

## 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流&lt;第5回&gt;

期待役割を基軸としたコース制人事体系を導入  
給与・賞与・退職金へ査定を反映

—— 日本郵政グループの新たな人事・給与制度と交渉の到達点

## 日本郵政グループ労働組合

日本郵便株式会社は、平成二六年四月から「新たな人事・給与制度」を導入・実施する。同制度は、日本郵政グループ（本社・東京・千代田区）と日本郵政グループ労働組合（JLP労働組）が導入に向けて五年以上の長期に渡って労使協議を重ねてきたもの。役割を基軸としたコース別の人事体系を設定。それに伴い原則、勤務地や職務内容が限定される「(新)一般職」の働き方を新設することでワーク・ライフ・バランスの充実を図る。給与制度では基本給に毎年の査定で昇降する成果給部分を盛り込むとともに、査定については賞与や退職金にも反映する仕組みにして、中長期的な報酬にもメリハリをつける。諸手当についても業績に応じて変動する要素を拡充し、インセンティブを喚起する方向に舵を切る。JLP労組の増田喜三郎書記次長に新制度の概要と交渉の到達点のポイントを聞いた。

## 期待役割に応じたコース制への移行

日本郵政グループの持ち株会社である「日本郵政」と、「日本郵便」のうち「銀行」「かんぽ生命」の四社共通に適用される新制度では、まず管理職を除く全社員が現行の「勤務場所と連動した職群・職種体系」から、それぞれの期待役割に応じたコース制に移行することになる。これまでも「フロントラインもしくは本社・支社といった勤務場所」と「職種」は連動していたが、採用時区分の「総合職」や「一般職」とはリンクしていなかった。新制度では、採用時に期待役割に応じたコースに区分し、コースそれぞれの「処

遇」と「キャリアパス」「研修体系」などが構築されていく。ただし、期待役割は原則、不変。職種については、総合職は変えず、現在の「一般職」を「地域基幹職（業務職・カスタマーサービス職）」に移行させる。そしてもう一つ、新たに「(新)一般職」のコースを設定する。

各コースの概要は図表1のとおり。経営幹部や本社の管理者候補生である「総合職」の主な期待役割は、会社業務全般に従事することで、それに伴う全国転勤もある。

現場の役職者や管理者登用の候補生である「地域基幹職」も会社業務全般に従事するが、転勤は一定エリアの支社内程度が原則となる。

また、日本郵便の「地域基幹職」は、「涉外営業コース」と「郵便・窓口・企画コース」にわけて、給与や営業手当などの支給率も異なるように設計される。たとえば、●郵便局で一般職として集配業務に従事するAさんは地域基幹職（郵便）コース、窓口業務に従事するBさんは地域基幹職（窓口）コース、涉外営業業務に従事するCさんは地域基幹職（涉外営業）コースといった具合だ。

新設する「(新)一般職」(詳細は後述)は標準業務に従事し、役職登用はなく、転勤も転居を伴う異動はない。

コース制の導入により、社員は採用時から将来に渡って、どういった働き方を期待されているかを知ることができ、会社にとっても計画的な人材育成や優秀な社員の確保などが実現できる。そのことが社員のモチベーションの向上と組織の活性化につながるという。

## 日本郵政グループ労働組合 概要

2013年9月1日現在

本部所在地：東京都台東区  
 設立：2007年10月22日  
 中央執行委員長：小俣 利通  
 組合員数：約24万人  
 内訳：正社員約17万7000人、  
 月給制契約社員約7000人、  
 時給制契約社員約5万6000人  
 上部団体：連合、UNI

## (新)一般職の創設

JLPの職場では、「地域に密着して顧客サービスをしたい」「フロントラインで長期に渡り、業務を頑張りたいたい」「家庭の事情で転居を伴う異動は避けたい」などの社員からの多様な働き方へのニーズが高まっている。こうした職場の実態を受けて、コース制の導入にあわせて、担当業務の範囲や勤務地域などを限定した新たな正社員の区分「(新)一般職」を創設する。

同コースは原則、期間雇用社員（月給制契約社員と時給制契約社員）と短時間社員からの正社員登用者、新規採用者で構成。期間雇用社員からの登用については、平成二六年四月一日から

図表1 コース制の導入

現行			改定		
<p>➤ 勤務場所(職務)と連動した職群・職種 (採用区分(総合職・一般職)と処遇が制度的に連動しない体系)</p>			<p>➤ 期待役割に応じたコース ➤ コースは採用時に区分され、原則として不変 (選考によるコース転換制度あり)</p>		
正社員	主な勤務場所	職群	職種	<p>総合職</p> <p>① 会社業務全般に従事 ② 経営幹部、本社管理者候補 ③ 全国転勤あり</p>	
	本社	企画職群	企画職(一)・研究技術職	<p>地域基幹職</p> <p>① 会社業務全般に従事 ② 役職者・管理者登用候補 ③ 支社エリア内転勤あり</p>	
	支社・監査室等		事務職・企画職(二)	<p>(新)一般職</p> <p>① 標準業務 ② 役職者登用なし ③ 転居を伴う転勤なし</p>	
	郵便局	一般職群	一般職・自動車運転職等		

図表2 (新)一般職の概要(地域基幹職との役割等の比較)

	(新)一般職	地域基幹職
期待役割	担当業務を効率的に遂行し、安定的かつ継続的な組織運営に貢献することが期待される社員	将来の管理者・役職者として組織目標達成に貢献することが期待される社員
役職登用	なし	あり
業務担当領域	標準的な業務	標準的な業務及び指導・監督業務
業務イメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局窓口業務</li> <li>郵便物等の区分・集配業務</li> <li>保険の契約・支払・貸付等の業務</li> <li>各種営業業務</li> <li>顧客問合せ対応業務</li> <li>人事、給与、会計等事務 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局窓口業務及び指導・監督</li> <li>郵便物等の区分・集配業務及び指導・監督</li> <li>保険の契約・支払・貸付等の業務及び指導・監督</li> <li>各種営業業務及び指導・監督</li> <li>顧客問合せ対応業務及び指導・監督</li> <li>人事、給与、会計等事務及び指導・監督 等</li> </ul>
転勤範囲	転居を伴う転勤なし	エリア内転勤あり(転居を伴う転勤あり)

実施され、新規採用については、平成二七年四月一日から実施する予定だ。このタイムスケジュールをより詳しくみると、まずは平成二六年四月一日からの月給制契約社員の希望者の登用を優先させる。さらにその後、時給制契約社員からの登用を募り、新規採用はそれらの選考・登用を経てからの実施になる。このほか、地域基幹職社員が何らかの事情で自ら希望した場合も、会社の承認を経てコース転換することができる。

期間雇用社員からの登用については、これまでは時給制契約社員から一定の

資格要件を満たした人が月給制契約社員に登用され、月給制契約社員から正社員への登用の際も同様の対応が行われてきた。今回の措置は、時給制契約社員から「(新)一般職」になる際に「その背景には、近年、制度改定の作業などの関係で、時給制契約社員から月給制契約社員への登用をストップさせてきたことがある。資格要件を満たしている時給制契約社員からすれば、『従来どおりの登用がなされていたら、既に月給制契約社員になれていて、近く正社員にもなれていくはずではない

か」となる。当然、その人たちの登用も確実かつ早期に進めなくてはならない。とはいえ、「(新)一般職」への登用時に、月給制契約社員と時給制契約社員の登用の順番が逆転してはよくない。だからまず、月給制契約社員の登用を行い、さほど時間をおかずに時給制契約社員の登用の対応を行う。登用規模は退職人員や今後の労働力構成の見通しなどから会社側が算出し、労働組合が確認することになる。「(新)一般職」の導入目的のひとつとして正社員比率を向上させることがあるが、これまで、毎年二〇〇〇人程度を正社員に登用していることを考慮すれば、今後はそれ以上の規模になると想定される」

「(新)一般職」の登用時の給与は、期間雇用社員の期間も考慮して格付けされる。期間雇用社員として経験を積んでいればそれだけ上の号俸に張り付く」

給与以外の労働条件は他正社員と同一

「(新)一般職」に求められる役割は、「地域基幹職」との役割との違いを比較した図表2がわかりやすい。「(新)一般職」は、郵便局での「(内務・外務の)郵便業務」と「(窓口での)郵便局事務」に従事する社員として、採用や登用もそれぞれ別々に運営され、人材育成に関しても郵便業務、窓口営業業務、共通業務など従事する業務内容に基づき、それぞれ必要な研修などが行われる。

「今の一般職はすべて『地域基幹職』に移行する。厳密には本人希望と会社承認でコース変更も可能だが、基本的には今の一般職が「(新)一般職」になることは皆無に近いだろう。また、上位コースへの変更は一回に限り認められることになっているので、「(新)一般職」から『地域基幹職』への変更はあり得るし、同様に地域基幹職から総合職へのコース転換も可能。そのための資格要件などは、現段階でまだ詰め切れていないが、最低限、在勤年数などは必要となってくるだろう。「(新)

また、「(新)一般職」の給与水準は、現行の月給制契約社員と正社員(担当者クラス)の中間程度を目安に、他の民間企業の実態なども踏まえたうえで、定年退職時の年収水準として四五〇万円程度(調整手当が支給されない地域水準)〜五一〇万円程度(東京二三区の水準)で設計される。「基本給表」と「調整手当の支給率」については、担当業務や勤務地域が限定される役割に鑑みて設計することとしているが、調整手当に関しては他の正社員区分より地域差が反映される予定。そのほか、賞与の支給月数や勤務時間、休日・休

暇、福利厚生などの給与以外の各種労働条件は、地域基幹職などの正社員と同じ処遇になる。

「限定正社員」とは異なる(新)一般職  
 「(新)一般職」の新設に関しては、一部マスコミで「人件費カットを狙った限定正社員の導入」などと報じられた。だが、制度をみる限り、これとは異なるもので、正社員比率を向上させる一環として有期契約労働者の正社員登用を進める内容になっている。

「新聞で二割カットと書かれたがまったく違うし、解雇要件の緩和を意図した限定正社員の論議でもない。そもそも、この制度は五年前に提案されていて、当時は『限定正社員』という名称も知らなかったし、『ジョブ型正社員』の発想もなかった。J P労使は「施設改廃等に伴う事前協議協約」を締結しており、ある部署が廃止になったり機械化の流れの中で余剰人員が出たりしたら、それに対する受け皿について要員協議を行うことになっている。会社都合の効率化に対しては労使協議する仕組みになっていて、会社が一方的な人事はできない。組合員には一人ひとり希望を取って、より希望に近い部署に異動などの協議を行う。これは公務員時代の協約なので基本は正社員対応だが、実際には『できる限り』ということで非正規社員も準用している。だが、今度は『(新)一般職』が対象になればすべて要員協議の対象になる。『(新)一般職』になることで雇用不安は完全になくなる」

「『(新)一般職』の賃金も当然、春闘で要求化するし、今までも月給制契

約社員のベアを取ってきたように、当然取りに行く。今春闘ではまだ『(新)一般職』は存在しないが、来春闘では組合員がいて、その主張を取り上げることになる。賞与は月給制、時給制で違っていたが、『(新)一般職』に登用されれば全部正社員と同じ月数で退職金も一緒の仕組みになる」

**メリハリのある給与体系に向けた基本給の改定**

J Pグループ社員の基本給については、現制度では役職ごとに定められた等級別の賃金テーブルがある。組合員層は一〜四等級で一級が役職なし、二級は主任、三級は総務主任(今の課長代理)、四級が課長代理(今の課長)。

それ以上は、管理職区分で業態に応じた、いくつかの等級がある。号俸は各等級それぞれ一〇〇数十で頭打ちになる基本給表があり、原則、一年に四号俸ずつ上がっていく。昇格は役職登用で、一級から二級テーブルにあがると基本給がアップし、さらに定額の役職加算がつく。三級には総務主任、四級には課長代理の役職加算がつく俸給体系表になっている。なお、これに加えて、人事評価に基づく加算昇給がある。

**基礎昇給を従来の八割水準に調整**

新制度では、この基本給部分を「役割基本給(八割)」と「役割成果給(二割)」に分割する。これにより、基礎昇給として現制度で年に四号俸上がっていた基本給は、新制度でもテーブル上は四号俸昇給することで変わらないが、昇給額は八割水準に調整することにより、現制度の三・二号俸相当となる。

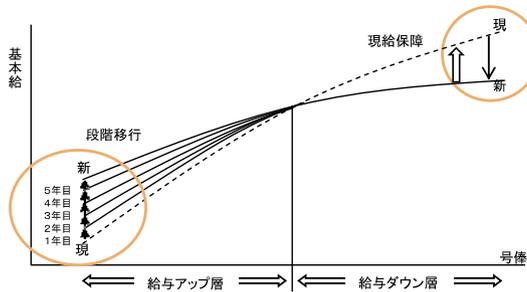
残りの〇・八号俸相当部分については各等級に定められた「基準額(定額)」と「毎年の人事評価結果に基づく『査定昇給』の累計額」の合計を各社員に打ち返す。

つまり、基礎となる昇給を従来の八割相当とすることで年功要素を圧縮。圧縮分を人事評価に基づく「基本給変動幅(査定昇給)」と「役職昇任時の昇給額」の拡大に財源移管することで、メリハリのある基本給体系に変更することになる。

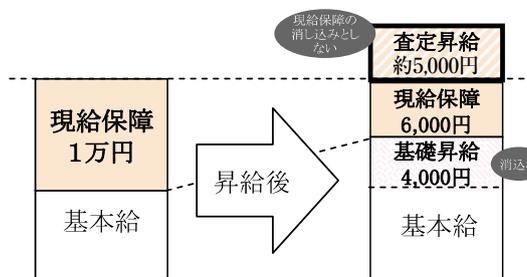
より詳しく述べると、役割基本給を八割に圧縮して二割分を一律カットする「定率カット」と、役割成果給に定額で戻す「定額戻し」をセットで行うことにより、同じ役職(同一級)の若年層(低位号俸者層)の基本給額は上がり、高年層(高位号俸者層)は下がらる仕組み。これらの改定により、新制度の基本給は、①役割基本給②役割成果給基準額③査定昇給の累計額——で構成されることになる。なお、③査定昇給については、これまでの二年に一度の制限が撤廃され、毎年実施されることとなる。

また、この改定は人件費を削減するものではなく、全体としての新旧の人件費は変わらないという。ちなみに、昇給停止年齢も五五歳で変更はない。

図表3 現給保障の経過措置



図表4 現給保障措置のイメージ



現給保障の経過措置も  
 新しい基本給への切り換えにあたっては、現在の給与額を保障するなどの経過措置を設けている。給与アップ層は、アップ分を新制度導入から五年間かけて段階的に移行させ、会社の新たな人件費の追加負担を軽減させる。他方、給与がダウンする層は改定前の水準を保障する。なお、保障期限の上限は設けておらず、改定前の水準に達するまで実施する。

また、現給保障を行うにあたり、査定による昇給分がある社員については、成果を実感できるよう、現給保障に消し込むことはせず、保障の対象から外出して給与に反映させることとした(図表3、4)。

「これは主に高齢層対策。現給保障の額が大きい人は、基礎昇給で四号俸ずつ上がっていても回復に時間が必要。そうしている間に五五歳になったら昇給はストップするので、『もう

図表5 査定昇給における区分・分布率等

現制度			
査定区分	A	B	C
昇給幅	+4号俸	+2号俸	±0
分布	(5%*1)	(20%*2)	(75%)

\*1: 得点基準による絶対選考  
\*2: 全体の15%にあたる人数からA区分適用者を除いた人数の2倍までが対象

新制度						
地域基幹職・総合職	査定区分	A	B	C	D	E
	昇給額*1	+4.8号俸相当	+2.4号俸相当	±0	▲1.0号俸相当	▲2.0号俸相当
	分布	5%	(25%*2)	(60%)	90点以下 (10%以下)	60点以下 (1%以下*3)
	処遇反映	相対選考			絶対選考	
(新)一般職	査定区分	S		C	D	E
	昇給額	+2,200円		±0	▲400円	▲800円
	分布	(20%*2)		(70%)	90点以下 (10%以下)	60点以下 (1%以下*3)
	処遇反映	相対選考			絶対選考	

\*1: 地域基幹職・総合職の昇給額は、級によって異なります。級ごとの金額は別にお知らせします。  
\*2: B及びSの分布は、DEの出現率に応じて変動します。Aの分布は5%で固定となります。  
\*3: Eの分布はDの内枠とします。

昇給の査定区分と選考

定年退職まで上がらない」となると、モチベーションの問題にもなりかねない。そこで、査定による加算昇給部分でAかB評価を取れば、その部分は現給保障分に吸収されず、基本給にオンされるようにした。労使交渉では「評価が高かったらその分は給与が上がるように設計すればインセンティブとなり」と主張し、理解を得た。

昇給について詳しくみていくと、前述したように現制度の基本給は年に四号俸ずつ上がっていく仕組みで、原則これに対する評価の反映はなかった。二年に一度、人事評価結果に応じて対象となることのできる「加算昇給」があり、A評価(分布は5%)になれば

ボーナス四号俸、B評価(同10%)ならプラス二号俸、C評価(同七五%)はプラスマイナスゼロとなつてはいるが、実際の運用では厳密に査定が反映されていると、同じく昇給を受けられないという制度上の制約もあつた。これに対し、新制度では役割成果給の部分をA、Eの五段階評価とし、毎

年の評価結果を査定昇給に反映させることにした。査定幅が拡大するほか、同じ人が毎年A評価を取ることも普通になり得る制度になった。

評価の実施方法をみると、総合職と地域基幹職のA、Cの査定区分は「相対選考」、DとEの査定区分は「絶対選考」で行う。出現率は「相対選考」と「絶対選考」を組み合わせた結果として、「A…5%、B…25%、C…60%、D…10%以下、E…1%以下」になることを想定。その際、Aの分布は5%で固定し、Bの分布はDとEの出現率に応じて変動させる。昇給額は級により異なるが、Aは現制度のプラス四・八号俸相当、Bはプラス二・四号俸相当、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス一・〇号俸相当、Eはマイナス二・〇号俸相当となつてはいる。

一方、新設される「(新)一般職」の査定区分は、S、C、D、Eの四段階評価。S(出現率20%)とC(同70%)は「相対選考」、D(同10%以下)とE(同1%以下)は「絶対選考」で、Sの分布はDとEの出現率に応じて変動する。昇給額はSがプラス二・〇〇円、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス四・〇〇円、Eはマイナス八・〇〇円となつてはいる(図表5)。

なる人はほとんどいない。平均査定額のプラスアルファ部分がプラスマイナスゼロなので、それより下がる人は存在するが、コストはトータルでイーブンになるように設計されているので、A・B評価のプラス部分はD・E評価のマイナス部分と基本給の昇給幅の引き下げ分によってでてくる格好になる。ただし、D・Eは絶対選考なので誰もいない可能性もあり、その場合はB評価も少なくなる。A評価の分布は5%と決めているが、B評価の人数はD・E評価の出力によって変動する仕組みになつてはいるからだ。たとえば、仮にAさんが下位10%以下の評価となつた場合はD査定だが、後述する200点満点の評価シートで90点を超えるポイントを得ていればC査定になる。E評価は犯罪や処分の対象者で減多にでないもの。D評価の人は実際にでてくるだろうが、そこを絶対選考にしたので90点以下でなければDにはならないので、低い評価の分の調整はBで行う組み立てになつてはいる。

「このように昇給評価は、相対選考と絶対選考を組み合わせることににより、社員にとっては高評価を得たら毎年査定昇給が発生することになるし、低評価を取った場合も九〇点以上であればマイナス査定を免れることが可能になつてはいる。『頑張ったものが報われる制度』なのだから、頑張ったら頑張った分だけアップできれば良いのだが、右肩下がりの減収増益状態のなかでそれは難しい。そこで、労使交渉では、当該年度でちよつと頑張れなかった人の原資を頑張った人に振り分ける仕組みにした。ただし、ちよつと頑張らな

図表6 賞与における区分・分布率等

現行				
> 人事評価結果の得点基準に基づき4段階(A~D)の絶対選考 > 査定幅は+0.5ヶ月~▲0.1ヶ月で固定				
査定区分	A	B	C	D
増減月数	+0.5ヶ月	+0.4ヶ月	±0ヶ月	▲0.1ヶ月
査定結果	1%	9%	85%	5%

新制度						
> 人事評価結果に基づき、A~Cについては相対選考、D及びEについては絶対選考 > 処遇への反映は5段階((新)一般職は4段階) > 査定幅は、年間賞与支給月数に対する定率とする。						
地域 基幹職*	査定区分	A	B	C	D	E
	査定幅*1	+18.2%	+9.1%	±0	▲6.8%	▲11.4%
	分布	2%	(12%*2)	(76%)	90点以下 (10%以下)	60点以下 (1%以下*3)
	処遇反映	相対選考			絶対選考	
(新) 一般職	査定区分	S	C	D	E	
	査定幅	+6.8%	±0	▲2.3%	▲4.5%	
	分布	(10%*2)	(80%)	90点以下 (10%以下)	60点以下 (1%以下*3)	
	処遇反映	相対選考			絶対選考	

\*1:(新)一般職以外の査定幅は、年間賞与4.4月の場合に、+0.8月~▲0.5月となるよう設定。  
 例えば年間賞与3.3月の場合は、+0.6月~▲0.38月となります。  
 \*2:B及びSの分布は、DEの出現率に応じて変動します。Aの分布は2%で固定となります。  
 \*3:Eの分布はDの内枠とします。

賞与の査定区分と選考

賞与については、現行制度では、人事評価の結果である得点基準に基づき、A~Dの四段階区分の絶対選考で支給月数に査定幅をもたせて増減させる仕組みを取っている。査定幅はプラス・マイナス〇・一ヶ月で固定されており、二〇〇点満点中定められた

以上の得点を取ればA評価でプラス〇・五ヶ月(分布一%)となる。同様にBはプラス〇・四ヶ月(同九%)、Cはプラスマイナスゼロヶ月(同八五%)、Dはマイナス〇・一ヶ月(同五%)としており、点数基準は勤務場所や役職で異なる。

査定による支給幅の変動部分を拡大  
 これを新制度では査定昇給同様、人事評価結果に基づき、相対選考(A・C)と絶対選考(D、E)の組み合わせに変更。査定幅も「月数」から「率」

図表7 基本給の調整額の廃止

現行制度	
基本給の調整額 (郵便業務関連 13種類) (窓口業務関連 17種類)	廃止 種類が多く分かりにくい

新制度	
①役割基本給へ (郵便業務) ■ 役職調整額・職能調整額・企画職群調整額など (窓口業務) ■ 役職調整額・職能調整額・企画職群調整額など	役割等に応じた調整額
②実績に連動する手当へ (郵便業務) ■ 郵便業務調整額* (窓口業務) ■ 窓口事務調整額*・営業インストラクター等調整額(貯金の営業インストラクター) *・窓口事務調整額加算額	業務内容に応じた調整額
③毎月一定額を支給する手当へ (郵便業務) ■ 共通業務調整額*・班長等調整額・郵便計画調整額など (窓口業務) ■ 共通事務集約センター等調整額*・業務インストラクター調整額*など	個々の職務に応じた調整額

(※) これらの調整額は、全額を手当化するのではなく、2,000円分は役割基本給に移管することとしています。

に変えることで、支給額にメリハリがつくようにした。これにより、一時金交渉の結果として年間賞与支給月数が増えれば査定による支給額の変動も大きくなる。

具体的には、総合職と地域基幹職のA~Cの査定区分は「相対選考」、DとEの査定区分は「絶対選考」で行う。「相対選考」と「絶対選考」を組み合わせた結果、出現率の分布はAが二%、Bは一二%、Cは七六%、Dは一〇%以下、Eは一%以下になることを想定。その際、Aの分布は二%で固定し、先の査定昇給同様、Bの分布はDとEの出現率に応じて変動する取り扱いとなる。査定幅は、Aはプラス一・八・二%、Bはプラス九・一%、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス六・八%、Eはマイナス一・四%。また、査定幅は支給月数に応じて調整する。たとえば、年間賞与が四・四ヶ月の場合、Aはプラス〇・八ヶ月、Bはプラス〇・四ヶ月、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス〇・三ヶ月、Eはマイナス〇・二七ヶ月、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス〇・二ヶ月、Eはマイナス〇・三三ヶ月になる。そして、この査定幅は年に一度、年末の賞与に反映させる(夏の賞与は一律)。

一方、新設される「(新)一般職」の査定区分は、S、C、D、Eの四段階。S(出現率一〇%)とC(同八〇%)は「相対選考」、D(同一〇%以下)とE(同一%以下)は「絶対選考」で、Sの分布はDとEの出現率に応じて変動する。査定幅はSがプラス六・八%、Cはプラスマイナスゼロ、Dはマイナス二・三%、Eはマイナス四・五%となっている(図表6)。

### 基本給の調整額の廃止

現制度では、職務や勤務場所によって異なる「基本給の調整額」が毎月定額で支給されている。個々の職務の複雑・困難性と責任の度合いなどの違いを基本給に反映させることが目的で、郵便業務関連で二三種類、窓口業務関連で一七種類ある。種類が多く認定事務も繁雑でわかりにくさも否めないことから、それぞれの性格に照らして、役割基本給や手当に財源を移し替えて廃止する。これにより、JPグループ四社統一の基本給体系となる(図表7)。

まず、役職や職能等に応じた調整額は、その財源を役割基本給に移管。その際の経過措置として、この部分の調整額については現給保障を行う。

次に、郵便業務や窓口事務などの社員の業務内容に応じて支給される調整額は、実績等に連動して支給額が変動する手当にして、頑張ったものが報われるようメリハリをつけてインセンティブを高める。

「郵便業務調整額」は、新設される「業績手当」(後述)に移管。「窓口事務調整額」「窓口事務調整額加算額」は「一内務サポート手当(窓口営業/郵便)」

に移管して手当額も引き上げる。この措置により、現行制度で課題だった①のうち、銀行併設局には貯金関係手当が支給されない(手当が低い)②支給主旨に即した支給になっていない場合がある——ことの解消につなげる。

「貯金営業のインストラクターに支給される」営業インストラクター等調整額」と「(保険(窓口)の営業インストラクターに支給される)窓口事務調整額」は、新設される「営業指導手当」(後述)に移管する。

また、「窓口事務調整額加算額」は、一部社員に適用されていた加算額の原資をもって窓口社員全体に係る「内務サポート手当(窓口営業/郵便)」を改定することから、とくに現給保障措置を設けて、実施は平成二六年四月からとしている。

最後に、班長等調整額や郵便計画調整額等の個々の職務に応じて支給される調整額は、「毎月一定額が支給される手当」に移管する。

なお、上記のほかに、現給保障措置に統合する「臨時調整額」および「草津栗生調整額」、対象者のいない「交通事故処理指導役等調整額」、ポイント制退職手当に統合する「経営効率化勧奨調整額」は廃止する。

### 人事評価制度の改定

評価については、コース制の導入にあわせて、人事評価制度もコース区分に応じたものに改定。従来の①業績評価②職務行動評価に、③加点評価を新設して三つの評価軸で実施する。

①の業績評価については、総合職と地域基幹職の支社所属は、目標管理方

式で「自ら目標を設定し、達成状況を評価」する。地域基幹職のフロントライン所属者と(新)一般職は、「あらかじめ示された評価項目の達成状況などを評価」する。

②の職務行動評価は、全コースそれぞれ期待役割に基づいた評価基準(日本郵便では「〇項目」を新たに設定する。これについては、会社が社員に期待する役割を明確化した「役割等級定義書」と連動させるため、職務行動評価項目を現行の六から一〇に改定する。

③の加点評価は、新たに組織全体の目標への貢献を評価する。チームなどへの貢献に関しては、現行制度でも社員に求められるものとして「チームワーク」で評価されているもの。今回の改定では、より組織全体の目標に貢献する仕組みとして、「他局所の業績に貢献した場合」や「他チームを応援して成果が上がった場合」などを対象として加点の仕組みを導入する。

### 総合職・地域基幹職の業績評価のウエイトを高める

もう一つ、今回は業績評価と職務行動評価について、「期待役割が大きくなる(上位役職者)ほど、業績としての結果を求める」との考えの下、評価結果の昇給・賞与への反映時のウエイトも見直し、総合職と地域基幹職は業績評価のウエイトを高めるようにした。たとえば、現制度の総合職の業績評価と職務行動評価の評価ウエイトは、一・四級すべて「昇給は五〇・五〇、賞与は八〇・二〇」で同じ。このウエイトは、一、二級については改定後も

変わらないが、三、四級は「昇給六〇・四〇、賞与九〇・一〇」に見直される。

同様に地域基幹職は、昇給が全等級五〇・五〇、賞与は一級五〇・五〇、二級六〇・四〇、三級七〇・三〇、四級八〇・二〇としていたが、新制度では昇給は一、二級は変わらないが、三、四級は「昇給六〇・四〇」に、賞与は一級六〇・四〇、二級七〇・三〇、三級八〇・二〇、四級九〇・一〇に、それぞれ一〇ずつ業績分の比重を強める。

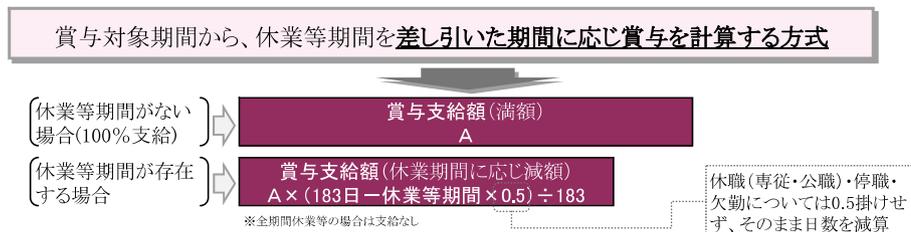
なお、「(新)一般職」に関しては、「安定的かつ継続的な組織運営に貢献することが期待される」社員であることから、昇給は職務行動評価を重視して業績評価三〇・職務行動評価七〇とし、賞与は両者を同じ割合で反映させる。

「評価基準と評価制度そのものはあまり変わらないが、役割に応じてウエイトと点数の付け方を見直した。一例をあげれば、役職の低い人に指導力発揮のウエイトはあまり求めないが、役職が高くなればその分、全体をまとめて指導しているなどのウエイトが高くなる。そのため評価シートを、郵便局、かんぽの宿、病院、事務センターなどのすべての職種に用意した」

### 査定とフィードバック

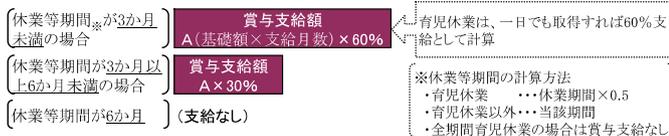
こうした評価内容を点数化するシートは二〇〇点満点になっている。降格もあり、現制度では二年続けて七〇点以下の人は「パワーアップ研修」を受講。そのうえで三年目も七〇点以下であれば降格になる。昨年夏のJP労組の定期大会の議論では、この査定後の評価者からのフィードバックの徹底を求める声が相次いでいた。

図表8 改定後の賞与計算方法



① 育児休業、休職(専従)の場合の計算方法

賞与対象期間から休業等期間を差し引いた期間に応じた割合を減じる方法



② 欠勤(1日以上)、病気休暇(年間3日超~43日以下)の場合の計算方法

休業等日数に応じた額を減じ支給する方法



③ 病気休暇(年間43日超)の場合の計算方法

支給月数を0.1月減じ、かつ、休業等日数に応じた額を減じ支給する方法



現行制度は、休業、休職、病気休暇などにより同じ日数を休んでも、休業の事由や期間により計算方法が異なる複雑なものとなっている。これを、休業の事由等の別なく、「賞与対象期間から休業等の期間を差し引いた期間に応じて計算する」方式に統一する。具体的には、図表8の通り、休業等期間が存在する場合の賞与支給額は、「A(満額)  $\times$  (一八三日 - 休業等期間  $\times 0.5)$  - 一八三」の計算式で割り出す。このとき、休職(専従・公職)や停職、欠勤については、0.5掛け

健康や家庭などの事情で、正社員のまま就労負担の少ない勤務制度のニーズが高まることを踏まえ、原則五五歳以上の社員を対象に「短時間勤務制度」を平成二七年四月から導入する。具体的には、本人の希望に基づき、満五五歳に達した日以後の最初の四月一日から短時間勤務への転換が可能(転換時期は四月一日に限る)。転換後の勤務場所は会社が指定するため、所属局からの異動もあり得る。また、介護などの特別な事情があると会社が

短時間勤務制度の導入

減額分の差額の二分の一にすることとして、全面実施は平成二八年度の賞与からとする緩和措置を取った」

「フィードバックに関しては、丁寧に行うよう求めてきており、組合員の意識調査でも一定程度の納得性はあるけれど、たとえば八割が納得しているも、二割がそうでなかったら「二割も納得していないじゃないか」となる。だから、精度を高めたり再点検を行っていく。評価者教育についても、新任評価者研修は必ず行っているが、その後

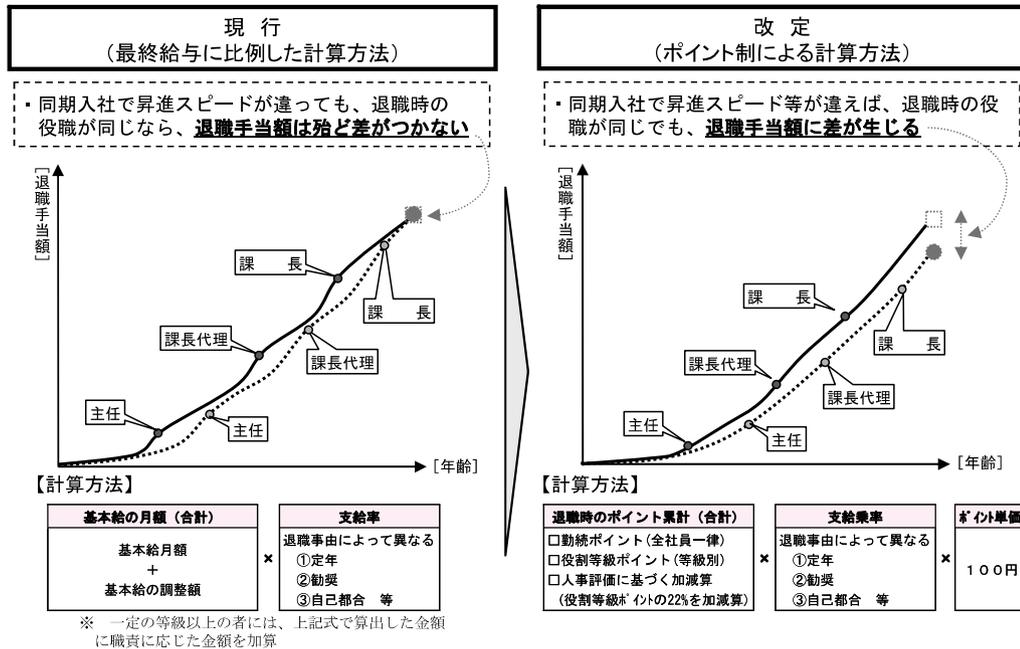
「今は評価結果に対して、『これだけやっただのにこんな評価ではない』との不満を苦情申告するには、『私はこれだけやってきた』ということを文字化して出さねばならなかった。申告できる範囲も結果に対してだけだったので、なかなか苦情が出にくかった。今後は、フィードバックの中味で『一切、

休業時の賞与計算方法の改定

これまで育児休業を取得した場合、それが短期間であっても賞与は一律六〇%の支給とされていた。それを期間に応じて段階的な支給額となるよう改定し、平成二五年度の年末の賞与から他の制度改定に先駆けて実施した。また、この見直しと合わせて、育児休業以外の休業などの賞与の計算方法についても、育児休業と同じ計算式に改定。こちらは平成二七年度から実施する予定となっている。

「今回の改定では、育児・介護の事由を優先させて、他の事由もそれに合わせる形を取った。休職時の賞与の計算方法については、まだ育児や介護にあまり意識がなかった時代につくった制度を運用していた。この機に整合性の取れたものに改定することとし、育児・介護事由を改善し、病休などの事由は現状よりやや後退する内容になった。育児・介護以外の事由だけに焦点を当てれば、『不利益変更』といわれるかもしれないが、それでもかなり恵まれた内容であるうえ、トータルで見れば育児・介護を中心かなり改善した内容になっている。さらに、病休などの変更にも一年間の軽減措置として、

図表9 退職手当の改定イメージ



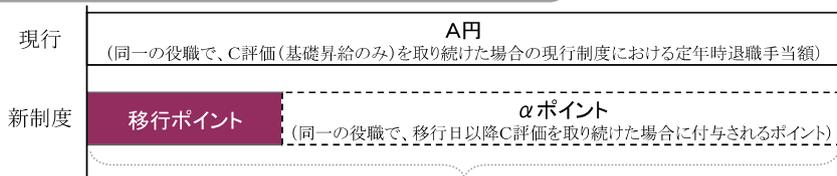
認めた場合は、五〇歳以上五五歳未満の社員も転換できるとしている。

さらに、本人が希望すれば、短時間勤務からフルタイム勤務への復帰も可能とする。この際、復帰するコースは、「転換前のコース」もしくは「(新)一転換」を選択できる(復帰時期は四月一日に限る)。また、短時間勤務に

なつたら、それ以前に役職者であつても担当者となるが、仮に転換前に地域基幹職二級以上の場合、同職に復帰した場合は二級(主任)とする。なお、六〇歳の定年後は、高齢再雇用社員への採用を希望することもできる。

短時間勤務者の労働条件については、勤務形態が一日八時間、四週一〇日勤

制度移行時の退職手当ポイント(移行ポイント)の算出方法



定年まで同じ等級でC評価を取り続ければ、A円と同額となるよう移行ポイントを計算

$$\text{移行ポイント計算式} = \frac{A円 - (\alpha \text{ポイント} \times 100円)}{100円}$$

ポイント制退職手当の導入

務。有給休暇は一年度で一日発生し、特別休暇などはフルタイム時と同じ。基本給(役割基本給・役割成果給)は(新)一般職の半額で、人事評価は正社員同様、短時間勤務での評価を実施する。

退職手当は、現行の年功的な「最終給与に比例した計算方法」から、「在職期間中の貢献度を反映できる」「ポイント制による計算方法」に改定する。

現行制度は退職時の基本給をもとに退職手当を計算しているため、在職中の昇任スピードが違っても、退職時の役職が同じであれば、退職時の給与の差は限定的なため、退職手当額にほとんど差はつかない。そこで、在職期間中の「昇進スピードの差」や「貢献度(毎年度の人事評価結果)」を退職手当に反映できるように「ポイント制退職手当」を導入することで、退職時の基本給と連動しない制度とすることにした。これにより、同期入

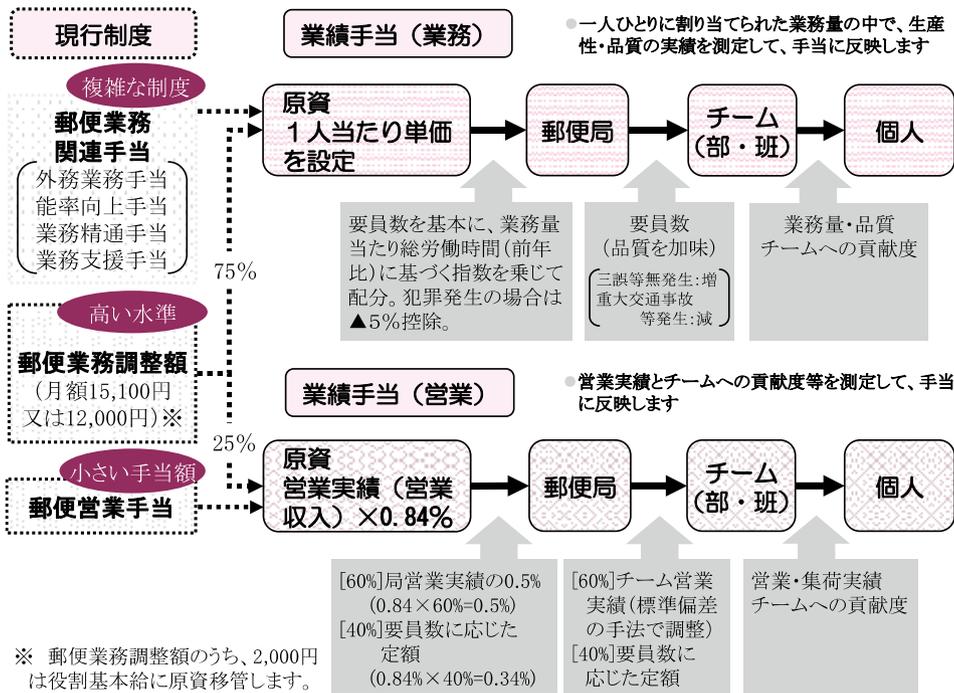
社でも昇進スピードが違えば、退職時の役職が同じでも退職手当の額に差が生じることになる(図表9)。

また、社員の退職手当ポイントは、毎年、各社員に通知する。社員にとつても、自らの頑張りや反映された退職手当のポイントを目の当たりにすることで、モチベーションアップにつながる。新たな「ポイント制退職手当」で使用する各ポイントは、①役職・等級等に係わらず一定ポイントを全社員一律で勤続三五年に達するまで付与する「勤続ポイント」②等級ごとに設定され、上位等級ほど高いポイントとなっている「役割等級ポイント」③評価結果に連動したポイントとして、AもしくはB評価を受けた人には役割等級ポイントの二二%を加算し、D、E評価を受けた人には減算する「人事評価に基づく加減算」からなる。

改定に際しては、標準的なモデル(C評価)で、定年時の退職手当が制度改定前後で同水準になるよう設計。移行に際しても、移行時の役職のまま定年までC評価を取り続けた場合の定年退職時の退職手当額が、現行制度とポイント制退職手当制度で同じ水準になるよう、制度移行時の退職手当ポイント(移行ポイント)を算出し、全社員に付与する。また、新制度での退職手当が移行時の現行制度での同退職事由での退職手当を下回らないよう保障することとしている。

新制度に移行した後は、移行ポイントに毎年付与される評価結果等を反映

図表10 業績手当の新設



したポイントを蓄積し、退職手当を計算していく。「現制度は『最終号俸×五九カ月』などが基本。それに自己都合退職か勸奨退職か定年なので若干変わってくる仕組みになっている。ポイント制にすることで、今まではたとえば課長代理で一〇年間やっていても五年間やってきた人も最終号俸が一緒だったらほぼ同額になっていた。それを毎年の役

割等級ポイントを加算していくことで、長く上位役職を務めた人の方が会社に対する貢献度合いが高いとしてポイントが上がるように設計した。ただし、最低C評価で定年まで行けば、現制度と同様の退職金が支給されることは保障されている。AもしくはBを取ればそれより高くなるし、頑張つて役職が上げれば役割等級ポイントも上がる。つまり、頑張つた結果が退職金にまで反映されるような制度として作り込んでいる。これが「退職金を廃止し、その原資を活用して『業績手当』を新設する。具体的に「業務分は業務へ、営業分は営業に」との考え方のもと、「業績手当（業務）」と「業績手当（営業）」の二種類を設け、それぞれ「郵便局→チーム（部・班）→個人」へと配分することとした（図表10）。

**日本郵便の業績手当の新設**

今回の人事・賃金制度改定では、日本郵便やかんぽ生命の働き方の特性を踏まえ、当該事業に従事する社員に適用する制度改定も盛り込まれた。ここからは、特定の事業や職種に関連する手当の改定についてみていく。

**インセンティブを喚起する手当制度**

割等級ポイントを加算していくことで、長く上位役職を務めた人の方が会社に対する貢献度合いが高いとしてポイントが上がるように設計した。ただし、最低C評価で定年まで行けば、現制度と同様の退職金が支給されることは保障されている。AもしくはBを取ればそれより高くなるし、頑張つて役職が上げれば役割等級ポイントも上がる。つまり、頑張つた結果が退職金にまで反映されるような制度として作り込んでいる。これが「退職金を廃止し、その原資を活用して『業績手当』を新設する。具体的に「業務分は業務へ、営業分は営業に」との考え方のもと、「業績手当（業務）」と「業績手当（営業）」の二種類を設け、それぞれ「郵便局→チーム（部・班）→個人」へと配分することとした（図表10）。「手当については、地域につく『調整手当』があり、これは国家公務員に準じている。それとは別に業務に関する『基本給の調整額』という制度があり、一時的に二〇〇〇円としたあと、新たな給与制度全体のスタートとともにこれを全廃することになった。ゆうちょ銀行・かんぽ生命も含め、すべての業種で基本給に繰り込むか、業績に応じた手当等にするかで調整額はすべてなくした。ただし、郵便関係社員局だけはその分の原資が大きいので、郵便関係社員では、内務職も外務職も基

本給は同じだが、手当分で郵便外務が高かった。今回、それらの手当もなくして、調整額由来の原資に加え、郵便局の業績手当をつくった。具体的には、原資を移管させて、業務と営業のインセンティブを取った手当に変えた。考え方は原資を確保したうえで、各郵便局とそこのチームと個人に分配していく方式を採っている」

**業務運営の相互補助効果を期待**  
 「業績手当（業務）」は、「一人ひとりに割り当てられた業務量のなかで、生産性・品質の実績を測定して手当に反映するもの」と定義している。各郵便局の原資配分は、一人当たりの単価を設定したうえで、要員数を基本に生産性向上と部内者犯罪の発生を考慮して増減率で調整して定める。生産性向上分は業務量あたりの総労働時間（前年比）によりプラスマイナス五%、犯罪発生の場合はマイナス五%を乗じる。たとえば、仮に「一人当たりの単価が四万円で総労働時間がプラス一五%、犯罪発生はなく、要員数が三〇人の局」の場合、四万円×一・一五×一・〇×三〇人＝一三八万円といった具合だ。局の原資が決まったら、要員数を基本に各チームに配分される。ここでは、事故などの発生の有無を考慮し、配分に使用する要員数（品質）を増減して調整する。仮に社会的影響の大きい重大事故が一件発生した場合、その発生者本人の要員数は〇・五人としてカウントされる。たとえば、八人の班で重大交通事故が一件発生した場合、要員数は「無事故者七人プラス事故者〇・

五人〇七・五人」になる。

最後に個人への配分では、チーム原資の五〇%を標準一人六ポイントのポイント管理による「業務量・品質・チームへの貢献度」に応じて、残り五〇%は「役割・役割・勤務実績」に応じて、それぞれ配分する。

この個人への配分の際、外務については「配達物数×実働時間」を標準と比較することで、一日二〇〇ポイントを付与して、配達における生産性向上のインセンティブとする。また、休暇を取得した同僚の仕事を引き受けたら、同僚の仕事を手伝ったなどの数字に表れないチームへの貢献は、班長(二等級の総務主任クラスの上長)が一日一〇三ポイントを上乗せして付与できることになった。これにより、チームとしての業務運営の相互補助の効果が期待できるとしている。

日々の仕事をポイントとして積み上げ「ポイント管理については、日々のポイントを月締めして配分計算に用いられ、●●ポイント・●●●●円」という形で翌月に業績手当として支給される。出勤日数が少なければ、その分だけポイントが減るので支給額も減る。ただし、原資は郵便局やチームで案分されているので局・チームでみれば不利益を被ることはない。休んだ人がいればその分の仕事を誰かがカバーするので、原資もその人に振り分けられる仕組みだ。その際、執行委員などが全国大会や地方大会などの機関会議に代議員として出席する場合の組合休暇については、ポイント減につながることはないことになっている。また、新制度

では「班長特別ポイント」という、班長が班活動への貢献度合いに応じてつけられるポイントを設けた。たとえばAさんとBさんがいて、Aさんが早く仕事が終わったからBさんのところに手伝いにいったとする。この場合、班長からAさんに一ポイント加算してもらう。そうした日々の仕事ポイントとして積み上がっていく」

**班長事務時間が確保できる形を**

ここで一つ、確認しておきたい。昨夏の定期大会の議論では、「班長へのさらなる負担」や「班長が機能できる環境整備」が懸念されていた。新制度が機能するには、班長が職務に専念できるような体制が求められている。

「要員管理では一日二、三時間の班長事務の時間も勘案されている。だが、実態は班長といえども郵便物を目の前にして一般社員と同じように配達業務に就いていて、なかなか班長としての時間が持てない。新制度では班長の役割として日々のポイントをつけたり、月次業績のチェックも行うなど、管理業務が今以上に必要になってくる。その点は労組も要求しており、会社側からは「班長事務時間の確保を強く指導する」との回答を引き出している」

「基本的に要員不足があるから班長さんが事務の時間を取れなくなるので、要求としては事務時間が取れないなければ要員増となる。ただし、班長の意識面でも事務の時間を取るよう指導して、全体で仕組み作りを進めていかなければならない。われわれは、目の前に配達物があつたら、まず一生懸命配達するのが仕事だからだ。適正な要員

配置のもとで、班長の事務時間が確保できるように班長以外の人間が配達する形をつくらねばならない」

**営業実績とチーム貢献度を測定して手当てに反映**

一方、「業績手当(営業)」は、営業実績とチームへの貢献度を測定して、手当てに反映させるものと定義し、実績と市場性のバランスをとり、インセンティブを高める。

具体的にはまず、全社営業実績から法人営業担当実績等一定のものを調整した額の〇・八四%を全体原資としたうえで、その六〇%(〇・八四×六〇%〇・五%)を郵便局ごとの営業実績に応じて配分する。そして、残りの四〇%(〇・八四×四〇%〇・三四%)は、各郵便局の要員数に応じた定額を均等配分する。たとえば、仮に調整後の全社の営業実績が五〇〇億円だった場合、一五〇〇億円×〇・八四%〇四億二〇〇万円が各郵便局の営業実績に応じて配分されることになる。

そのうえで、仮にA郵便局(社員一〇〇人)の営業実績が五五〇〇万円だった場合、「一五〇〇万円×〇・五%〇二七五〇〇円」が営業実績に基づく郵便局への配分原資となる。それに残り四〇%部分(五〇〇億円の全社実績の〇・三四%分を各局の要員数に応じて均等配分した額)から、一人当たりの額を算出する。たとえば、全社原資の〇・三四%を要員数で除した一人あたりの単価が@一八七七円とすると、「一八七七円×一〇〇人〇一八七七〇〇円」となり、「二七五〇〇〇円×一八七七〇〇円〇四六万二七〇

〇円」がA郵便局の配分原資となる。その後、チームへの配分も郵便局への配分同様、チーム営業実績六〇%と、要員数に応じた定額四〇%で振り分けられることになる。ただし、チーム配分の際には、納得感のある配分になるよう、標準偏差の手法で六〇%部分の調整を行う。

そして、個人への配分は、チーム原資を各社員の「営業実績」と「ポイント管理による」チームへの貢献度、「役割・役割」で配分し、小集団マネジメントの運営を支える。具体的には、まず「個人の営業実績の〇・五%」を優先させたいうえで、「チームへの貢献度」と「役割・役割・勤務実績加味」を残り五〇%ずつ配分する。なお、「役割・役割」に応じた配分は、「課長代理(班長)・総務主任・主任・一般といった」役割や(内務・外務といった)役割の機能に基づき、それぞれに定めた係数を用いる。

「郵便局の場合、営業手当にあまり大きな原資はないが、『外務業務手当』は、郵便外務の過酷な労働に対して積み上げてきたもので、業務に対する貢献度合いの意味合いが強く、(局規模により異なるが)郵便外務に手厚いものだった。その額自体は人によって差がでてくるが、業績手当(業務)の制度は内務・外務別に設計されており基本は頭割りなので新制度でも同じぐらいの額になるし、総原資も変わらない。郵便内務にも職務に応じた業務手当が存在しており今回の業績手当制度と共に原資移管されるが、こちらもこれまでの支給水準とほぼ変わらない」

### 日本郵便の営業インストラクターの処遇等の見直し

営業インストラクターは、現行制度では区分別に異なり、処遇差も大きかった『保険（渉外）』『保険（窓口）』『貯金・資産運用』のインストラクターの処遇体系についても、共通の新たな体系に改定する。

営業インストラクターの賃金項目は、現行制度では基本給に加え、基本給の調整額と（営業指導関係）手当で構成している。基本給の調整額は、区分別に二〇〇〇円～一万四〇〇〇円と異なり、手当も『保険（渉外）』『保険（窓口）』『インストラクターは一回六〇〇〇円（一日二回まで）、『貯金・資産運用』のインストラクターは一定原資を配分されているなどさまざま。新制度では、この基本給の調整額を一旦、二〇〇〇円に統一させ、そのうえで最終的に役割基本給に財源を移管して廃止する。

### 育成指導のモチベーションアップにつながる仕組みを

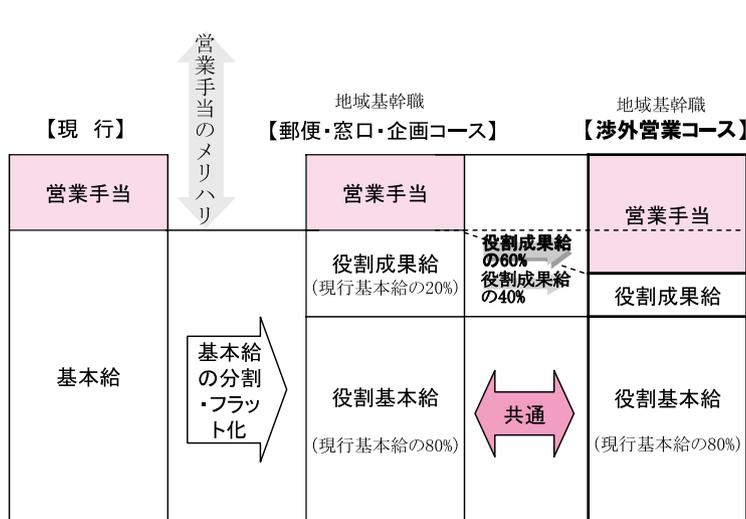
そして、現行の（営業指導関係）手当については、『保険（渉外）』『保険（窓口）』『インストラクターは指導回数（プロセス）のみに着目して指導育成の実績が反映されておらず、『貯金・資産運用』インストラクターも原資総額が固定的で指導実績の反映が限定的となっている。そこで、育成指導の結果をあらわす被指導者の営業実績・結果に基づいて支給する「営業指導手当」を導入することで、育成指導へのモチベーションを高める。

導分（モチベーション）を高める。営業指導手当を営業実績分と営業指導分にわけ、前者は被指導者の六カ月の営業実績・結果を評価して年二回支給。具体的には、①担当する郵便局等の営業実績（目標進捗率・前年比・営業実績）を点数化し、点数×区分別単価により手当額を支給②とくに『保険（渉外）』は、各インストラクターごとに一〇人程の「重点指導社員」を選定し、その実績により支給③営業インストラクターは、本社・支社が指定する研修会の講師を行った回数に応じて支給——する。後者は、一定の指導回数分として、区分別に毎月定額を支給する。

さらに、営業インストラクターに対しては、営業指導技術を指導する管理職として、「営業指導推進役」を新設。インストラクター全体のスキルアップとインストラクターがめざす職務（管理職）の一つとしてのモチベーションアップを狙う。

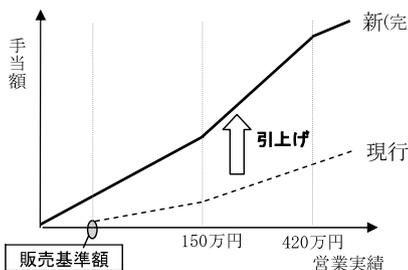
なお、この制度改定により、人によっては手当額が減収になるケースも想定されることから、激変緩和のため、一年間の経過措置を設けている。具体的には、制度導入後、初回の「営業指導手当（営業実績分）」では、各社員の従来の手当の平均支給額の八〇%、二回目は同六〇%を保障する。「インストラクターは、基本的に高い実績を残してきた人が配置されており、たとえ結果がなくても定額で手当がついていた。成績優秀だからこそ指導する側に回っているが、そうなるも彼らには営業手当がなくなってしまうので、その見合い分を手当としてきた。たとえば、『保険（渉外）』のインストラクターが午前と午後で違う場所を教えていたら、一回六〇〇〇円二回分の手当が支給されてきた。実際、成績優秀者にはそのレベルのインセンティブが必要であり、その考え方に変わりはないが、新制度では実績につながる形に改定することにした」

図表11 給与体系の改定イメージ



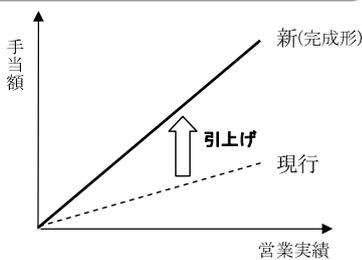
注1 平均イメージ  
注2 併せて「外務業務手当」は、営業手当に財源移管します。

### 営業手当(かんぽ関係)の改定イメージ



※ 営業実績の金額は主任のケースです。  
(法人契約を除く)

### 営業手当(ゆうちょ関係)の改定イメージ



日本郵便とかんぽ生命の  
渉外営業社員の給与体系の改定

渉外営業社員（渉外営業コース）は、「営業」に着目した期待役割であることも考慮し、営業実績をよりダイレクトに反映するよう、先述の「役割成果給」を圧縮して、その分の原資を営業手当化する。営業手当のウエイトを拡大することで営業インセンティブを高め、よりメリハリのある給与体系とすることを目的としている。

現行制度でも、日本郵便とかんぽ生命で働く社員の月例賃金は「基本給+

営業手当」で構成されている。それを新制度では「役割基本給+役割成果給+営業手当」の構成に見直す。それ自体は渉外営業社員も他の地域基幹職と変わらないが、渉外営業コースの社員（貯金・保険の外交営業の専門業務を担う渉外営業社員）については、営業手当のメリハリをつけることで営業インセンティブを高める目的で、現行基本給の二〇％分の役割成果給部分の六〇％を営業手当引き上げ分に回す。この措置により、営業実績がよりダイレクトに手当に反映されることになる。

ちなみに、役割基本給は郵便・窓口・企画コースの地域基幹職と変わらず、窓口社員の営業手当の水増し・支給基準も現行制度と変わらない（図表11）。

営業実績のインセンティブの向上

「営業手当は、『保険一件とればいく』とといった営業実績に応じた手当のこと。新制度では、その部分のインセンティブを高めようと、二割分の役割成果給のうち六〇％、つまり、基本給全体の二〇％を原資として営業手当に振り替えた。保険を一件取ったら一万円の手当が付いていたと仮定すると、今度は一万五〇〇〇円になるイメージ。ただしその分、基本給が一〇％減っている。当初、経営側からの提案は基本給全体の二割を営業手当にする内容だった。渉外営業は契約を取ってくるのが仕事だし、他の生保業界をみても営業実績に比例した歩合給の割合が大きいかからだ。とはいえ、あまりに急激な変化には耐えられないので、八割の役割基本給は残して、変動する二割の成果給部分の六〇％を原資にすることで、

『それでも十分、営業インセンティブにはなる』と整理した」

過疎地域には都市部との差額分を手当で見直しにはいくつかの但し書きがある。

まず、役割成果給の営業手当化は段階的に移行する。一年目は三〇％、二年目からは六〇％を圧縮し、これに伴い、営業手当も段階的に引き上げることとした。

また、若年層については、採用からしばらくの間は高い営業実績を上げにくく、成果給圧縮に見合う手当の支給が難しいと判断。①初任給水準を維持して雇用を確保する②営業人材を中期的に育成していく——観点から、緩和措置として「初任給調整給」を設け、初任給水準は、他コースと同程度とし、一級八八号俸（三六歳程度）まで減しながら調整を図ることとした。

さらに、過疎地域に配置されている渉外営業社員については、営業手当額に、過疎地域と全国平均の営業手当の差額五〇〇〇円を毎月支給する。

「実際の営業実績をみると、過疎地と都市部では四二〇〇円ぐらいの差があった。そこで①郵政民営化法に定める『過疎地』②昨今の市町村合併以前に『過疎地域の市町村』に指定されていた地域——には月五〇〇〇円の手当を付けることにした。当初案では、過疎地域のみに加算するものではなく全国一律だったが、実際、一律で営業手当に原資を二〇％回したら、都市部は給料が上がる可能性が高けれど、過疎地域等では難しい。そこで交渉に入り、過疎地指定で法律上認められる地域に

配慮することで決着した。全国約一七〇〇局程が対象になる」

新制度の移行時期

新たな人事・給与制度は、試行を経て導入するものや、システムの改修に時間を要するものなどがあり、導入時期はそれぞれ異なっている。

コース制については、平成二六年四月から全正社員が各コースに移行。それに伴い、人事評価も、平成二六年四月から新しい評価シート・評価基準に基づき評価を実施する。ただし、人事評価は平成二六年四月から三カ月間を試行期間とし、改善点があれば必要な対応を行う。評価結果が実際に処遇に反映されるのは平成二七年度からとなる。

図表12 新たな人事・給与制度導入のスケジュール

項目	H25年度	H26年度	H27年度
1. 社員周知等	H25年度中に新制度の周知 9月頃に概要、11月頃に詳細の解説資料を配布	制度概要周知 制度詳細周知	社員周知は19日頃と11月頃の2回に分けて実施します。
2. コース制	H26年4月に全社員をコース制に移行	コース制導入	
3. 人事評価	コース別の評価シートでH26年度から評価を実施 4~6月で試行。10月フィードバック	新評価制度 試行期間(フィードバック)	
4. 短時間勤務制度等	休業時の賞与計算方法の改定 (育児休業:H25年未手当~) (育児休業以外:H27年夏期手当~)	休業時計算方法改定	
5. 給与体系	H27年度から基本給を役割成果給と役割基本給に再編(平成27年切替) H27年度の昇給・賞与はH26年度評価を反映	現行給与体系(基本給・調整額・手当)	
	【郵便事業関係】「業績手当」を導入 H25年10月に制度試行 本格導入はH26年4月 【郵便局事業関係】営業インストラクター等の営業指導手当制度の見直し H25年10月に制度試行 本格導入はH26年4月	業績手当導入 見直し導入	
6. 退職手当	H27年度から「ポイント制退職手当」に移行 H26年度人事評価分をポイント反映	新退職手当(ポイント制)	
7. (新)一般職	H26年度以降の正社員登用は(新)一般職へ登用 新卒採用はH27年4月採用から実施	正社員登用募集開始	(新)一般職導入 新採

二年目からは(新)一般職の新規採用も「(新)一般職」は、平成二六年四月一日から導入するが、(役割基本給・役割成果給の)新しい給与体系には平成二七年度に切り替わるため、それまでの間は(基本給・調整額・手当の)現行の給与体系による。また、「(新)一般職」登用の募集は平成二五年度中に実施し平成二六年度からの登用となるが、新規採用は平成二七年度からなる。初年度は部内登用者だけの対応になる。二年目からは月給制契約社員、時給制契約社員それぞれの内部登用者のバランスも勘案しつつ、新規採用も行っていく予定となっている(図表12)。(新井栄三)