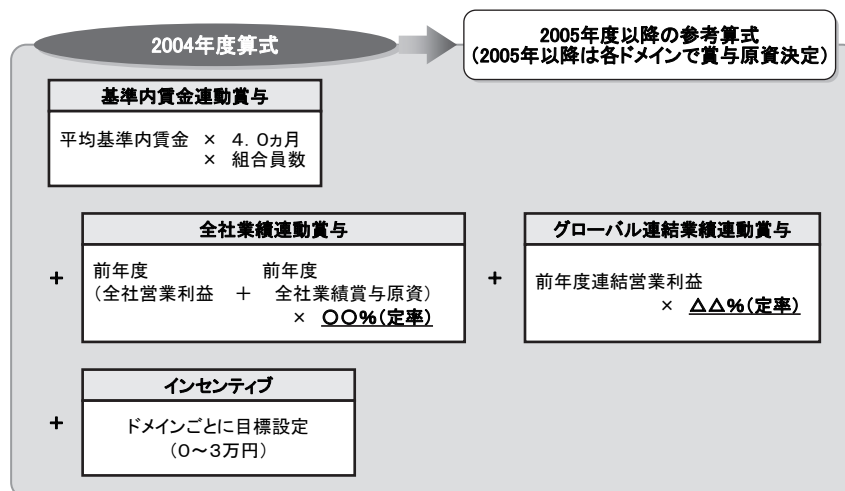
1 新たな原資決定方式

2004年度算式は「基準内賃金連動賞与」と「全社業績連動賞与」と「グローバル連結業績連動賞与」と「インセンティブ」で構成する。グローバル連結経営を重視する観点から、グローバル連結営業利益を加味した「グローバル連結業績連動賞与」を導入したのが新しい点である。

構成項目は以下のとおりである。

- 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)×〇〇%(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：ドメインごとに目標を設定する。(一人当たり)0～3万円

図2-7-1 賞与原資決定算式



2 個人への配分方法

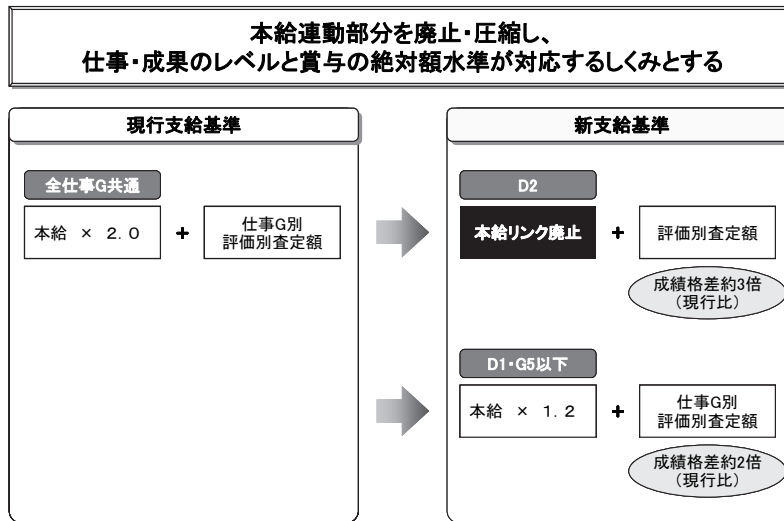
従来はすべての仕事グループ共通して「本給×2カ月(半期)+仕事グループ別評価別定額」だったものを、「主事」は「評価別査定額」だけの9段階評価とし、担任・G5以下は「本給×1.2カ月(半期)+仕事グループ別評価別査定額(8段階評価)」とした。これまでは成績が若干低くても、本給が高ければ高い賞与を得ることができた(逆に言うと本給が低ければ評価が高くても賞与額が低かった)制度だったが、この改定で本給リンク部分を廃止・圧縮した。

主事に関しては、本給リンク部分を完全に廃止し、すべて成績による毎年洗い換えの評価別査定額を適用することとした。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。

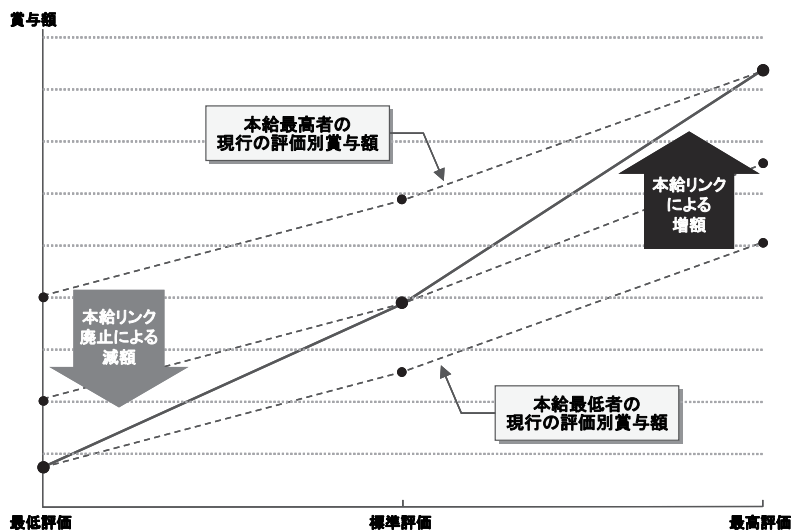
一方、担任・G5以下は、本給リンク分を1.2カ月（半期）に圧縮した。これにより、仕事グループ別・評価別査定額の幅が広がり、従来比で約2倍の成績格差がつくようになった（図2-7-2）。

図2-7-2 賞与支給基準



こうした賞与配分方式の改定により、従来であれば主事では本給の差により、同評価でも賞与水準に大きな格差があったが、本給リンクを廃止し、評価による定額テーブルの導入により、本給額に関係なく評価に見合う賞与の支給が可能になる（図2-7-3）。

図2-7-3 本給・実績評価別賞与額イメージ（主事）

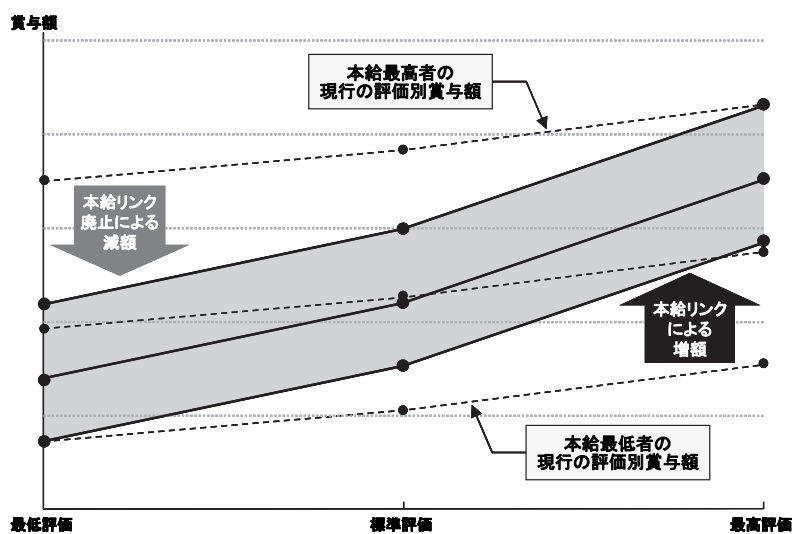


出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第500号

(2004年7月) P.17から引用

また、担任・G5 以下に関しても、本給による賞与格差を圧縮できるようになった(図 2-7-4)。

図 2-7-4 本給・実績評価賞与額イメージ (担任・G5 以下)



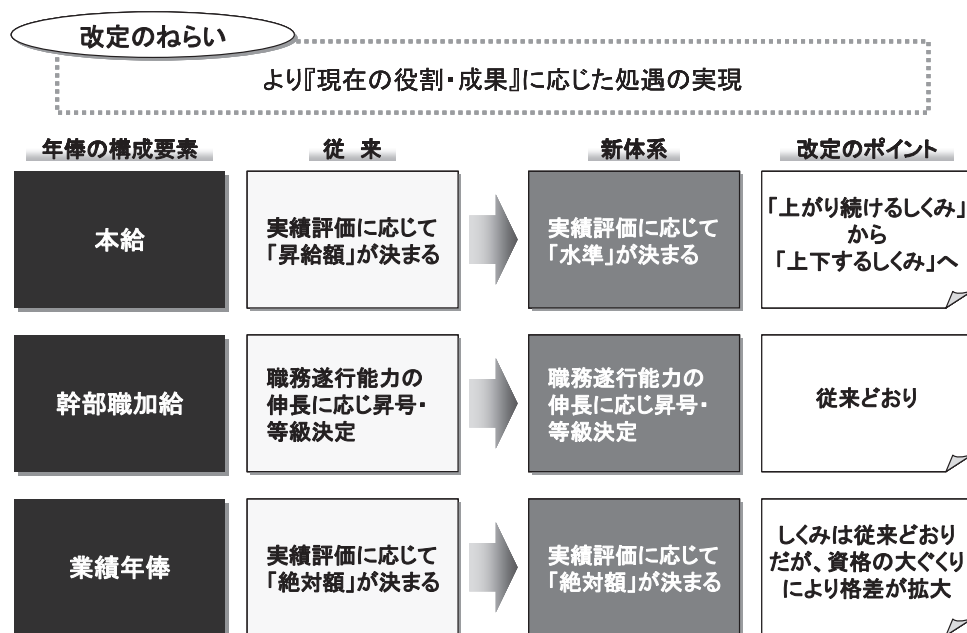
出所：日本経団連人事賃金センター『事例研究』第 500 号

(2004 年 7 月) P.17 から引用

第8節 管理職の年俸制を改定（2004年）

2004年にはまた、「現在の役割・成果」に応じた処遇の一層の実現をめざし、管理職層の基本年俸の本給を見直した（図2-8-1）。

図2-8-1 完月（幹部社員層）年俸制の改定



基本年俸の本給では、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」となった。ただし、加給は従来どおりで、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内容である（特称ごとの1号～15号までの号別絶対額）。

業績年俸も仕組みは変更していないが（実績評価に応じて絶対額が決まる）、2004年に資格（特称）を大括りしたことによって、自ずと同一資格内の格差は拡大した。

なお、評価制度も変わらずコミュニケーション・プログラムである。同プログラムでは、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。

第9節 さらなる組合員の賞与原資決定算式の改定（2005年）

2004年度は全社一律に新賞与原資決定算式を使用した。2005年度以降の組合員の賞与原資は2004年度方式を参考に、各ドメイン（分社・本部）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。

ドメインごとの決定算式については、各ドメインにおける労使交渉による決定もしくは全く異なる算式による決め方などを自由に選択できるようにしていることから、各ドメインで方法が異なる。2005年度の賞与原資決定算式については、各事業ドメインがどのような方式をとるか、労働組合の連合支部と議論した。

1 改定の概要

2005年度を目途に、組合員層について、半導体やAV機器など14の事業部門ごとに業績連動の賞与を支給する制度に着手しており、事業部門ごとの業績に応じた支給額とし、成果に基づく賞与制度をより徹底させる。新制度は事業部門の業績が悪ければ賞与の減額につながるため、周囲と協調して事業部門全体の業績アップを図る必要が生じてくる。

2 背景

2004年1月から、グループ企業を含めた14事業部門に再編して運営する新しい経営手法の「ドメイン制」を始めた。自主責任体制にしており、従業員の能力を十二分に発揮させるためには、これらドメイン別の業績に連動する賞与の制度が不可欠と判断した。

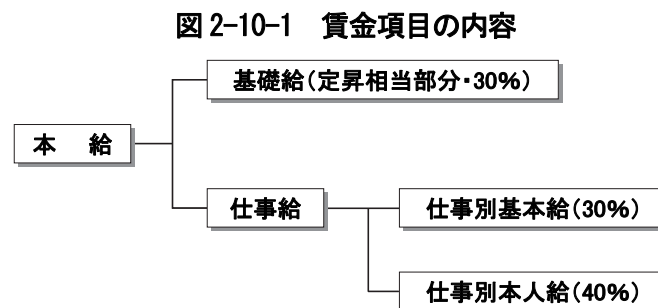
管理職層については既に「チャレンジボーナス制度」で全社標準に対し、ドメイン、会社の業績に応じて前後5%の格差が付けられている。一方、組合員層は当該労使で決める目標に最大3万円のインセンティブが加算される仕組みがあるだけである。そこで管理職層はそのまま継続して、組合員層の原資算出をドメインごとの労使で決める仕組みを入れることにした。

3 新制度の考え方

具体的な賞与原資決定方式については、それぞれのドメイン（分社・本部）の労使間で協議し、決定することとしている。

【参考】 新仕事別賃金制度の導入（1986年）

松下電器産業は、1986年4月、仕事の内容を基本にした賃金制度（仕事別賃金制度）を約20年ぶりに全面改定した。時の労働組合が4年間かけて主体的に取り組み、低成長・高齢化・仕事の質の変化といった時代の流れに合った賃金体系を検討し、会社とともに策定したものである。具体的には、賃金項目を低成長時代にあった賃金構成として、「生計費カーブに対応した賃金ベースを形成する基礎給（30%）」「仕事を遂行する能力を評価する仕事別本人給（40%）」「仕事の難易度・質を評価する仕事基本給（30%）」で構成する仕組みである（図2-10-1）。



出所：労政時報第2791号（1986年6月27日）P.47 図を加工して作成

1 制度改定の背景

当時、同社の従業員の平均年齢は上昇傾向にあり、高齢化と同時にかさむ生計費への対応が迫られていた。また、情報化社会の進展と新事業分野への進出に伴い、OA化による生産工程の機械化・自動化や生産スピードの上昇など職場の働き方が変化した。評価を仕事の質の変化に対応させるため、現業職の格付け基準や仕事グループの改訂、仕事の評価をより明確に賃金に反映させる必要が生じていた。さらに、現業職と事務技術職の昇格パターンの違いや、それに伴う賃金差が生じているなど、旧制度への職場の不満に対し、配分の納得性を高める必要も生じていた。

2 改定の方向

そこで同社は「仕事と能力（実績）とライフサイクルに見合ったやりがいのある賃金決定」をめざし制度改定を行った。

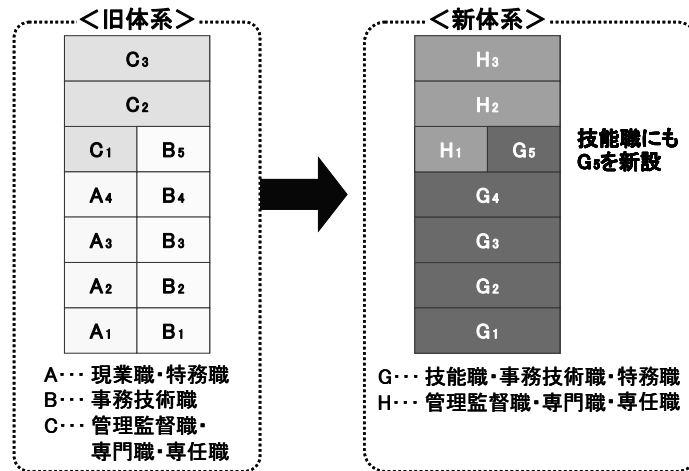
3 資格制度

（1）仕事グループ体系の改定

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）に分類していた。新体系では、「技能職」「事務技術職」「特務職」「管理監督職」「専門職」「専任職」と分かれている職掌区分のうち、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（図 2-10-2）。

図 2-10-2 新旧の仕事グループ体系



出所：労政時報第 2791 号（1986 年 6 月 27 日）P.40 から引用

（2）仕事グループの格付（旧技能職の格付方法の変更）

仕事の格付とは、仕事を「複雑度」「困難度」の観点から分析評価し、仕事グループに等級区分することをいう。

格付け基準については、これ以前は知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷の 4 要素に照らして点数法で行っていた。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（製造組立系、製造機械運転系、製造技能系、製造管理系ごとに G1～G5 の基準が書かれている）」をもとに行い、5 段階の仕事グループに区分する。

（3）技能職の昇格

技能職 G4 から G5 への適用は、仕事の転換によって行われる。換言すると、たとえ能力があっても、実際のその仕事に就かない限り、適用されないということである。一方、G4 から H1 への適用の場合は、会社からの任命による。

（4）事務・技術職の格付

事務技術職については、それ以前より、分類・定義された「事務技術職格付総括定義」に照らして 5 段階の仕事グループに区分している。そして、この基準を補完するために職種別格付細部運営基準を別途、設けている。

同社では職掌管理はしているが、そこで体系を変えるなどの管理はせず、各職掌とも（G、

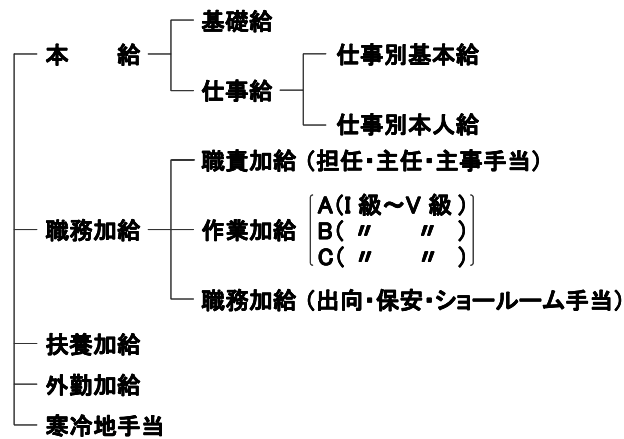
H の) 同記号を使用している。つまり、技能職の G4 レベルと事務・技術職の G4 レベルはランク・処遇とも同一という形をとっている。

4 賃金制度

これ以前は本給一本だったが、新体系では前述のように「基礎給」、「仕事別基本給」、「仕事別本人給」で月例給与を構成することになった。基礎給がそのうちの 30% を占める。

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 (図 2-10-3)。

図 2-10-3 賃金項目の基本的性格付け



出所：労政時報第 2791 号 (1986 年 6 月 27 日) P.41 から引用

以下は、主要な賃金項目についての説明である。

(1) 基礎給

「基礎給」は、「各年齢層で標準生計費カーブに対応した賃金ベースを形成する部分」で本給全体の約 30% を占める。仕事グループに関係なく、55 歳まで上がる賃金である。年齢別に賃金テーブルで絶対額が設定されており、水準の 1 歳格差は 25 歳までが 1,500 円、26~35 歳が 2,500 円、36~55 歳が 1,500 円であった。カーブは 26~35 歳が立っていて、55 歳でピークを迎え、その後の水準はフラットになっていた。

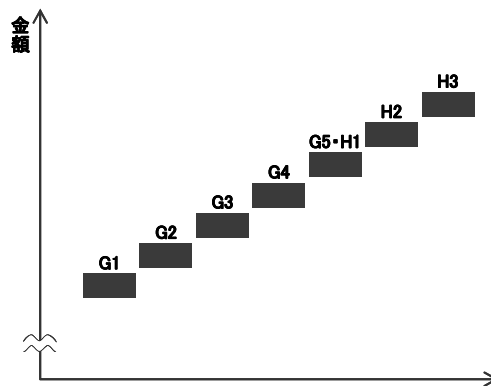
この改定後の基礎給は、①仕事グループにかかわらず、標準的な生計費の傾向を踏まえ、年齢により増加していく生活給部分として明確に位置づけられている、②生計費水準のピークを 55 歳とし、以降の水準を同額とすることで高齢化対策がなされている、③生計費の増加傾向にある 26~35 歳層への配分を厚くして、ライフサイクルへの対応を図る——ように工夫されたのが特徴である。

(2) 仕事別基本給

「仕事別基本給」(本給の約 30%) は、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定められている(それぞれ 8 号が最高額)。仕事別基本給のイメージについては図 2-10-4 のとおりである。

仕事の中身を 2 つの観点から評価して賃金に反映させるもので、仕事グループは仕事の難易度や質を評価する部分、号は仕事の熟練度合いを評価する部分である。要するに、仕事内容の違いをグループで分け、そのうえで同じグループ内でも、滞留年数により熟練度が異なるため、その違いを号で評価する。

図 2-10-4 仕事別基本給イメージ



出所：労政時報第 2791 号（1986 年 6 月 27 日）P.42 から引用

下位グループの 8 号の金額より、上位グループの 1 号の金額の方が高い⁶。原則として、1 年に 1 号ずつ昇号していき、7 年間で昇給はストップする。昇格時は上位グループの 1 号に位置づけられることになる。

(3) 仕事別本人給

「仕事別本人給」(本給の約 40%) 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。仕事グループ別に標準昇給額と最高額、最低額を設定し、人事考課で一定の金額幅を設定することで昇給幅に差をつける積み上げ方式を採用した⁷。

(4) その他の基準内賃金の給与項目

「職務加給」には、①職責加給：主任、主事など資格付きになったら支給される、②作業

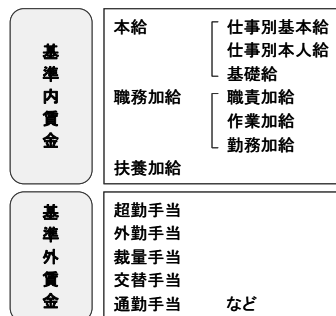
⁶ 重なりはない。

⁷ 仕事給については、仕事の難易度で決まる「仕事別基本給」、個人の実績や能力を評価する「仕事別本人給」で構成していたわけだが、「基本給」は難易度が同じ仕事でも、7 年間は増加するし、「本人給」も積み上げ給であるため勤続年数が長いほど高かった。この時期はまだ年功的賃金に近いものであった。

加給：重いものを持つ作業や暑い所での作業など特殊な作業を行ったら支給される、③勤務加給：保安員やショールームにおける土日勤務など勤務形態が一般と異なる人に支給される、が存在する。またその他に、家族手当としての扶養加給がある。

基準外賃金として「超勤手当」や事業場外みなし手当である「外勤手当」などがあった（図2-10-5）。

図 2-10-5 従来の賃金体系（主事以下）



5 賞与

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である。評価別に支給率が設定されており、その評価に応じた支給率×本給が個人の支給水準となる。同じ評価であれば、本給が高い方が賞与水準が高くなる、本給に引っ張られる本給リンク方式である。

6 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。昇給評価は、8ランクで評価して、評価ランクごとに昇給額テーブルに基づいて仕事別本人給の昇給額が決まる仕組み。評価記号は1～5に土がある8段階評価としており、標準は3である。賞与評価は前述のとおり。