

近年の人事・賃金制度改革（上）

——二社の事例——

玉井芳郎

1 課 題

本稿の課題は、さる家電メーカー（二〇〇三年八月と二〇〇四年一二月に聞き取り調査を行った）と空調メーカー（二〇〇三年八月と二〇〇四年一〇月にかけて聞き取りを行った）における、現行の人事・賃金制度の実態を描写するということに過ぎない。しかし、この課題設定の前提として、次のような考えがあることを述べておきたい。

賃金制度ならびにその周辺制度が、広い意味における労使関係——企業組織における、常識的な意味での労働者の存在形態——を写し出していることは、つとに指摘されてきたことである。このような意味における労使関係の、とりわけ戦後におけるいくつかの転換期に着目すれば、そこではかつての秩序（制度）に対する問題点が、当事者の意識の中でクローズアップされざるを得な

い状況を示していたから、制度内在的な研究を目指す者にとって、それは好個の素材となるといつてよいだろう。

このことをもう少し分かりやすくするために、戦後の人事・賃金制度の歴史を、その時々⁽¹⁾に用いられた改革の標語によつて時期区分を行った見解に従うことにしよう。それによれば、（ア）一九五〇～六〇年代後半の「職務給化」、（イ）一九六五～一九六〇年代の「能力主義化」、そして、（ウ）一九九〇～現在における「成果主義化」、という三つの時期区分が可能であるという。右に述べたことは、（ア）、（イ）、（ウ）というそれぞれの転換点において、当事者がもつ従来制度に対する葛藤と新たな制度に向けた展望を聞くということ、とりわけ前者に耳を傾けるということである。例えば、（イ）の始まりにおいては、職務給では「生計費への配慮がしづらい」とか「昇進昇格がシビアである」とか「異動・配転が難しい」とか「実際の仕事上の能力を反映させづら

近年の人事・賃金制度改革（上）

い」といったようなことが聞かれたのであった。すなわち、そのような状況に立ち会った当事者は、従来制度の不具合について語ってくれるというわけである。そして、リアリティというのは、どちらかといえばこのような言説に宿るといふべきであろう。制度内在的な研究というのは、このような言説と実際の制度との関係を整理（解釈）して記述することである。

本稿は、右のような研究のための準備作業といふべきものであって、人事・賃金制度の「成果主義化」を内在的な要因から説き起こすための前段の作業（制度実態の記述）を行っている。その特徴の把握にあたって正確を期すために、少なくとも数社の具体的な事例が必要であろう。冒頭の二社がその一部である。

2 家電メーカー（Y社）の人事・賃金制度^②

2-1 賃金制度

本給の構造

二〇〇四年度以降、Y社の本給の体系は、「仕事給」と「実績給」の二本立てとなった。本給に占める比率は、平均でそれぞれ三割、七割程度である。以下、順に説明する。

(1) 「仕事給」

「仕事給」は、図表1に示されるように、資格別定額制である。ここで当社の資格の構造を簡単に説明しておく、まずD2は、「主事」と呼称される管理職の一步手前の層である。組合員ではあるものの、この任命権は会社の専権事項となっている。こ

れはD1の「担任」も同様である。対してG5以下は、労使の格付委員会で作成された基準にしたがって格付される層である。この層は、基本的には職務変更、あるいはその質の変化に応じて資格の変動が生じる。——「仕事給」の説明は、さしあたりこれで尽きているだろう。ともかく「仕事給」は資格で決まるこ

とが明らかだが、さらに、詰めておく必要があるのは、(ア)各資格に位置付けられる具体的要件とは何か、(イ)昇格のルールはどうなっているのか、の二点になるからである。これらは、後の資格体系や評価制度のところの説明するのが相応しい。

(2) 「実績給」

「実績給」は資格別範囲給である。つまり、資格内昇給の仕組みをもっている。ただし、D2とD1・G5以下とでは、その仕組みが異なる。

まず後者から説明しよう。図表2の左側からは、資格内にゾーンがそれぞれ四つ設定されていることが分かる。ゾーンとは、資格内の賃率の幅がほぼ四等分されたもので、このゾーンと昇給額との関係は次のようなものである。すなわち、ゾーン2と3の中

図表1 「仕事給」

資格	金額
D2「主事」	実額表示
D1「担任」・G5	〃
G4	〃
G3	〃
G2	〃
G1	〃

間、例えばG4でいえば、二〇万三、〇〇〇円が、G4の標準的賃金（ここへ収斂させるという意味での目安の金額）ということになり、それに達するまでは相応の昇給額が支払われるが、それを超えると額は極端に少なくなる仕組みである。なお、細かいことであるが、ゾーンをまたがって昇給する場合、次ゾーンの下限値を上回る部分については、次のような調整によって減額されることになっている。

次ゾーンの下限値を上回る部分×(次ゾーン同一評価実績給昇給額/適用ゾーン実績給昇給額)

昇給額は、むしろゾーンだけではなく、過去一年間の実績評価にもとづいても決定される。図表2の右側には「基準↘標準↘最高」と記載されているが、実際には七↘八段階の評価記号が設定されている。評価は、直属の上司・部下間では絶対評価だが、最終的にはその部署の所属する「社内分社・本部」^③単位で、分布基準にもとづき調整される。なお、上司・部下間の絶対評価については、その手続きや手法などがやや込み入っているため、後述することにした。

この階層の「実績給」には、まだ定昇という概念が残っていることについても触れておかななくてはならない。とはいえ定昇を支えるのは、かつてのような年齢ではなく、習熟という考え方である。習熟といっても、習熟そのものを精査するツールが用意されているわけではなく、経験を積むにしたがって習熟度が上昇しやがて頭打ちを迎えるもの、というくらいに考えられている。ま

た、昇給原資が制度的に確保されていることにも留意すべきであろう。実際、図表2中のある金額ポイントが、D1・G5以下の平均昇給原資として設定されている。それは、従来とほぼ同じ水準ではないかと思われる。^④

前者D2の「実績給」は、D1・G5以下の昇給額積み上げ方式とは異なり、グレード(号数)管理されている。すなわち、図表3に示されるように、一↘八五のグレードが設定され、各グレードには昇給額ではなく、二、三千円程度のピッチの実額が表示される様式である。そしてD2格付者は、各々のゾーン(四つ)と実績評価(「基準↘標準↘最高」)から求められる「改定グレード数」にしたがい、この長いグレードを毎年移動する仕組みである。^⑤なお、四つのゾーンについては、D1・G5以下の仕組みと同様、それが高まるほど昇給ピッチ(改定グレード数)が小さくなっていく。評価段階やその分布についても、D1・G5以下と同様である。

右のようなD2の「実績給」は、従来(二〇〇一年↘〇三年)、D1・G5以下と同じ積み上げ方式であったものが、二〇〇四年の制度改革で改められたものである。その特徴は、昇給がかなりメリハリの効いたものになっている点である。第一に賃率幅が大きい。すなわち、仮に二、五〇〇(円)×八四(グレード)としても二〇万円以上になる——これは後述するように、従来資格の「主事」と「主任」が大括りされたことに由来する。第二に、本給であるにもかかわらず、相当程度の減給が発生する仕組みにな

図表2 D1・G5～G1の「実績給」(単位:円)

資格	ゾ ー ン		実績給改定額 (昇給額)				
			基準	～・～	標準	～・～	最高
D1・G5	ゾーン4	～282,000 以下	0	0	0	0～	▲
	ゾーン3	～	0	0	△	～▲～	▲
	ゾーン2	～	▲	～▲～	●	～○～	○
	ゾーン1	118,000 以上～	▲	～●～	○	～○～	○
G4	ゾーン4	～245,000 以下	0	0	0	0～	▲
	ゾーン3	203,000 以上～	0	0	△	～△～	▲
	ゾーン2	～20,3000 未満	▲	～▲～	●	～●～	○
	ゾーン1	103,000 以上～	▲	～▲～	●	～○～	○
G3	ゾーン4	～225,000 以下	0	0	0	0～	▲
	ゾーン3	～	0	0	△	～△～	▲
	ゾーン2	～	△	～▲～	●	～●～	●
	ゾーン1	87,000 以上～	▲	～▲～	●	～●～	○
G2	ゾーン4	～189,000 以下	0	0	0	0～	△
	ゾーン3	～	0	0	△	～△～	▲
	ゾーン2	～	△	～▲～	▲	～▲～	●
	ゾーン1	76,000 以上～	▲	～▲～	●	～●～	●
G1	ゾーン4	～161,000 以下			△		
	ゾーン3	～			△		
	ゾーン2	～			▲		
	ゾーン1	59,000 以上～			●		

(出所) Y 社労組機関紙、2004年1月28日号。

(注) 実額表示部分は、1,000円未満を四捨五入。○=1万円以上。●=5,000円以上1万円未満、▲=1,000円以上5,000円未満、△=1,000円未満。

近年の人事・賃金制度改革(上)

っている。こうした特徴から、この階層の「実績給」にはもはや定昇という概念は存在せず、インタビュー時の配布資料にならつていえば、「仕事・成果のレベルと賃金・賞与の絶対額水準の対応」が、そこでかつてないほど徹底されているのだと考えてよい。

最後に、頭打ちの設定にともない不可避免的に生じてくる事態、つまり超過部分の調整ルールについて補足しておきたい。超過部分とは、D1・G5以下でいえばゾーン4の上限値を超える(あるいは二〇〇四年の制度移行時にすでに超えていた)場合、D2でいえば八六グレード以上の金額になる(なつていた)場合に生ずる。二〇〇一～〇三年までは、超過部分は「実績給Ⅱ」という別体系の調整給で支払われる仕組みであった。今回それが廃止され、それぞれの「実績給」に組み入れられることになった。D1・G5以下については、超過部分は据え置きで調整なし、D2については、図表3では省略されているものの、実際には八六グレード以上が設定されており、そ

図表3 D2の「実績給」

ゾーン	実績給 グレード	実績給額 (単位：円)	改定グレード数			
			基準～	～標準	～	～最高
	86～	実績表示	-6	-5～-4	-3～-2	0
ゾーン4	85	〃	-6～-5	-4～-3	-2～-1	0
	84	〃	-6～-5	-4～-3	-2～-1	1
	83	〃	-6～-5	-4～-3	-2～-1	+1～+2
	82	〃	-6～-5	-4～-3	-2～-1	+1～+3
	66	〃				
	65	〃				
	64	〃				
ゾーン3	63	〃				
	62	〃				
	61	〃				
	60	〃				
ゾーン2	25	〃				
	24	〃				
	23	〃				
	22	〃				
ゾーン1	21	〃				
	20	〃				
	19	〃				
	4	〃	+2～+3	+5～+6	+9～+10	+12～+14
	3	〃	+2～+3	+5～+6	+9～+10	+12～+14
	2	〃	+2～+3	+5～+6	+9～+10	+12～+14
	1	167,000	+2～+3	+5～+6	+9～+10	+12～+14

(出所) Y社労組機関紙、2004年1月28日号。

れにしたがって改定グレード数が決まる仕組になっている。

賞与

以下では、賞与原資決定の算式とその個人配分の仕組みを紹介する。前者に業績連動という考え方が適用されたのは二〇〇一年のことであり、二〇〇四年の改定でもそれは変わっていない。数式が若干変えられた程度であるという⁽⁷⁾。対して後者は、その様式が大幅に変更され、個々人の成績格差がよりダイレクトに反映される仕組みになった。なお、ここで詳述する余裕はないが、当社は二〇〇三年一月に組織体制が大幅に変更された。それにとともに、先述の「社内分社・本部」ごとの原資決定・個人配分の仕組みが二〇〇五年三月までに構築される見通しで、ここに紹介する仕組みは、いわばそのガイドライン的な意味合いをもつものである。

近年の人事・賃金制度改革（上）

(1) 賞与原資決定の算式

二〇〇四年度に適用された算式は次のとおり。

$$\begin{aligned} & \boxed{\text{a}} \text{ 基準内賃金連動賞与} \\ & + \boxed{\text{b}} \text{ 全社業績連動賞与} \\ & + \boxed{\text{c}} \text{ グローバル連結業績連動賞与} \\ & + \boxed{\text{d}} \text{ インセンティブ} \end{aligned}$$

(a) 基準内賃金連動賞与原資は、三月末平均基準内賃金×四〇ヶ月×三月末組合員（正社員）数で決まる。

(b) 全社業績連動賞与原資は、(前年度全社営業利益+前年度全社業績賞与原資)×定率で決まる。いくつか用語の確認をしておかなくてはならないだろう。まず全社とは、本社、MCTR、R研究所の八つの事業体を指す。第二に、念のため営業利益について補足しておけば、それは業績連動賞与支払い後の営業利益である。第三に、前年度全社業績賞与原資とは、いうまでもなく右の算式で求められた二〇〇三年度全社業績賞与原資である。第四に、定率とは過去一〇年間における営業利益と実際に支払われた賞与原資との関係などから導き出されるものである。つまりこれは、トータルの賞与原資が従来並みの例えば五・〇ヶ月に達するには、どのくらいの業績を出しておかねばならないか、という発想にもとづいている。この場合には、標準的な業績に対して一・〇ヶ月分の原資が発生するような率が設定されるわけである。最後に、括弧で括られた部分（前年

度全社営業利益と前年度全社業績賞与原資の和）の考え方を簡単に説明しておく。この項目は業績に連動させるものであるから、営業利益が算式に含まれることに対して疑問をさしはさむ余地はない（なぜ経常利益ではないのかという問いはありうるが）。しかし問題は、後者の業績賞与原資が営業利益に加算される理由である。明確な説明は受けなかったが、これには次のような理由が推測出来る。すなわち、業績を前年度の営業利益だけになると、毎年の賞与原資の変動が大きくなってしまふ。その変動を緩和させるために、前年度の業績連動賞与原資が加算されているのであろう。これがなぜ変動緩和の機能を果たすかについては、次の式から明らかのように、歴年の営業利益が算式のうちに含まれることになるからである。

前年度業績賞与原資Ⅱ(前々年度全社営業利益+前々年度全社業績賞与原資)×定率

(c) グローバル連結業績連動賞与原資は、前年度連結営業利益×定率で決まる。連結対象企業は、今のところ把握出来ていない。定率の考え方は次のとおりである。「二〇〇三年度決算を踏まえ、過去五年間の連結営業利益および全社営業利益の推移などを総合的に勘案し、決定する」(Y社労組機関紙、二〇〇四年一月二八日号)。ただし、賞与原資に占めるこの項目の比重は、今のところきわめて小さい。

(d) インセンティブ原資は、三万円×各「社内分社・本部」組合員（正社員）数で決まる。留意すべきは、この項目の原資が

右の三つから独立しているという点である。つまり、(a)、(b)、(c)の原資は集約されて、次に述べるような全社共通の配分ルールにしたがうのに対し、この原資の配分は「社内分社・本部」独自のルールにもとづいて行われる。付言しておけば、この項目は二〇〇四年度のみ適用であるという。次年度より各「社内分社・本部」が原資決定を行う体制へと移行するにともない、基本的には廃止される予定になっているからである。

(2) 個人配分の仕組み

二〇〇四年度に適用された個人配分の仕組みは、全組合員共通に、本給×二・〇ヶ月÷資格別評価別の査定額(夏・冬の年二回)というものであったが、次年度から資格階層別(D1・G5以下とD2)の二本立てになる予定である。しかもそれは、本給連動部分が圧縮・撤廃され、評価別査定額の比重が増したものになる。具体的には次のとおり。

D1・G5以下

$\boxed{\text{本給} \times 1.2 \text{ヶ月}} + \boxed{\text{資格別評価別査定額}}$

D2

$\boxed{\text{本給リンク廃止}} + \boxed{\text{評価別査定額}}^{\text{⑤}}$

D1・G5以下では本給リンク分が一・二ヶ月にまで圧縮、D2にいたっては廃止されている。このように成績評価がよりダイレクトに反映されることになるので、理論的には、同一資格内において、前者で金額格差が従来の二倍程度、後者で従来の三倍程度

度になるといえる。刺激の強さという点でいえば、これが今回の改訂で最も大きなものである。もともと個人の毎年の変動幅については規制が設けられており、評価によって支給額が減額される場合、それは年収の一〇%以内を限度とすることが労使で確認されているという。

2-2 資格制度

資格体系の大括り化

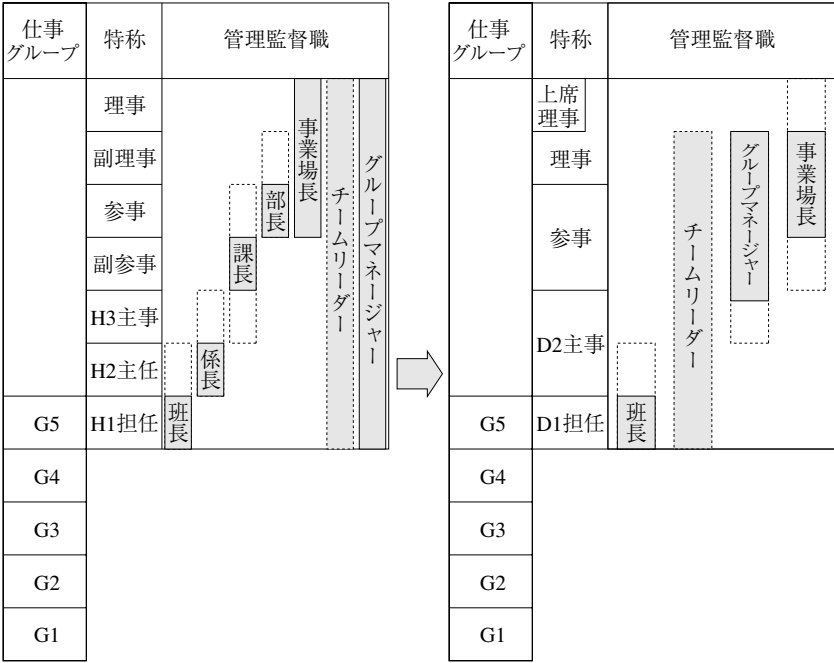
当社の資格体系(特称制度)は、一九七九～二〇〇三年まで二五年間固定されてきた。しかし、近年の様々な経営上の要請に対応するため、また二〇〇一年の組織体制のフラット化にも影響を受けて、それは大括り化されることになった^⑤。以下では、組織体制のフラット化と資格の大括り化との関連に着目するという視点から、当社のフラット化の進展を簡単に触れておきたい。

図表4における変化前の図では、班長・事業部長までの職制に加えて、グループマネージャーとチームリーダーが設置されている。後二者は、二〇〇一年の「フラット&ウェブ型マネージメント」と呼ばれる組織体制への移行にともない導入されたラインの長である。当時はまだ部課制と并存していたが、次第に部、課との置き換えが進んだ結果、現在では、「肩書き」を必要とするごくわずかの部門を除き、グループ制が浸透しているという。なお変化前と変化後とは、グループマネージャーに任命される資格の範囲が狭まっているが、これは運用実態がそのように変わ

図表4 資格体系の大括り化と部課制の廃止

(1986～2003年まで)

(2004年以降)



近年の人事・賃金制度改革(上)

つたというわけではなく、——「少なくともGM (グループマネージャー) を張る人にはここ(参事)までの処遇をされなくては」という見方が当社で広まったからである。このようにいうと、資格と職制との連動がきわめて柔軟に運用されているかの印象をもたらすかも知れないが、実際は、事業場長(BU長)⇨かつての事業場長、グループマネージャー⇨かつての部長、チームリーダー⇨かつての課長、というのがどうやら基本形であるらしい。

右のようなフラット化の影響を受けて、二〇〇四年度から大括り化された資格体系が適用されることになった。図表4に見られるように、管理職層では理事と副理事が理事に、そして参事と副参事が参事にまとめられた。組合員層については、準管理職層の主事と主任が主事にまとめられ、一般職層のG5以下はそのままである。

各資格に位置づけられる要件

格付要件の説明を行うにあたって、現在の調査段階では次の二つの制約があることを明らかにしておくなくてはならない。第一に、依拠する資料は、主として一九八六年のものであること。第二に、管理職層の格付要件は把握出来ていないこと。——説明可能な格付要件は、八六年当時のG1～G5、とい

うことである。

(1) 「仕事グループ」の特徴

ところで図表4では、資格体系として「仕事グループ」と「特称」とが併記されているから、各資格に位置づけられる要件（以下、格付要件）を説明する前に、その違い明らかにしておいたほうがよいだろう。前者の「仕事グループ」は、一般の組合員に対する資格を指しており、G1～G5まである。また、組合員の準管理職層についても、一応「仕事グループ」による呼称が設けられている（H1～H3、D1・D2）。先の賃金制度の説明においては、この「仕事グループ」のことを資格と呼んでいたわけである。

後者の「特称」とは、会社がその任命権を保持する資格である。つまり管理職層の社員、ならびに組合員であつても職制についている社員に対して与えられる資格である⁽¹⁰⁾。

これにかかわって留意しておかなくてはならないのは、「特称」とは異なり、「仕事グループ」は労使による共同決定、共同運用という慣行に根差していることである。つまり、労使同数からなる中央格付委員会（本部―本社）、事業所格付委員会（支部―事業所）において、「仕事グループ」の設定、格付の認定、格付にかんする苦情処理、等々を行うことになっている。こうした慣行は、一九六六年にいわゆる「仕事別賃金」が導入されて以来、現在に至るまで続いている。

さらに留意すべき点は、職能資格とは異なり、それは社内の職

近年の人事・賃金制度改革（上）

務序列を表現していることである。つまり、職能資格が職務遂行能力と賃率（正確には賃上げ配分）とを媒介する機能をもつに対し、「仕事グループ」は職務特性と賃率（ \times ）を媒介する機能を果たしている⁽¹¹⁾。このようにいうと、「仕事グループ」と（職務給のための）職務等級との違いは何か、という疑問が生じてくるのであるが、その検討はここでの課題から大きく外れてしまふので、両者の設計のされ方から判断しうる性状の差異がある、というにとどめておきたい⁽¹²⁾。

(2) 「仕事グループ」の定義

八六年に出版されたY社労働組合編『Y社の新仕事別賃金』に即して、各「仕事グループ」の定義の実際を少し詳しく検討してみたい。ここで対象となる「仕事グループ」体系を図表5として再掲しておく。

「仕事グループ」体系は、上述のように職務序列を表現しているのであるから、どの職務がどこに位置づけられることになるのか、を示す基準がなくてはならない。次に示す三つの表は、その全貌の要約である。

図表6には、「仕事グループ」内の昇進階梯（G、H）ごとの職掌区分ならびに職種区分（製造組立系、製造機械運転系…）が示されている。

図表5 組合員の格付体系

仕事グループ	特称
H3	主事
	主任
	担任
G5	H1
G3	
G4	
G2	
G1	

図表6 職掌分類基準

職掌区分	記号	定義	
技能職	G	製造組立系 製造機械運転系 製造技能系 製造管理系	業務知識技能またはある程度の専門知識技能を基礎に行う、組立・機械運転整備・部品機械加工仕上げ・試作等の直接的業務、またはこれらに密接に関連した品質管理・生産管理・物品入出庫管理等の製造管理的業務。
		管理系 販売系 技術系 システム系	主として管理・販売・技術・システム等の分野において、社会科学・自然科学の知識または、これに関連した業務知識に基づいてなされる、企画・調査・研究・折衝等の事務的・技術的業務。
		特務職	保安業務、乗用車運転業務。
		管理監督職	一部門の長として、その部門の業務を統括するとともに、上長の補佐ならびに部下の指導・育成を行う業務。また一定の範囲の直接生産作業およびその補助業務について上長の方針をうけて部下を指導・監督してその遂行にあたる業務。
専門職	H	原則として単独で、社会横断的に認定される専門知識、技能等を発揮してなされる専門的業務。	
専任職		原則として単独で、社内外で習得した知識、経験、ノウハウ等を発揮してなされる専任的業務。	

近年の人事・賃金制度改革(上)

(出所) Y社労働組合編『Y社の新仕事別賃金』1986年、105頁。

ここでは技能職と事務技術職の二つの職掌がひとつに括られていることが、さしあたり関心を引く——八五年以前は別体系であった。前掲書によれば、それは、「(技能職が)筆者) ME、OAの導入に伴い、従来の知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷を要する仕事内容から、知識、技能(技術)を中心とする仕事内容に変化してきて」おり、さらに「技能職と事務・技術職の中間的な仕事が増大してきている」(p. 107) からであった。

図表7には技能職の格付基準が示されている。注(11)でも触れておいたことだが、八六年から、技能職においても分類法による基準が設定されることになった。必要とされる「技能」と「知識」の程度とニュアンスを表現することが、この分類基準の骨子であり、図表7上辺の「定義」はそれを如実に示している。

「定義」を職種の型ごとに展開したが、その下の「職種別細部基準」である。見られるように、職種内職務の分類基準にしては、職務そのものがきわめて抽象的に表現されているから、これはむしろ職務遂行能力を段階的に表現したものだ、ということも可能である。

参考までに、事務・技術職の格付基準を図表8に示しておく。「定義」については、技術職と同質のものである。その下は「職務具体例」となっている。技能職のような職種ごとの細則を書くことが出来ていないのは、おそらく生産技術体系に捕捉されないホワイトカラー業務の多様性、柔軟性のためであろう。

図表7 技能職の格付総括定義と職種別細部基準

	G1	G2	G3	G4	G5
近年の人事・賃金制度改革(上)	定められた作業手順に基づき行う、ごく限られた範囲の単純な反復業務。	初歩的な知識を基礎に定められた作業手順や基準等に基づき行う、比較的簡単な業務。限られた範囲内で多少の判断を必要とする業務。	担当する業務に関する一般的な知識・技能を基礎に、定められた作業手順や基準等に基づき、基本的には自己の判断で遂行する比較的広範囲なやや複雑な業務。品質上あるいは生産遂行上のトラブル発生時には、前例のある簡単なものについては単独で、複雑なものについては、上級者の指導を受けながら問題解決を図る。	担当する業務およびその関連のかなりの専門知識・技能および自己の実務経験に基づき、単独または下級者を指導しながら遂行する複雑な業務。品質上あるいは生産遂行上の複雑なトラブル発生時には、社内外の関連部門との折衝・調整を行い問題解決を図る。	担当する業務およびその関連の高度な専門知識・技能および自己の相当の実務経験に基づき、単独または下級者を指導しながら遂行する複雑かつ困難な業務。品質上あるいは生産進行上のかなり重大なトラブル発生時には、社内外の関連部門との折衝・調整を行い、改善案を立案し、問題解決を図る。
製造組立系	定められた作業手順に基づき行う、ごく限られた範囲の単純な反復作業。	定められた作業手順や基準等に基づき行う、組立・点検・調整・検査等の業務。	工程全般のかなりの知識を基礎に各種トラブルにもある程度自己の判断で対応しながら行う、各項目が相互に関連する調整、やや複雑な検査、修理等のやや複雑な業務。	工程・品質・商品全般のかなりの知識・実務経験に基づき行う、下級者の業務指導、機種切換えの準備、工程の安定化、品質トラブル処理、複雑な修理等のかなり複雑な業務。	当該仕事に関する国家検定1級程度の知識・技能に基づき、単独または下級者を指導しながら行う複雑かつ困難な製造組立業務。
製造機械運転系		当該自動機械・プレス・射出成形機等の初歩知識、操作方法を習得し、定められた業務手順や基準等に基づき行う、簡単な機械操作、機械の整備点検、金型のセッティング、簡単なトラブル処理等の業務。	当該仕事に関する基礎知識・技能に基づき基本的には自己の判断で行う、機械の操作・調順や保全、金型のセッティング、および生産稼働効率向上推進の業務。定期的な機械の点検保全や簡単な修理・改善、品質問題に対する的確な対応も行う。	当該仕事に関する国家検定2級程度の知識・技能に基づき、単独または下級者を指導しながら行う高度な自動機械・プレス・射出成形等の操作調整・保全、複雑な金型のセッティング、機種切換えへの対応、複雑なトラブルへの迅速な対応等の業務。設備・機械の予防保全・故障修理・機械改善も自らの判断で行う。	当該仕事に関する国家検定1級程度の知識・技能に基づき、単独または下級者を指導しながら行う高度な自動機械・プレス・射出成形機・複雑な設備などの運転管理およびその複雑困難な調整・修理・改善等の業務。
製造技能系		当該機械・工作法等に関する初歩的で簡単な、機械部品・金型・自動機械等の加工・仕上げ等の業務。	当該仕事に関する一般的基础知識に基づき、基本的には自己の判断で行う、一般的な精度の機械部品・金型・自動機械等の加工・仕上げ等の業務。	当該仕事に関する国家検定2級程度の知識・技能に基づき、単独または下級者を指導しながら行う、高精度かつ複雑な機械部品・金型・自動機械等の加工・仕上げ等の業務。	当該仕事に関する国家検定1級程度の知識・技能に基づき、単独または下級者を指導しながら行う、最も高度な技能業務。
製造管理系		定められた業務手順や基準等に基づき行う、定型的で簡単な量産試作、品質管理・部品・材料・補修部品・修理等の入出庫管理等の業務。	基本的には自己の判断で行う、やや複雑な試作・治具検討、品質管理、生産管理、部品・材料・補修部品・修理品の入出庫管理等の業務。比較的限定された範囲で対外との折衝も行う。	自己の実務経験・実務知識や専門知識に基づき単独または下級者を指導しながら行う、かなり複雑な試作・治具検討、品質管理、生産管理、部品・材料・補修部品・修理品の入出庫管理等の業務。複雑なトラブルに際し、生産を円滑に推進できるように関連部門、対外との折衝・調整を行い、改善案を立案し、解決を図る。	自己の相当の実務経験・実務知識や高度の専門知識に基づき、単独または下級者を指導しながら行う、複雑かつ困難な製造管理的業務。かなり重大なトラブルに際しても生産を円滑に推進できるように関連部門、対外との折衝・調整を行い、改善案を立案し、解決を図る。

(出所) Y 社労働組合編『Y 社の新仕事別賃金』1986年、122～5頁

図表 8 事務技術職の格付基準（定義と業務具体例）

	G1	G2	G3	G4	G5
定義	業務の処理方法がほとんど定まっている単純な定型業務である。ごく限られた範囲の一定の業務手続を覚えれば処理でき、特別な訓練を必要としない。郵便物処理、印刷、複写、簡単な伝票処理、単純な集計業務など日常的に処理できる業務。	業務の大部分が手続・手順・様式がほとんど定まっている定型の日常業務か、あるいは上司または上級者より直るを受けて遂行する非定型業務である。反復的業務が主体であるが、狭い範囲で多少の思考判断を必要とする業務である。	業務の手続・手順が大体定まっているが、かなりの範囲で思考判断や創意工夫を必要とする日常または半日常的業務である。比較的広範囲にわたるやや複雑な業務の手続や手順ならびに関連分野の知識の習得あるいは相当期間の実務的経験ないしは訓練を必要とする業務。	特定の知識または経験に基づき、かなり複雑な条件下で判断をしたが、創意工夫を加えながら遂行しなければならない業務である。相当複雑な非定型業務の計画・推進・分析・改善、専門技術的な調査・研究・設計または対人折衝などを自己の判断で行う業務。	高度の専門知識または相当の経験と業務知識に基づいて、複雑な条件下で絶えず創意または判断を行いつながら、困難な業務の企画・立案や計画の推進・調査、高度の専門的技術事項の調査・研究・開発・設計または社内外の組織や取引先などとの困難な条件を伴う対人折衝などを単独または補助者を指導しながら行う業務。
業務具体例	<p>各部門共通に以下のような業務がほぼ該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メール ・印刷・複写 ・入出門受付 ・用度品の出庫 ・旅費精算・入出金などの手続 ・伝票発行・照合 ・作業時間集計 ・勤怠集計・転記 ・作業日報の作成 ・図面・図書・資料 ・器具の整理保管など <p>主として単純な集計・転記・記帳など比較的幅の狭い業務の場合である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・タイプ・テレタイプ 当該業務と付随する事務処理一切を含む業務 ・電話交換 ・受付 主として玄関で行う来客の接待、かなり込み入った要件の連絡取次ぎなど臨機応変の判断、応対力を要する業務 ・出納 定められた様式・手続・規定などに基づき日常定期的に発生する現金・預金・手形の出納・資金受払処理および付随する業務を行う。 ・月例給与業務 月例の給与計算を行うために、各人の勤怠を処理し、各種控除金など給与計算に必要なデータを的確に把握し、定められた様式・手続に基づいて EPD 処理を行う。 ・受発注 営業所・セールス、得意先から注文を受け在庫確認をして商品転送手配を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上級タイプ タイピングについて長時間の経験を有し各種の書式・形式・基準と理論に通じ、複雑な原稿を脱字・誤字・余文字などを訂正しつつ正確に体裁よく仕上げ、しかもタイプ国家検定 1 級以上の技能を要する業務。 ・電話交換リーダー 交換業務について長時間の経験を有し、複雑・高度の問い合わせや、苦情および微妙な判断を要する取次に対して迅速・的確に処理できる技能を有し、交換業務のリーダーとして下級者の技術指導、業務調整を行う。 ・出納・資金管理 企業会計の基礎知識、関係規定、手続を充分に取得し関連業務を考慮しながら妥当性を判断しつつ的確に出納・資金管理業務を自らの段取りで円滑に推進する。また、仕事の能率についても考え、関係先に働きかけ改善する。 ・購買(契約業務) 構造が簡単で価格・需給関係の安定している範囲の原材料・外注部門について、見積書の比較検討、類似品との価格対比情報収集と管理、資料の作成など定型業務は主体的に行う他、非定型業務は上司・上級者のかなり直接的指示を受けて行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・決算 上司や上級者の一般の指示のもと、かなり深い実務経験、業務知識に基づいて日程の立案から決算仕訳の発行、決算書作成および分析、決算検討会開催にいたる一連の決算を行う業務。 ・営業販売企画(中級) 業界全般・市場動向について、資料情報を収集し、マーケティング手法を活用して需要予測を行い、それに基づき主として自己の判断で商品別、地域別の個別販売計画や、販売促進計画、回収計画などの立案を行う。 ・開発設計 テーマ担当の主導のもとに特定開発テーマの一部を担当し、ポイントについては上司の指示をうける他は自ら、文献資料の収集、関連部門の調査分析などを行い開発推進計画をたて、それに基づき開発基本設計、製図、試作実験、量産試作検討を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画立案 高度の専門知識および相当の実務経験と業務知識に基づき、検討立案のための資料作成ならびに各部門間の調整を図り事業計画の作成、検討、分析、報告等を行う。 ・開発研究 高度の学術的知識をもって研究グループの一員としてまたは研究主担当として、設定されたテーマ研究を遂行するために、文献資料調査、他社製品調査折衝、関連部門と調査折衝しなが長期の観点に立った開発予測を企画すると共に、それに基づき開発実験、実験結果分析、評価を行う。原理現象の追求および長期的観点に立った製品実用化の基礎・応用研究をなす業務。 ・購買(外作管理業務) 主として需給関係・取引関係の変動しやすい原材料や市販部品および新規開発部品など高度の判断を要する材料を担当し、関係部門や仕入先と折衝して内外作能力の負荷調整、長期調達計画の策定、共栄会社助成、仕入先の適否判断など相当に複雑で総合判断を要する業務について自己の高度の知識・経験に基づき単独または下級者を指導して行う。

近年の人事・賃金制度改革(上)

(出所) Y 社労働組合編「Y 社の新仕事別賃金」1986 年、126～8 頁

昇格のルール

昇格のルールについても、主として前掲『Y社の新仕事別賃金』を参考にしている。羅列的ではあるが、基本的な情報のみ次に示しておく。

(a) 大卒の初任格付は、おおむねG4（修士卒はG5、短大卒はG2）である。ただし入社二年目の二月までは未格付期間となっている。⁽¹⁴⁾

(b) 八五年以前においては、とりわけ技能職（現業職）につき、職務が変わらなければ昇格出来ない傾向にあったが、それ以降は年次別管理を基礎とした昇格運用が行われてきたらしい。⁽¹⁵⁾

(c) その年次別管理につき、いわゆるファースト・トラックは主任・H1（現在は主事・D2）へ昇格する段階にあるという。

(d) 年次別管理における、個々人の相対評価には人事考課が活用されるはずである。しかし、それが実際にどのようなものであったかについては、この資料からはよく分からない。技能職については、「技能職仕事グループ転換基準（担当仕事グループ・熟練度基準・転換訓練による適用）に基づき決定する」（pp. 115）、事務・技術職については、「各個人の担当仕事グループによって決定する」（シ）と記載されているのみである。おそらく「仕事グループ」に対する組合のこだわりがそこに現れているものと見てよいのだろうが、この裏（経営側）には、

むろん（相対評価のための）人事考課が存在してはならない。

(e) あるいはその当時、人事考課のためのツールは整備されていなかったのかも知れない。大卒G4は、（仕事が変わらなくても）最短で二年、標準的には三年でG5に昇格するというふうに、昇格における年齢（あるいは勤続年数）要素が強く効いていたようであるし、ファースト・トラックである主任（主事）への昇格についても、そこである種の順位付けが行われていたものの、過去の評価の累積を査定するということは、あまり厳密には行われていなかったようであるから（以上は聞き取りにもとづく）。

(f) 近年、このような年次別管理から少し離れた運用がなされてきているという。しかし、年次別管理自体もそうだが、その具体像は把握出来ない。

2-3 評価制度

右では、やや古い資料にもとづいて叙述を展開してきたため、かつての人事考課がどのようなものであったか、ということがひとつの論点として浮かび上がってくるようになってしまった。すでに述べたように、それを把握するための資料は手元にはない。とはいえ、当社では「コミュニケーション・プログラム」という目標管理制度が一九九八年に導入され、昇格・昇給・賞与のための人事考課プロセスが、ある程度表に出てくる（上司・部下間で

近年の人事・賃金制度改革（上）

共有される）ことになった。

それは、すでに見てきたような、資格と実績に対して支払われる刺激的な賃金制度によって特徴付けられる当社の処遇制度を持続的に実効あらしめるための工夫であるといってもよいだろう。組合資料にもそれを示唆するイメージ図が描かれている。すなわち、「コミュニケーション・プログラム」とは、経営ニーズ（経営基本方針・人事方針・事業計画）から展開される個人々人への役割配分と、個人ニーズ（ありたい自分・なりたい自分）から展望される将来的なキャリアとのすり合わせが行われる場である、

と。素朴に考えれば、そこでは、年功によらない厳しい評価を受けたとて、「ありたい自分・なりたい自分」という欲求から引き出されたチャレンジ意欲をもってそれを乗り越えていこうとする態度が称揚されるということであろう。

このような性格をもつ「コミュニケーション・プログラム」の具体的な仕組みを、次に紹介しよう。

「コミュニケーション・プログラム」

図表9に見られるように、「コミュニケーション・プログラム」は「キャリアUPプラン」と「ターゲットプラン」から構成されている。前者は、先のイメージに従えば、「ありたい自分・なりたい自分」からチャレンジ意欲が引き出される場というものである。具体的には次のようなことが行われる。四月に行われる面接において、被面接者は、（ア）昨年度に担当したテーマ、（イ）人物像や能力についての自己評価、（ウ）将来的な配置希望など

図表9 コミュニケーション・プログラムの概要

	キャリア UP プラン	ターゲットプラン
目的	チャレンジ意欲を尊重した育成	成果主義の徹底
内容	・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	・「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
回数	年1回（4月）	年3回（目標設定4月、成果確認9月、実績評価 翌年3月）
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（＝マイキャリアプラン）もあわせて実施	

（出所）Y 社労組資料。

をシートに記入し、それをもとに面接者とコミュニケーションをとる。⁽¹⁶⁾ その際、面接者は、次のような諸事項を留意して評価を行うことが求められる。第一に、被面接者が「チャレンジ意欲」、「使命感・責任感」、「信頼感」と表現されるところのものを備えた人物であるのかどうか。第二に、「人材育成」、「企画・構想力」、「想像力」、等々の一般能力はどの程度保持しているのか。第三に、職能・事業分野ごとに求められる専門能力の有無。こうした評価を踏まえて、面接者は、被面接者の昇格、ならびに能力開発の方向性や適正配置などを検討することになる。

後者の「ターゲットプラン」は、図表9右に記載のとおり、成果主義の徹底を図るためのもので、当期目標の設定（四月）→進捗（九月）→成果確認と実績評価（翌三月）の手続きを踏む。四月の目標の設定に際して、面接者である上司は、事業計画から展開された当職場の方針と目標の説明を行い、そして被面接者各々に期待される役割を提示する。被面接者はそれを踏まえて、当期の役割、チャレンジすべき目標を「ターゲットプラン」用のシートに記入する。⁽¹⁷⁾ 九月と翌三月にも面談が行われる。被面接者は、九月には中間的な達成度の自己評定を、翌三月には通年のそれを行う。この際、設定した目標以外の成果についてもシートに記入することになっている。面接者は、こうした面談を踏まえて、被面接者の一年間の実績を確定する。確定された各々の実績は、三段階の調整を経て、最終的には「社内分社・本部」を単位とした資格別評価別の分布規制にしたがい、七～八ランクの範囲で評価

される。なお、「社内分社・本部」が最終的な調整の単位となっているのは、それが昇給原資、賞与原資の単位だからである。その他の付随的な制度

ここでは、右の評価制度に関連する付随的な制度を簡単に紹介しておきたい。

第一に、G5→参事を対象とした評価のフィードバックシステムが二〇〇一年に導入されている。これは、「キャリアUPプラン」、「ターゲットプラン」双方の評価が本人に返されるといふものである。前者については、人物や能力などについての評価がリーダーチャート様に表示されたものが、本人に伝えられる。その際のポイントは、「本人の強み弱みを明確に表示し、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」とされている。後者については、先述の七～八ランクの範囲で評価された実績が四ランクに丸められたものが、参事は年俸通知書で、主事以下は口頭で伝えられる。ポイントは、面談に限らず通常の接触時においても、「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おくこと」だとされている。こうしたフィードバックのねらいは、(ア) チャレンジ意欲の喚起、(イ) 評価の納得性の向上、(ウ) 上司の人材育成マイナンドの醸成、(エ) 能力開発目標の明確化、の四点にあるという。第二に、同じく二〇〇一年に導入された「マルチ・アセスメント・プログラム」がある。これは、事業場長を除く参事を主たる対象として、上位者、同等者、下位者のそれぞれから評価を受け

近年の人事・賃金制度改革（上）

るといふものである。評価項目は、（ア）お客様重視、（イ）スピード志向、（ウ）柔軟性・多様性、等々の七項目である。このようにして受けた評価は、本人の昇給評価、昇格評価などには反映されない。ねらいは、（ア）本人の気づきを促したり、（イ）人物・能力評価に対する納得性を高めたりするところにあるからである。²⁰

この他に、社内FA制度ともいべき「e-チャレンジ」、「e-アピールチャレンジ」という一連の施策が、いずれも二〇〇〇年以降に導入されているようであるが、詳細は把握出来ていない。

2-4 備忘録

先述のように、調査の現段階ではまだ明らかにされていないことが多く、精粗の目立つ記述になってしまった。ここでは、今後確認されるべき事実関係を思いつくままにあげておきたい。

① 二〇〇〇年間の当社処遇制度の変遷は図表10のとおり。網掛け部分が本稿において紹介された制度である。制度というのは言語と似ていて、共時的な機能分析はもとより通時的なプロセスの追跡を行わなければ、その性格の説明が出来ない性質のものである。この意味からすれば、近年における処遇制度の性格を明らかにするためには、網掛け以外の部分についてもその具体的な姿を把握しておくなくてはならない。これは基本的な作業である。また、いわゆるソフトウェアデザインング、つまり移行措置についても可能な限り押さえておくべきであろう。

図表10 90年代以降におけるY社の処遇制度の変遷

	90年代	2001年	2004年
本給構造	基礎給（30%） 仕事別基本給（30%） 仕事別本人給（40%）	基礎給（30%） 仕事給（30%） 実績給（40%）	仕事給（30%） 実績給（70%） *実績給についてはD2とD1・G5以下で別体系
賞与	労使交渉による原資決定	原資の業績連動制を導入	個人配分における格差の拡大
資格制度	仕事グループ（G1～G5）と特称制度（主任H2～理事の6階層）	仕事グループ（G1～G5）と特称制度（主任H2～理事の6階層）	仕事グループ（G1～G5）と特称制度（主事D2～理事の3階層）
備考	年次別管理による昇格運用？ 98年より目標管理制度が導入される	年次別管理による昇格運用？ 評価の透明化・オープン化を図るための制度が導入される	2003年度からドメイン別経営体制に→2005年度より「社内分社・本部」ごとの処遇制度に

② 管理職の処遇制度にも触れておいたほうがよいかと思われる。現在、多くの企業で管理職年俸制が導入されているが、その原資は企業業績や部門業績とリンクされていることが多いのではないか。また伝え聞くところによれば、当期の総額支払原資から役員報酬と組合員給与の総額を差し引いたものが、管理職の年俸原資となるに過ぎないという話もある。組合員が昇格・昇進したさきの存在である管理職は、いま、企業の中でどのような立場にあるのか。彼らの処遇制度の実際を見ておくことは、その理解の一助となるであろう。

③ これは本文中に示唆しておいたことでもある。当社の仕事基準による格付運用が、人基準（年次別管理）に変わってきた経緯はどのようなものであったのか。年次別管理の運用の仕方、またその際の格付基準の変容（あるとすれば）は、興味のある調査対象である。

④ 図表10にも示しておいたとおり、当社は二〇〇三年度よりドメイン別経営体制へと移行している。このドメイン別経営体制を一言でいうなら、それはグループの全体最適という視点からの事業領域の再編成である。つまり、当社は従来コア会社（本社）をベースとした分社政策を進展させてきたが、このことが、近年のグローバル化、IT・デジタル革新、デフレの進行という情勢のもとで、非効率な部門を生じさせ、したがって当社全体の収益構造を圧迫する要因になっていた。国内外の複数の市場に参入している当社グループの事業の括りを最適化することで、こうした事

態に対処しようと試みたわけである。

付言すれば、当社労組もこの事業再編に対応するかたちで、二〇〇六年七月に連合支部体制から単組体制へと移行することが予定されている。

こうした分権化の経営上のねらいやその効果を的確に論じることは、門外漢の筆者には出来そうにもないことである。しかし、分権化が処遇制度におよぼす影響ということに話を限定すれば、それは、少なくとも市場での成果をより直截的に「人」や「組織」に配分する仕組みを促すであろうといえる。実際、すでに述べたように、賞与原資決定や個人配分は各「社内分社・本部」各様でなされることになっているし、また賃金についてもそのような運用が目指されている。当社の「成果主義」の終着点がどこになるかはいまのところ不明瞭であるが、ここがそうかも知れない、というほどの意味において、分析の射程をそこまで広げておいてもよいように思われる。

編注

本稿の初出は『評論・社会科学』第七十八号（二〇〇六年一月刊）である。同第七十八号が欠号となったために、本第八十号に再録するものである。

注

（一）石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、二〇〇三年（pp.180

近年の人事・賃金制度改革（上）

—182)。

- (2) 以下の叙述は、全て当社労組への聞き取り調査にもとづく。
- (3) 「社内分社・本部」とは、その名称どおり、基本的には社内分社（あるいは分社）と本社の機能部門（① 営業本部）から構成されていると考えてよい。そして処遇政策に限って言えば、本文中で後述するように、そこに所属する組合員の賞与の原資決定・個人配分をめぐり、当社労組の連合支部と交渉を行っている。なお、Y社の労使関係は、「社内分社・本部」―連合支部、その下部機構として事業場―支部、そして上位機構として本社―本部から構成されている。
- (4) D2の昇給原資設定のルールは不明。
- (5) 同じゾーン内でも、グレードが高まるにつれて改定グレードが小さくなっている。
- (6) 実績給IIの昇給連用の実際は不明。なお先述のとおり、二〇〇一年から〇三年までは、D2もD1・G5以下と同じ積み上げ方式の「実績給」であったから、実績給IIのフレームワークは同じであったと考えられる。
- (7) 具体的に何が変化したかについては不明。
- (8) 資格別評価別査定額は、おそらく次の表のようなフォーマットにもとづいて決められるのではないか。昇目内は実額表示。これは本稿の課題ではないが、

	AAA	AA	A	B	…
D2					

D1・G5					
G4					
G3					
G2					
G1					

近年、多くの会社で組織体制のフラット化が実施されていることの意味を明確にするには、全体的な組織構造がいかに変化したのかということに加えて、従来、方針管理（目標管理）の単位であった部、課におけるそれらの運用が、ここでいうグループ、チームにおいてどのように変化したのかを確認しなくてはならないだろう。むしろ、職能の異なる部署（② 製造、販売、人事、研究開発、むしろライン、スタッフ）それぞれを押しさえなくてはならない。なお、現在の基幹社員（管理職）に対する人事・賃金制度は、結局、上の管理から与えられる役割や成果にきわめて大きな影響を受けて構築されているようである。そして、その準備軍（組合員）については、まだ組合規制が辛うじて効いている、というのが私の印象である。

(10) 担任とは製造現場でのみ適用される特称である。ただし近年の作業方式の変化にともない、二〇〇五年度からは廃止される予定にあるという。

(11) 付言すれば、職能資格制度を採用する企業では、必ずしも職務調査（科学的な装いを凝らした職務分析ではないことに注意）が行われないままに序列が構築されてきたふしがあるのに対し、当社ではそれが行われてきた（石田光男「書評：佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』日本労働研究雑誌、二〇〇三年一〇月号）。この意味において、当社の資格体系は、かつて楠田氏が提唱してきた職能資格制度と類似している。

また、当社でも技能職の職務調査に際して適用されてきた点数法が、八六年には分類法へと移行したのであるが、このように職能資格制度に限らず、社内序列が仕事基準から離れていく時期が、

わが国の産業界であったことは確かであろう。この点については、次の論文を参照されたい。石田光男「十条製紙の職務給の変遷（上）（下）」同志社大学『評論・社会科学』四四、四五号、一九九二年。

(12)

ところで職務給の定義は論者によって様々なものがあるが、楠田氏のものが一番分かりやすいような気がする。それは、楠田氏が、職務給は当時の日本の慣習にはなじまないということを、多くの事実との接触から虚心に感じ取られていたからであろうか（政策研究大学院大学『C・O・E・オーラル・政策研究プロジェクト：楠田丘オーラル・ヒストリー』二〇〇三年）。

(13)

八五年以前の技能職（当時は現業職と呼称）の格付基準は、表の

ウエイト ランク	知識 (20%)	習熟 (20%)	肉負 (30%)	精負 (30%)
1	4	4	6	6
2	12	8	12	12
3	20	12	18	18
4		16	24	24
5		20	30	30

(出所) Y社労働組合編『Y社の新仕事別賃金』1986年、39頁。

仕事グループ	格付基準
A4	62～
A3	54～61
A2	36～53
A1	～35

ように「知識」「習熟」「肉体的負荷」「精神的負荷」という四項目の合計点によって序列構造が形成されていた。なお、当時の技能職（現業職）の仕事グループ体系は、A1～A4までの四段階であった。

(14)

『Y社の新仕事別賃金』では、未格付期間は三年になっている。そして一九八八年一月一五日の格付より、現在の形になった（pp. 115）。

(15)

社内序列の仕事基準から人基準への移行は、この点からも明らかである。人の序列化（ここでいう年次別管理）が、当社においてどのように運用されてきたかは大変興味のあるテーマであり、詳しく検討されなければならないように思う。このことは結局、戦前の慣習（年功制）への揺り戻しであったと考えられるが、戻った先は、むしろかつてと同じ地点ではない。昇格にまつわる公平感を充足させるための（人基準の）評価制度が発達していったことが予測される。それは従来、「頑張り」を評価、「能力育成の重視」など（すなわち能力主義）と形容されてきたところのものである。

(16)

個人的な印象を述べることが許されるならば、そのシートは、組織の和を重視して自己顕示を控えめにするような人々にとってはなかなか記入しづらいものなのではないか。むしろ、自分の能力に自信がもてない人々にとってもそうである。また、上司―部下の関係が疎になっている場合に、部下がバイアスをかけてこのシートに記入すれば――またそれを促すようなシートでもある――、上司はそれを信用してしまふ可能性もあるが、これにどう対処しているのだろうか。というより、そもそも疎慢な関係に

近年の人事・賃金制度改革（上）

において、部下の人物・能力評価を行うということは、その上司にとつてきわめて荷厄介で緊張を要する仕事であろうかと思われる。逆に密な関係の場合、年に一回襟を正すためのもの、ということ以上にそのシートが役立つことはないように思われる。

- (17) 二〇〇四年度から、「ポイント制評価制度」と呼ばれる新たな仕組みが導入された。それは、役割と成果をより定量的・客観的に評価する仕組みである。すなわち、従来のターゲットプランにおいては、設定された目標の難易度にかかわらず、その達成度のみが評価されてきた傾向にあったが、この改定によって、目標の難易度が定量的に評価される仕組みになった。このような評価の納得性・透明性を高めるための取り組みが、同年度よりドメインごとの労使の「評価委員会」で進められている。

- (18) なお、G4以下が対象外となっているのは、そこでの仕事は、評価が明確に出来るほど個人的属性の強くないものであるからだという。

- (19) 評価段階は次のとおり。トリプルAⅡ最高レベル、ダブルAⅡ高いレベル、AⅡ標準レベル、BⅡ努力が必要。

- (20) 今のところ、この制度は本社でのみ試験的に運用されているという。

- (21) もちろん当社の話ではない。