



武田薬品労働組合・杉本雅史中央書記長に聞く 職務給の徹底による成果主義 —業績好調、会社側は職種別賃金を提案

医薬品業界トップの武田薬品工業（本社・大阪市）は、職務の重要度で給与を決める「職務給」を段階的に徹底させていく形で成果主義を先駆的に導入した企業だ。企業業績を順調に伸ばすなど、制度改革は成功を収めてきたと言われている。杉本雅史・武田薬品労働組合中央書記長に同社労使が進めてきた改革の道りを聞いた。（調査部・新井栄三）

社風調査 から 年功処遇への不満が浮上

創業二〇余年の歴史を誇る武田薬品工業は、家族的な社風で知られる、いわゆる日本の企業代表格だった。人事制度は年功型中心。定期昇給もあり、一定年齢までは勤続年数に応じて給与が上がる仕組みになっていた。その流れが変わったのは一九九三年、武田國男現会長兼最高経営責任者（CEO）の社長就任後から。世界市場で戦える企業を目指そうとのスローガンの下で経営改革が始まり、その一環として人事処遇面の改革も検討されることとなった。

当時、「従業員の間で年功型の処遇に不満がくすぶっていた」ことから、管理職層を中心に企業風土調査を実施。その結果、「『コンプライアンス意識が高い』などの誇れる内容もあった反面、『権限と責任、評価が不明確』『自分の業績が給与に反映されていない』などの課題が浮き彫りになった。こうした課題を克服するため、「まずは上から変えていこう」と九五年には幹部社員に目標管理制度を導入。その後、労使協議を二年間重ね、九七年に三〇年ぶりの抜本的な人事制度改革を行った。

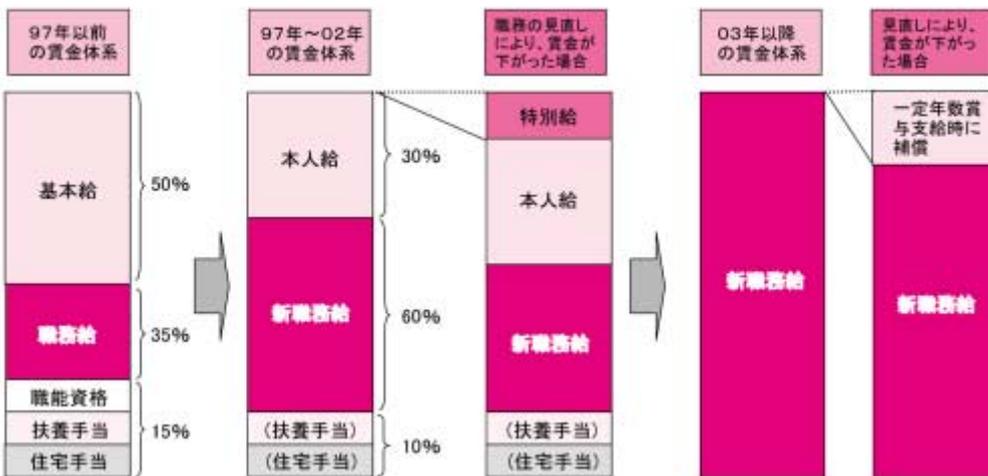
組合員層 にも 範囲職務給を導入

改革の基本方針は「やった者が報われる報酬体系」と「透明性・納得性の高い評価制度」。賃金制度は管理職、組合員とも等級別に一定の賃金レンジ幅のある「範囲職務給」を導入した。管理職は従来の職能資格制度をやめて

職務給一本に変更。一方、組合員は職務給を基本に据えつつも、「本人給」という年功要素を残し、五〇歳までは自動昇給する。「範囲職務給」自体、経験年数に応じて賃金が増える仕組みを有していることを踏まえると、依然として年功的な処遇が色濃かったと言える。

当時の改革について杉本書記長は、「基本ポリシーだけをとらえる」とむし

武田薬品の賃金制度の推移(参考)

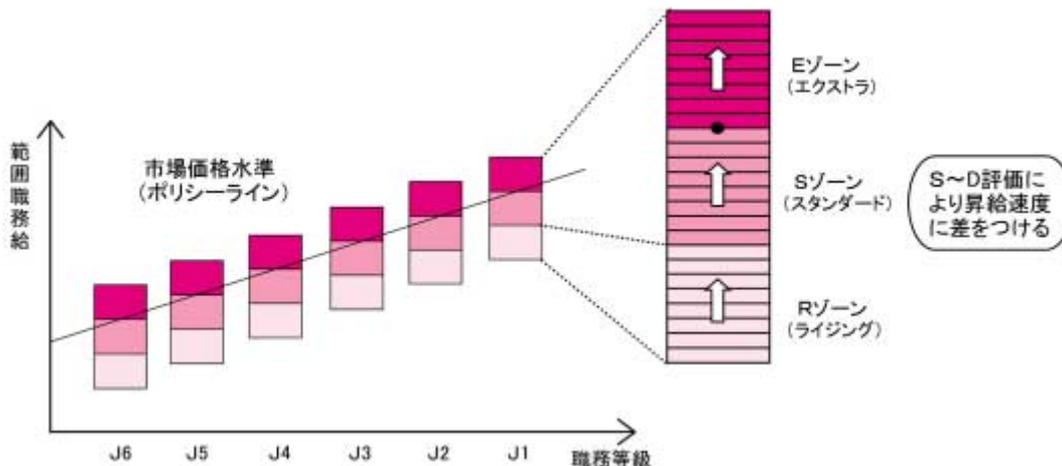


(出) 武田薬品労働組合資料
「武田薬品の評価制度の概要ならびに人事制度改革と労働組合の対応について」

ろ、若年層を中心に組合員の方が（改革の）必要性を感じており、スムーズに受け入れられたのではないかと振りかえる。制度の中味についても、賃金の半分を占めていた年齢的要素を三割に減らし、三分の一程度のウエイトだった職務給を六割に増やしたものの、年功的な人事制度を一気に切り替えたわけではない。「目指した方向こそ厳しいが、実際の報酬体系は年齢給も残しているうえ、賃金が下がる低い職務格付けされる場合も『特別給』で補填する穏やかな制度となった」。労使協議で労組側は「月例賃金ベースでは、誰一人として一円たりとも減給とまらない配慮」を求め、「特別給」による補填を「期限を設けないで続ける」ことで合意した。この合意に基づく特別給の支給は、〇三年の制度改革まで続けられた。

制度改革後初めての九八春闘こそ、労使のベースアップに対する見解が異なり従来通りの交渉となったが、九九年以降は職務給表の水準を春闘交渉時に見直す形で定着していく。具体的には、医薬・化学大手五五社を比較対象として抽出し、ジョブサイズごとに賃金を

範囲職務給のイメージ図



比較。その際、基準値としてポリシーライン（市場価格）を、五五社の水準の上から四分の一（七五パーセントルール）に設定した。「優秀な人材を獲得でき、離転職や引き抜きにあわない優位性のある賃金水準」との判断だ。市場価格は変動するため、賃金サーベイは毎年行う。経営側がデータを示し、

労使で市場価格を確認。市場価格が大きく乖離した時、あるいは急激な物価変動が生じた時に、書き換えを協議するとの労使協定を結んでいる。武田薬品の労使は、九八春闘を最後にいわゆるベアの考え方もなくなったことになる。

年齢給・諸手当をゼロ、職務給一本に

再度、制度改革を行った二〇〇三年には、管理職は年功色を払拭して年俸制に移行。一ある管理職の職務等級別に賃金をシングルレートに変更し、等級ごとの単一給与とした。「〇等級の『△△営業所の所長』の役職は月給□□万円」といった具合にポストに仕事に対する報酬が固定額で付いているイメージだ。

組合員は年齢給や各種手当を廃止し、月例賃金を範囲職務給に一本化した。杉本書記長によれば、会社側からの最初の提案は「組合員に対しても全部シングルレート。組合員層の各等級に値札を決めてしまおうというものだった」。これには組合側が「一年頑張った結果が多少なりとも賃金に反映されるようなものでないと労働意欲が落ちてしまう」と猛反発。「どんなことがあっても受けられない」と跳ね返し、範囲職務給を堅持した。組合員の職務ランクはJ1からJ6までの六等級。賃金レンジで個人業績や能力伸長によって幅を持たせ、評価に応じて等

級内で給与が上下する仕組みを採り入れている。各職務等級の賃金レンジは下から、R（ライジング）ゾーン、S（スタンダード）ゾーン、E（エクストラ）ゾーンの三段階に分割。九七年の改革時に八四あったステップは、〇三年の改訂で三六ステップまで削減し、職務等級間の重複を縮小させた。

七五パーセントラインのポリシーラインはSゾーンの最上位に設定。同じ評価を取った場合、ポリシーライン以下の地点にいる人は早くポリシーラインに近づくよう上がり幅が多く、ポリシーラインを超えた地点にいる人については、なかなか上に行かないようになっていく。ポリシーラインを超えた人はそれなりの熟練者と見なされているため、「ある程度、高いパフォーマンスがないと降級もある」仕組みだ。

9割程度がB評価以上

現在、武田薬品では、進級・降級は直近三年間の人事評価の累計で決定。各職務ランクに必要な累計点に達すれば昇級、達しなければ降級となる。また、職務給のステップダウンによる減給の可能性が生じる成果主義は、ともすれば一部社員のモラル低下も招きかねない。杉本書記長にこのあたりの実情を聞くと、「全体の九割程度がB評価以上を取っており、ステップダウンの可能性があるC評価以下は一割にも満たない」という。一方、降級制度も導入しているが、基本的には三年連続して評価がポイント割れを起こさない限り、降級の烙印は押されないう仕組

差額対象者には5年間の限定で下落分を補償

年齢給的要素をなくした上に、〇一年まで月給の一割程度あった扶養・住宅手当まで廃止したことに対しては、組合内で相当、意見が分かれたという。「手当は対象者からすれば既得権だから当然、反対意見がでる。その半面、女性や独身男性などからは『同じ仕事をしているのに、結婚していたり子どもがいることで収入に差が付くのは不合理だ』との声があがった」。会社側は当初、職務給一本化にする際に賃金が減額される場合の補填はある程度の期間という考えだったが、労使交渉の末、「不利益がでる組合員が納得できる補償が重要だ」との議論になり、賃金に差額が出る場合については、五年間に限り、賞与時に補填することで落ち着いた。また、降級時には特別給を支給し減額幅も制限を設けた。補償期間を限定し、特別給の減額を認められた理由については杉本書記長は「差額補償や減額制限は、組合側からすれば『勝ち取った』ことになるが、善し悪しの側面もある。九七年に職務レベルの見直しをしてみたら、それまでの年功的な処遇で実際の職務より上位の職務等級クラスの賃金をもらっている従業員もいた。その分を今までは『特別給』として補償してきたわけだが、これをエントドレスで続けてしまうと制度上は仕事基準で賃金を定めることになっていても、実行上はいつまで経っても何も変わらないという矛盾を抱える」と説明する。

特別給の支給による補償については、

激変緩和措置とはいえ、働きより高い給与をもらっている層が、例えば少数人数でもそのまま残ってしまうことを意味する。本来の制度の趣旨からすれば、処遇が必ずしも公平ではなくてしまってもいい。そこで、九七年の改革時には特別給の支給期間を定めなかったが、〇三年の改革時には移行に伴う差額補償は五年間、また降級時には一定幅の減額を認める形で、成果主義をさらに強めた。補償期間五年間の設定は決して短くはないし、その間に定年退職を迎える人もいるだろう。急速な変化によるモラールダウンを防ぎつつ、公平な処遇を段階的に無理なく進めていった。

部門業績連動型賞与制度の導入

一方、賞与は二〇〇一年支給分より、それまでの「基本賞与(固定部分)」+「業績賞与(全社の営業利益を基準とし、部門業績に応じて配分する部分)」の体系から、「決算賞与」+「部門利益連動ボーナス」の二本立てで構成する新方式に移行した。前者は旧制度の「基本賞与」の変形。三・七、四・七カ月の間で労使交渉し、確実に支給される生活安定部分だ。後者は「一人あたり部門営業利益区分」と「部門業績評価」のマトリクスで決定。毎年の個人・部門業績を賞与で変動させるようにした。業績連動賞与の格差は、最大で二倍以上になっている。

賞与制度の見直しに關しては「労使の間で部門業績の責任の所在に対する見解に相違があり、交渉が難航した」という。会社側は「赤字の事業部門は利益があつてないのだから原資を配分

することはできない」との主張だった。これに対し組合側が「経営権がない組合員に、どこまで責任追求できるのか」と反論して、生活安定部分の折り合いをつけていった。ただし、「従来のようにどの部門にいても組合員全部一緒ということについては、少し意識を変えなきゃだ」ととらえ、最終的な合意を得た。

公平・納得性が問われる 評価制度

成果主義の考え方が大きくなればなるほど、評価に透明性・納得性を持たせなければならぬ。武田薬品の評価制度は、コンピテンシーベースの評価項目・評価基準をすべて公開し、年度末に上司と話し合つて決める仕組み。上司の評価には、公平性・納得性が厳しく問われるため、評価面談の実例ビデオなどを使った評価者研修を徹底している。評価結果は本人にフィードバックされ、不満がある時のための社内調停委員会も設けている。

ガラス張りの評価制度が奏功してか「調停委員会に駆け込む従業員は、この七、八年は皆無に近い状況にあり、今では評価者へのプレッシャーを与え存在としての役割が大きい」。それでも杉本書記長は、「組合員が皆、納得しているとは思えない」と警戒を緩めていない。「調停委員会に訴えるのは勇気がいるし、諦めの気持ちでいる組合員がいらないとも限らない」からだ。労組が苦情処理の役割の一日をどう担うかなど、常に新しい試みを検討している。

アンケートが 評価制度改善の契機に

こうした取り組みを続けていても、絶え間なく成果を求める厳しさに対する従業員の不安の声も聞こえてくる。労組が九七年と二〇〇〇年の二回に渡り実施した組合員アンケート調査を見ると、「透明度の高い評価制度とし、成果重視の報酬体系を実現する」との会社の方向性について、九七年の調査時には一割程度だった「反対」との回答が、二〇〇〇年調査では二割近くまで増えていた。

組合はこの結果を「職種別にみると、営業職は成果重視の報酬体系を七割強が支持しているのに対し、技能職は昔の年功的なものに戻して欲しい、あるいは評価制度をもっと簡単にしてほしいとの意見が多いなど、職種によって大きく異なっている」と分析。会社側に職種に合う評価のあり方について問題提起した。その結果、成果主義の馴染みにくい「Kタイプ(技能職や一般事務職のうち定型的業務を担当する者が対象)」を新設。「彼らの評価には経験や熟練度合い、チームワークなどに焦点を当てべきだ」との改善が図られた。

さらに現在、「九四年の企業風土調査から一〇年が経った。その間、人事戦略を変えてきたことが従業員にどう受け止められているか把握すべきだ」として、会社側に意識調査の実施を訴えている。「今は業績がついてきているので、一見、うまく機能しているように思いますが、内部でくすぶっている問題は必ずある。基本的な改革の

流れは変わらないが、課題があれば早期に発見・解決することが必要だ」と考えている。

制度のメンテナンスに 終わりはない

今後の課題は、「個人主義がはびこらないようにすること」だという。杉本書記長は、「給与は範囲職務給なので、普通に働いていれば少しずつでもあがつていく仕組みになっているが、賞与は業績を上げた人とそうでない人との格差が大きくなるため、個人主義に陥る危険がある」と指摘。今後、「経営側は早い段階で『利己的な考えの持ち主は不要』とのメッセージを発するべきだし、組合からもチームワークを踏まえた行動を取っている人や、後輩の面倒をきちんととみている人への評価ウエイトをもっと大きくするよう経営側に求めている。同時に個人間格差については多少の修正も必要」と強調する。

報酬に直結する評価制度は、運用しながらメンテナンスすることで労使の認識は一致している。「一〇〇%完璧な制度はあり得ないし、制度の矛盾は運用してみても初めてわかるもの」。今後も続く改革に従業員をどう付いていさせるかが労使共通の命題といえそう

成果につながる プロセス評価が重要

杉本書記長に、成果主義・評価制度がうまく運用されるコツを尋ねると、「制度の中に、いかに育成部分を採り入られるかがポイントだ」と即、答え

武田薬品の制度改定の主なポイント

分野	1997年	～2003年7月改定分まで
○ 等級 制度	年功色の強い資格制度を廃止し、職務等級制度を新設。 人事管理から学歴や卒年という要素を排除。時価による絶対評価により、過去の等級は保証していない。 幹部社員：国際標準に基づくポイント評価を基本とする。 HAYシステムにより11等級に格付け。 組合員：職務に加え能力をコンピテンシーで評価する「ACE評価」を創設。8等級に格付け。	変化なし。
○ 評価 制度	幹部社員とTES(時間管理非適用者)：成果主義を徹底。 業績は「APS」と呼ぶ目標管理による「絶対評価」で判定。コンピテンシーも評価・処遇に活用。 組合員：アカウンタビリティとコンピテンシーをみる「ACE評価」と仕事のできばえをみる「業績評価」。	基本的な仕組みは同じ。ただし、2002年より、組合員のうち技能職、事務職定型業務を担当する者を「Kタイプ」、それ以外を「Cタイプ」に区分。Kタイプの評価・処遇は業績評価重視に変更した。コンピテンシーは昇給・賞与などに反映せず、納得性を高めるための面談も実施しない。
○ 賞金 制度	職務給一本による年功色のない賞金制度 幹部社員：職務給一本だが、ある程度の幅を持たせた範囲職務給であり、実態としては、経験年数に応じて一定範囲で賞金が増加していく仕組み。 組合員：職務給を中心とするが、本人給(年齢給)、扶養手当、住宅手当といった職務や成果とは無関係な給与項目も残っていた。 ※旧制度からの移行時に職務給レンジの上限を超えていても超過分を「特別給」として期限を定めずに支給し、賞金は引き下げなかった。	2003年7月に抜本改定 幹部社員：基本年俸(月例賞金)+業績年俸(賞与)の年俸制。月例賞金は等級別定額とし、等級間格差を拡大。組織・個人の業績は賞与に反映する。 組合員：本人給(年齢給)、扶養・住宅手当などを廃止し、職務給(範囲職務給)に一本化。賞金レンジの幅は旧制度より縮小し、等級間格差を拡大。毎年の業績昇給では、昇給ゼロや降給も発生。 ※報酬水準は『市場価格の75パーセンタイル』に準拠。 ※「特別給」は5年間の時限措置とした。
○ 賞与 制度	「基本賞与」+「業績賞与」で構成。「基本賞与」は固定部分で、「業績賞与」は全社営業利益が基準。 幹部社員：「業績賞与」を部門業績に応じて配分。 組合員：所属部門による差を付けない。	2001年より、「部門利益連動ボーナス」+「決算賞与」の新方式に移行。「部門利益連動ボーナス」は所属部門の1人あたり営業利益と部門業績評価(前年からの改善度など)で原資を決定。「決算賞与」は全社業績に連動するが、安定的に支給する。組合員にも部門業績、個人業績を反映させる。

※表は取材をもとに編集部で作成。労務時報別冊「先進企業の人事制度改革事例集」(労務行政研究所)を参考にした。

が返ってきた。「一般的に『成果主義』と捉えられがちだがそうではない。タケダの成果主義はプロセスをみて、成果につながる行動を取っている人を評価する。そしてそれを処遇や報酬で報いていく。そこがしっかりとっていて、成果主義が否定されることもない」と言い切る。

さらに、「成果主義の導入を提案されたら、会社側に人件費を持ち出す覚

悟があるかをきちんと確認すること」を付け加えた。成果主義をコスト削減の手段として導入する会社も少なくない中、武田薬品はそうはしなかった。職務が高い割に年齢が若く給与が低かった社員に対し、職務レベルを見直して給与を引き上げてきたし、降給した人には下落分を補填した。業績連動型賞与の導入にしても、安定部分を約四カ月程度確保しているのだから、むしろ

ろ、総人件費は増加している。武田薬品は二〇〇四年三月期まで二期連続で営業最高益と業績は絶対好調。企業体力に余裕のある時期の導入こそが、成功の秘訣だったようだ。

**経営側が
職種別賃金への改革を提案**

武田薬品工業の経営側は昨年七月末、さらなる人事制度改革を労組に提案した。今度は、全職種一律の職務給から職種に応じて異なる賃金水準や評価基準を設ける職種別賃金体系に改める内容。高水準と言われる武田薬品の技能職や一般事務職の賃金を引き下げる一方で、営業、研究開発職では成果主義を徹底し、優秀な人材を厚遇する方向で検討している。

「職務給一本化の過程では、若い人女性を中心に賃金が増える人が過半数を占めたし、不利益を被る人には、経営側に経過措置を認めさせてきた。今回は職種によっては一律に下げた。今日は取り組んできた様々な人事制度改革の成果を検証する必要がある。また、会社業績だけではなくそこで働く従業員も含めて、真にすばらしい会社にしていくために有効な施策かどうか、さらには賃金・賞与のトータルでどの程度の不利益になるのか、従業員のモラルやモチベーションがどうなるかなど、慎重に議論していかねばならない」と話している。

た。今度は、全職種一律の職務給から職種に応じて異なる賃金水準や評価基準を設ける職種別賃金体系に改める内容。高水準と言われる武田薬品の技能職や一般事務職の賃金を引き下げる一方で、営業、研究開発職では成果主義を徹底し、優秀な人材を厚遇する方向で検討している。

この背景には今年四月施行の薬事法改正がある。これにより、医薬品の製造と販売の分離が解禁され、製造を外部に全面委託できるようになる。製薬大手各社はコストのかかる自社生産を控え、製造部門を別会社

化することが想定される。製造部門などを本体に抱え、国内雇用を維持したまま競争力を向上させるには、職種別賃金制度を導入することで、製造部門の賃金配分を見直したいというのが経営側の考え。早ければ今春の導入を目指したい意向を示している。

**組合は
導入に慎重な姿勢を崩さず**

これに対し、杉本書記長は「単純に技能職等の賃金を下げると言われても、応じられるものではない」と前置きしつつ、「まだ入り口の議論しかしていないので、今後、職種別賃金を採り入れる必然性を議論し、導入したら何が担保されるのかを明確にしなければならぬ。拙速な制度導入はできない」とクギを刺している。法改正の影響についても、「職種別賃金にすれば、分社化や転居を伴う人事異動などが無いと言い切れるか？」と疑問を投げかけている。