

自動車企業A社の人事・賃金制度と労使関係

— 2004年改定を中心に — (I)

畑 隆

The Personnel & Wage System and Industrial Relations at Automobile Company A

— Focusing on the Reform in 2004 — (I)

Takashi HATA

要 旨

本稿は、日本自動車産業の大企業A社において、2004年に導入された人事・賃金制度の詳細と改定時の労使協議の内容、およびその後の賃金交渉の変化を考察する論文である。まず人事・賃金制度については、先行研究では十分に説明されていなかった業績評価の方式やポイントテーブルに一層立ち入りながら、その成果主義的な制度の仕組みを認識しようとする。次に、2004年改定に関する労使協議において、いかなる論点が存在し、どのように合意形成がなされたのかを探求する。さらに、新制度の導入後、A社の賃金交渉にどのような変化が見られるのかを指摘する。総じて、成果主義を明確に具体化した大企業における人事・賃金制度と労使関係を論じる作品である。

キーワード：人事・賃金制度、成果主義、労使協議、労使関係、自動車産業

Abstract

This paper examines the personnel & wage system introduced at Company A in the Japanese automobile industry in 2004, the joint consultation at the reform, and the change of the wage negotiation after that. First, I'll appreciate the new personnel & wage system elucidating the performance appraisal system and the point table which were not explained enough in the previous research. Next, I'll search what issues existed, and how they agreed at the joint consultation relating to the reform in 2004. Besides, I'll point out how the wage negotiation has changed after the introduction of the new system. As a whole, this paper deals with the personnel & wage system and the industrial relations at the large company where the performance-based system has taken shape clearly.

Keywords: personnel & wage system, performance-based system, joint consultation, industrial relations, automobile industry

目 次

1. はじめに
2. 2004年改定の内容 (以上、本号)
3. 人事・賃金制度改定をめぐる労使協議
4. 成果主義下の春季賃金交渉
5. おわりに

1. はじめに

A自動車株式会社（以下A社と略称）¹⁾では、1999年の新中期経営計画（以下、新中計）の発表後、2000年代の前半に人事・賃金制度を連続して改訂した。本稿が扱う一般層を対象とする人事・賃金制度の改訂もその一連の流れの中にあるが、その2000年代前半の人事・賃金制度の改革は、新中計を契機としている。新中計で打ち出された成果主義重視の方針が具体化されていったと言える。

その改革を概観すると、まず2000年度に部課長層を対象とした年俸制を導入し、単年度インセンティブを導入した。またそれまで5ランクあった部課長層のジョブランクを、N1、N2という2つに大括り化した。次に2001年度には、部課長層の年俸を決める評価について、役割と貢献による評価を導入した。また市場価格に基づく年俸バンドを設定した。さらに2002年度には、「EVP（副社長）－3」（＝エグゼクティブ層）の評価と報酬のスキームを、グローバルに共通化した。この改革の流れに沿って、A社では2004年に一般層の人事・賃金制度も改定している。

本稿では、この2004年度に改訂された一般層の評価・報酬制度を考察する。この制度については、先行研究として石田・富田・三谷 [2009] があり、その論文では2004年改定の概要と同時期の他社と比較した際の特徴点が指摘されている。また、奥寺 [2009] でもその制度の概要とコンピテンシー評価の手順が説明されている。

しかし、いずれの論文も2004年改定によって設定された業績評価の方式やポイントテーブルはあまり詳しく説明されていなかった。また、改訂をめぐるA自動車労働組合（以下A労組と略称）²⁾との協議についても取り上げられていなかった。

そこで本稿では、これまで解明が十分でなかった事柄にも言及しながら、2004年に導入された人事・賃金制度の詳細を説明するとともに、その導入の際の労使の協議を考察する。さらに成果主義的賃金制度の導入を受け

て、A社ではその後の春季賃金交渉の交渉方式がどのように変化したのかという点についてもふれていきたいと思う³⁾。

2. 2004年改定の内容

(1) 改定の趣旨

2004年改定の背景について、同社人事部の見解を説明すると、まず従業員のニーズが挙げられる。2002年7月に全従業員を対象としてアンケート調査が行われ、図表1のような結果が把握されている。その中で従業員が、個々人の強みを活かすキャリア形成、育成サポートの充実、評価基準の明確化を望んでいることが明らかとなっている。

また、人事部は2002年6～7月に副社長（EVP）や常務（SVP）（※現在では専務がSVP、常務がCVPとなっている）に直接ヒアリングも行っており、経営ニーズとして、A社の新中計に続く次期新中計の達成後も利益ある成長を維持するため、「従業員のモチベーション」のさらなる向上、「個々人の専門性」の強化、「強み（チームワーク）の継承」すなわちチームワークの一層の強化が必要であることが把握されている。個々人の専門性の強化は、換言すれば一人ひとりがプロにならなくてはならないということである。

A社をとりまく環境の変化も改定の要因のひとつであり、自動車業界の競争が世界的規模で激化し、求められる専門性や業務スピードが高まっていること、労働市場の流動化、少子高齢化、個人の価値観の多様化と「日本的雇用システムの瓦解」が挙げられている⁴⁾。

さらに他社の動きとして、競合他社や他業種の高業績企業が競争力ある人事制度の導入に着手していることにふれ、ダイバーシティ（多様性）の尊重、「真の成果主義への移行」、コミュニケーションの充実がその改定の視点であることが指摘されている⁵⁾。

次に、2004年の「人事制度改定の狙い」として人事部が強調している点は、「従業員は価値を生み出す限り、

図表1 従業員アンケートの集計結果

	項目	従業員の比率 (%)
キャリアに関して	キャリアに関して、会社ニーズと個々人の希望をマッチさせる仕組みをつくって欲しい	90
	個人で自己選択できる複数のキャリアコースをつくって欲しい	81
	キャリア実現のために広く教育の機会を提供して欲しい	86
評価・報酬に関して	評価基準をより明確化して欲しい	93
	年功よりも成果・能力を重視した評価（昇格）・報酬にして欲しい	81

注) 2002年7月に実施された従業員アンケート（回答者数4,044名）の結果である。

典拠) A労組・職場討議資料。

従業員自身の成長と満足を得る機会を与えられる。」という「人事マネジメント方針」の具現化である。このメッセージは、新中計や新中計に続いて2002年度に発表された中計の下で一貫して、同社従業員に発し続けられてきている。

能力・適性を見極めるとともに個々人の希望を尊重し、適材適所の考えに基づいて育成・サポートを図り、「役割の遂行」により「価値（高い成果・貢献）の創出」につなげ、「役割と成果・貢献に応じた処遇」を行う。このサイクルを回していくことにより、「従業員と会社がともに成長していく」ことをめざし、2004年改定が実施された。

その制度改定の5つの視点として、以下の事項が挙げられている。第一に、「全員をプロに」という視点であり、「全員が明確な目標を持ってプロフェッショナルを目指し、成長感や高い意欲を持つことが出来る仕組み」であることが追求されている。第二に、「成果・貢献主義」、すなわち「与えられた役割の遂行と、それにとまなう成果・貢献に応じて、きちんと報いることでやる気を高める仕組み」であることが掲げられている。第三に、「多様な人財の活用・自律の促進」であり、個々人の「適性、強み・弱み」を把握して強みを伸ばし、自己責任でキャリアを切り拓いていくことをサポートする。第四に、「透明性の向上」であり、基準や情報をオープンにし、公平性と納得性を高める。第五に、「コミュニケーションの向上」であり、これは「やる気を高めるための基本条件」であるとされている。この5つの柱で従業員のモチベーションを高める仕組みを作っていきたいとする。

(2) 人事制度改定の全体像

2004年改定では、図表2のように、コンピテンシー

を軸として、キャリアコース別役割等級制度などの4つの仕組みを柱とした制度が導入された。A社のコンピテンシーとは、「成果を上げるために必要な行動特性・スキル・知識」のことであり、「育成・キャリアアップの道しるべ」かつ「評価基準」となる。A社のコンピテンシーでは、一般的なコンピテンシーの概念と比べて、「行動特性」の他に「スキル・知識」も含まれている点に特徴がある。

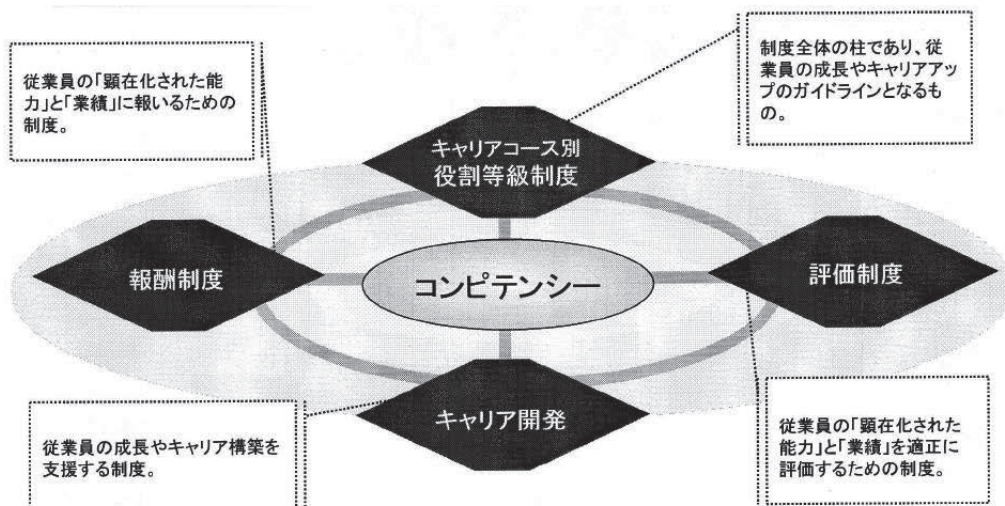
また、人事部からのヒアリングによると、2004年改定の重点は、ホワイトカラーの人事制度の改革にあると言われている。しかし、ブルーカラーの報酬制度にも従来の方式を大幅に変更する内容が含まれているのを見ると、ブルーカラーの人事制度にも大きく影響する改定であった。

(3) 役割等級制度

2004年改定では、図表3のような「キャリアコース別役割等級制度」が導入された。この制度では、中長期的なキャリアを念頭において、3つの「キャリアコース」が設定された。また、総合型プロ(PG)コースと専門型プロ(PE)コースでは3つ、テクニシャン型(PT)コースでは5つの「役割等級」が設けられており、この等級は従来の仕事ランク制度に比べて大括り化されている。

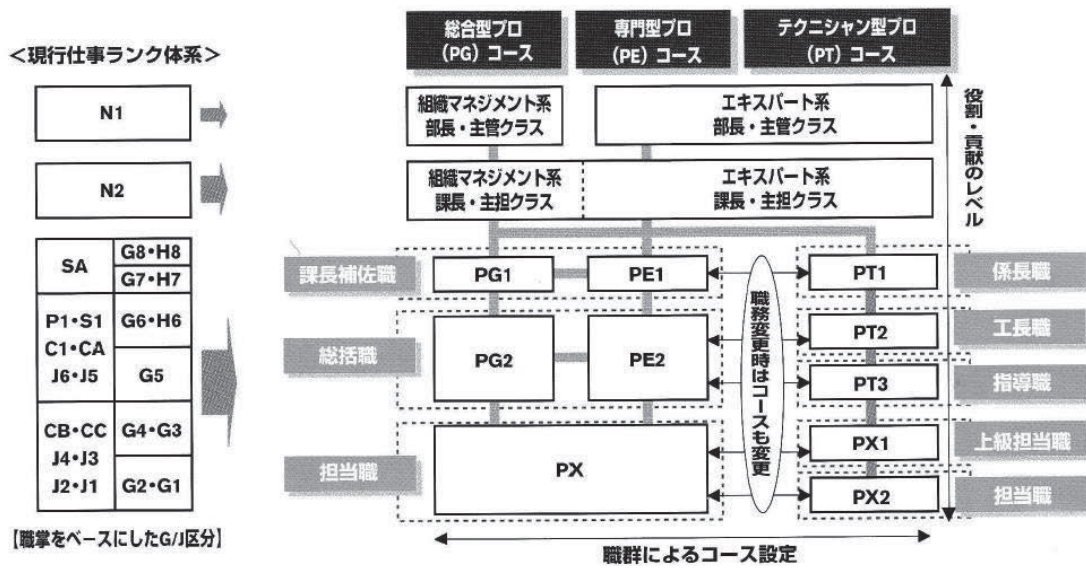
等級が大括り化された理由について、人事部の説明によれば、まず、仕事が多岐に渡ってきて、たとえば上位の人が下位の人のするような仕事もしなくてはならなくなっており、その職場の実態に等級を合わせるものが求められたという事情が挙げられている。また、組織がフラット化し、権限委譲が進んでいくと、従来のような階層が必要なくなったため、意思決定のスピードを早めるという観点から等級を大括り化したとも言われている。

図表2 2004年改定によるA社の人事制度



典拠) A社人事部「一般層人事制度の改定」(2004年3月29日)。

図表3 A社のキャリアコース別役割等級制度



典拠) A社社内報 No.582 (2003.12)。

さらに、昇進スピードを早めることを可能にする目的もある。ジョブランクが沢山あると一個一個上がって行かなくてはならないので、経営者になるまでに時間がかかるが、大括り化によって、適材の能力があれば早く昇進させることができる。一番元々の発想として、40代でコーポレートオフィサー、45歳でCEO、ということがある。それを具現化するという意味では、大括り化が必要だった⁶⁾。人事部の資料(図表2と同じ)に、2004年の制度導入によって期待されることのひとつとして、「優秀な『人材』の早期育成」が掲げられているが、その仕組みは等級の大括り化として表れていると言えよう。

3つのキャリアコースを説明すると、PGコースは幅広い視野・知識を身につけながら、部門横断的な仕事の仕方(クロスファンクショナルリティ)をベースに、組織全体の成果の最大化を追求するコースであり、主に組織のマネジメントをしていく人達を育成する。PEコースは、固有の専門領域において付加価値の最大化を追求するコースであり、「全員をプロに」という視点から中心になるキャリアコース、換言すればキャリアの基本となるコースであると位置づけられている。PTコースは主にもものづくりの職場において実務経験・知識・高い習熟度をベースに成果を生み出すコースである。従来の事務・技術職はPGまたはPEであり、PTは現場の技能職である。

協議時の人事部の説明によると、製造現場においては、従来の仕事ランク毎の役割と実際に果たしている役割とが「概ね一致」しており、「間接部署や開発現場ほど乖離していない」ため、ひとつの職群としてキャリアコー

スが設定された。

2004年改定では、職掌(事務、技術、技能)は廃止された。すなわち、学歴に準じていた括りは廃止され、職掌による管理はなくなった。「現状においても、事務・技術員と技能員の職務領域に区分がなくなってきている」からであると第1回労使検討委員会で説明されている。これに伴って、PXからPG2やPE2に進む時、基本的にはキャリアコースを個人が選択することができるようになった。キャリアコースの変更時期は毎年4月1日である。但し、変更の際には1月のキャリア面談で上司と相談し、上司とのコミュニケーションを通してコースを変更する必要がある。あくまでも本人の希望がベースであり、最終的には自分の意思で決定することになると言われている。

各役割等級の定義は、図表4にまとめた通りである*。
* 「役割」の概念について、A社人事部は改定当時、次のように考えている。

役割は「職務よりももう少し幅広い概念である。職務は(役割よりも)もう少しスポット的である。」「前回の制度は、仕事に基づいて格付けしており、あなたはこういう仕事を担うべきですということであり、仕事中心だから役割という概念はない。」

また、仕事を大括り化したひとつの理由は、役割的に言うと、下位の仕事から上位の仕事まで少し幅広く担ってもらうためであると説明されており、「組織においての役割となれば、そういうところ(すなわち下位の仕事)もきちんと、ある時にはやらなければいけない」と言われている。「役割をもう少し幅広く(考えて)やってあげないと、三遊間のゴロだとか(取れ

図表4 A社の各役割等級の定義

役割等級	定義
課長補佐職 (PE1・PG1)	全社/部門レベルの目標を理解し、主体的に課題設定を行い、部・課の課題遂行をリードしていく。 専門能力・マネジメントにおいて課長を補佐するレベルに達している。
総括職 (PE2)	部門/部レベルの目標を理解し、部/課/グループレベルの課題遂行を主体的に行う。 専門性・マネジメント力について質的/量的な拡大をはかっていく。
担当職 (PX)	部/課/グループの目標を理解し、与えられた課題の遂行を通じて職務の量的拡大、専門性の向上を目指す。
係長職 (PT1)	全社や部門、部署の方向性を見極めながら、他部門、他部署に影響力を発揮し、現場革新を進めている。
工長職 (PT2)	自職場の生産資源を最大限に活用し、常に先を読みながら、目標の達成と、さらに高い生産性向上を目指した、組の運営を図っている。
指導職 (PT3)	工長を補佐し、管理サイクルを廻しながら目標達成の為の改善を図っている。
上級担当職 (PX1)	職場の中核として組目標達成の為に役割を担っている。
担当職 (PX2)	職場の方針・目標が分かり、作業が一人前にできると共に担当作業の改善をしている。

典拠) A社資料により作成。

ないのであり)、賃金に対しては役割はこうだという定義をしてあげないと納得性を得られないというものもあると思う。」⁷⁾

このように人事部は、「役割」は「職務」よりも幅広い概念であると考えており、主たる担当の仕事よりも幅広く仕事を担うことが求められたため、「役割」という概念を用いることになったと思われる。

(4) 評価制度

次に、評価制度について説明する。2004年改定では評価制度も大幅に変更となり、コンピテンシー評価が導入された。このコンピテンシー評価は、「成果に向けて実際に発揮された能力等を評価」するものであり、中長期的な育成を念頭に置いた評価である。言い換えれば、「成果に向けて顕在化された能力を評価」するものであり、重要なコンピテンシーは事前設定され、「発揮度」が評価される。もう一方で、「業績評価」により、「1年間の業績を評価」する⁸⁾。この業績評価は「コミットメント・ターゲット」(または「目標値」)の達成状況によって評価する仕組みであり、ストレッチした課題設定(より高い課題・目標を設定すること)と設定課題を必達していく体質を醸成することがめざされている。この二本立ての評価により、「従来以上に成果主義を推進する」。換言すれば「より成果主義へ」進むために新たな評価制度が導入された。

また、評価と報酬のつながりが明確化され、コンピテンシー評価は賃金(すなわち月例賃金)に、業績評価は賞与(すなわち年間一時金)に反映される。12月に行われるコンピテンシー評価が翌年4月の賃金改定に反映

され、4月から3月までの業績を見て行われる業績評価が夏期・年末の賞与に反映される。

2004年改訂より前の人事制度では、業績評価シートと能力評価シートから成るC&J制度が実施されており、前者の結果は賞与(年間一時金)と賃金へ、後者はトレーニングと異動・配置へ反映されていた。しかし、2004年改訂により、パフォーマンス評価シート、コンピテンシー評価シート、キャリア開発シートから成るPCCプログラムが実施されることとなった。パフォーマンス評価シートは業績の評価に用いられ、その結果は賞与(一時金)に反映され、コンピテンシー評価シートにより成果に向けて顕在化した能力を評価し、その結果は賃金に反映され、キャリア開発シートはキャリア面談を通じて今後の成長を促すことに用いられ、トレーニング・異動・配置に反映される。コンピテンシー評価シートがトレーニング・異動・配置にも役立てられることはあるが、年間一時金と賃金は別々の評価シートによる評価結果が反映されることとなり、3つの評価結果の反映先の区分が明確化された。

ところで人事部の説明において強調されているのは、「相対評価」から「絶対評価」への移行である。2004年改定上で「これが一番大きい。」と言われている。上記の両評価とも絶対評価である。従業員アンケートの結果(図表1)において最も多かった要望が「評価基準の明確化」であり、これに応えるためには絶対評価に移行する必要があると会社は考えた。

(A) コンピテンシー評価

さて、新たに実施されることとなったコンピテンシー

評価について詳しく見ていくと、まずコンピテンシーは「共通コンピテンシー」「役割等級別コンピテンシー」「専門スキルコンピテンシー」の3つの領域から構成され、その各領域で等級毎に「求められる標準レベル」が定義されている。

共通コンピテンシーは「全社共通で設定する『尊重すべき価値や行動の基準』であり、「利益志向」「顧客重視」「ビジョンの共有&グローバル思考」「革新性&柔軟性」「チームワーク」の5つが設定されている。この5つは、部課長の貢献価値項目がベースとなっている⁹⁾。

「役割等級別コンピテンシー」は「各部門/職群の各々の役割等級で必要とされる『成果に結びつく能力や行動の基準』である。これが行動特性に相当する。「分析力」「課題設定力」「判断力」「情報感度・情報収集力」「状況把握力」「応用企画力」など全24個のコンピテンシー項目の中から、「部門ごとに重要度が高いものを選択して設定」される¹⁰⁾。

「専門スキルコンピテンシー」は、「各部門/職群/職種ごとに必要とされる『成果に結びつく専門スキル(知識・技術・技能・ノウハウ)の基準』を設定」する¹¹⁾。

コンピテンシーに基づく評価基準が明確に定められたことにより評価結果に対する納得性が高まると会社は考えており、その基準が社内で公開されたことも労働組合が協議時に求めた透明性の向上につながっている。また、評価を育成につなげるためには、明確化された評価基準に対する強み・弱みの把握というプロセスが重要であるとしている。

次に、コンピテンシー評価の具体的手順を述べると、この評価は次の3つのプロセスを踏む形で行われる。

① 各々のコンピテンシーに対する3段階評価

各評価項目について、「求められるレベル」に対する実践度合いを、以下の3段階で評価して記号を選択する。

「◎：求められるレベルを上回っている

○：求められるレベルである

△：求められるレベルに達していない」

② 各領域別の5段階評価

①の評価結果に基づいて、各領域別にA～Eの5段階評価を行う。その評価の目安は次の通りである。

「◎がほとんど → A

◎と○が混在 → B

○がほとんど → C

○と△が混在 → D

△がほとんど → E」

③ コンピテンシー全体に対する5段階評価

キャリアコースや等級に応じ、各領域のウェイトを考慮しながら5段階の評価が決定される。たとえば、共通コンピテンシー、役割等級別コンピテンシー、専門スキ

ルコンピテンシーの評価結果が、順にC、B、Bである場合、総合評価はBとなる。このコンピテンシーの総合評価によって、賃金の高さが決まる。

(B) 業績評価

業績評価は「設定した目標に対する達成度」を評価する。PG1、PG2、PE1、PE2、PT1、PT2では、目標と、それに対するコミットメントレベルとターゲットレベルを設定する。ターゲットはコミットメントよりも高い目標である。他方、PX、PT3、PX1、PX2では、目標と、それに対する目標値と達成時期を設定する。

前者のPG1～PT2の場合を詳しく見てみると、本人と上司各々が「年度レビュー」と「コミット・ターゲット値に対する達成度(3段階)」の評価を行い、その後、「評価点」(=各目標の「ウェイト」×「達成度(上司)」)が算出される。その評価点から「業績評価としての総合評価(5段階)」が確定される。

各目標の「ウェイト」は「個人目標の困難度」を表現しており、その合計が100%となるように設定される。「達成度」の値は、ターゲットを達成した場合が1、コミットメントを達成した場合が0.5、コミットメント未達の場合が0である。たとえば、図表5のように「評価点」が算出される。総合評価は図表6により確定されるが、図表5の場合の「総合評価」は図表6から4となる¹²⁾。

図表5 業績評価の評価点の算出

目標	ウェイト	達成度	評価点
●●●	60%	1	0.6
△△△	30%	0.5	0.15
×××	10%	0	0
			0.75

典拠) A社資料。

図表6 業績評価の総合評価

5	1
4	0.5超～1未満
3	0.5
2	0超～0.5未満
1	0

典拠) A社資料。

後者すなわちPX～PX2の場合は、本人と上司各々が「年度レビュー」と「目標値に対する達成度(3段階)」の評価を行い、その後、「評価点」(=各目標の「ウェイト」×「達成度(上司)」)が算出される。その評価点から「業績評価としての総合評価(5段階)」が確定される。項目数は極力絞り込みが行われ、複数の目標を立てる場

合には各目標の「ウェイト」はその合計が100%となるように設定される。「達成度」の値は、目標以上の場合が1、目標を達成した場合が0.5、目標未満の場合が0である。評価点や総合評価の確定は、図表1～2と同様に行われる。

ところで、2004年に導入された制度としては、前者のPG1～PT2では部門業績を賞与に反映し、後者のPX～PX2ではそのような反映は行わないことになっていた。しかし、労使で行った導入後の状況を振り返る2005年の労使検討委員会にて、組合側から課題提起し、2006年評価の反映から中断され、現在でも行われていない。

(5) 昇格・降格、および役職昇進について

新制度では役割等級が上がることを昇格と呼ぶが、昇格に関しては、「昇格試験」が導入され、コンピテンシー評価・業績評価・多面的評価（論文、面接、試験、課題発表、グループ討議等）の結果を踏まえて総合的に判断される。

「最低昇進基準」（昇進に必要な最低年齢の基準）はない。従来から、昇格における最低限必要な年齢は、定めていない。PT、PXについてもそうである¹³⁾。

PT2以上は従来の監督者制度を踏襲するため、従来通り「ポスト管理」を実施するが、PT3以下は枠管理ではない。

新たな制度の下でも降格は行われることが人事課からのヒアリングで確認されている¹⁴⁾。実際、従業員向け文書でも、総合評価の結果が「昇降格」につながる事が明示されている。但し、部課長・一般間の降格はないと言われている。

また、制度改訂当初は、昇給・昇格が7割程度で、減給・降格は3割程度発生するという運用であり、「成果主義型」であったとのことである。しかし、2014年時点では、9割ぐらいが昇給・昇格しており、1割弱が減給・降格となっている¹⁵⁾。これは2005年度と07年度におけるポイントテーブルの見直しを経た結果である。

2014年時点のヒアリングによれば、昇格は早くなってきた。以前、係長は45歳から47～48歳でなっていた。しかし2014年時点では、47～48歳でなれないことはないが、43～46歳が係長になる年令である。工長は、以前は30代後半でなっていたが、2014年時点では30代前半でなっているとのことである。

(6) 報酬制度(1)－月例賃金

A社では2004年改定により、それまで本給・仕事給・成績給・年齢給・資格手当に区分されていた月例賃金は「月次給」に一本化された。家族手当は福利厚生の手当

として位置づけられることとなった。賞与（一時金）は、月次給を反映する比例分と成績分、および部門業績から構成される。

新制度における昇給は、「発揮した能力の高さ（コンピテンシー）に応じた賃金（昇給額）決定」となり、従来の定期昇給は「コンピテンシーのレベルに応じた賃金改定」へ変更されることとなった。また、ベースアップ（一律的な配分）は基本的になくなり、「市場価格に応じた賃金バンドの見直し」がそれに近いものとなった。戦後長らく続いてきた定期昇給制度がA社でも廃止されたことは注目すべき変化である。（その点は、第3節でもふれることにしたい。）

新制度の下では、コンピテンシーレベルが賃金水準よりも高ければ昇給するが、逆であれば降給となる。この改訂によって、A社では定期昇給はなくなったが、「育成段階にある若手の層については、一定水準までは昇給」していくこととなっている。具体的には、入社3年目まではプラス評価をしていくことになっており、その期間は昇給額の個人差はあるものの必ず賃金は上がる。また、従来の制度の課題であるとされる年齢による昇給停止・賃金ダウンは発生しない。

A社では各等級の賃金範囲のことを「賃金バンド」と呼ぶが、図表7のように各役割等級にふさわしい賃金バンドが設定される。各賃金バンドの上限と下限は、他社のベンチマーキングの結果や実在者の賃金分布状況等を考慮して設けられる。2004年改定時の賃金バンドのミッドポイントは、図表8のように決められている。

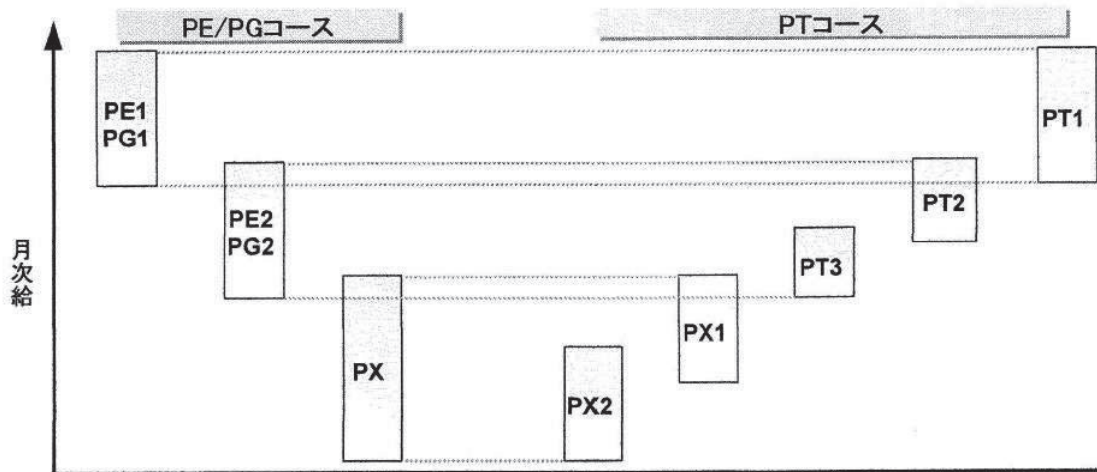
昇格しない場合には一定の賃金バンド内にとどまり、中長期的な賃金の上昇があまり期待できず、逆に昇格によって賃金の上昇の上限が高くなることから、昇格が個々人の賃金に大きく影響することが図表7からわかる。また、図表8からも昇格に伴う賃金の上昇が大きいことが想定される。

賃金の上限が、PG1・PE1とPT1、PG2・PE2とPT2、PXとPX1でそれぞれ揃えてあるのは、コース間の移行もありうるためであるとのことである。

発揮している能力が高ければバンド内の高い位置に、貢献が標準的であればバンド内の中位に位置づけられ、賃金バンドの上限まで昇給した場合は、昇格しない限り昇給しない仕組みとなっているが、これは後述するポイントテーブルを用いたゾーン別昇降給制度による。

ところで、各等級のバンド毎に4つの賃金ゾーン（I～IV）が設けられており、コンピテンシーの発揮レベルと賃金ゾーンの高さが徐々に一致するような仕組みになっている。そのことを示したイメージ図が図表9である。この図における折れ線は、毎年コンピテンシー評価が変わらず、上位等級に昇格しない場合の賃金カーブの

図表7 A社の賃金バンド



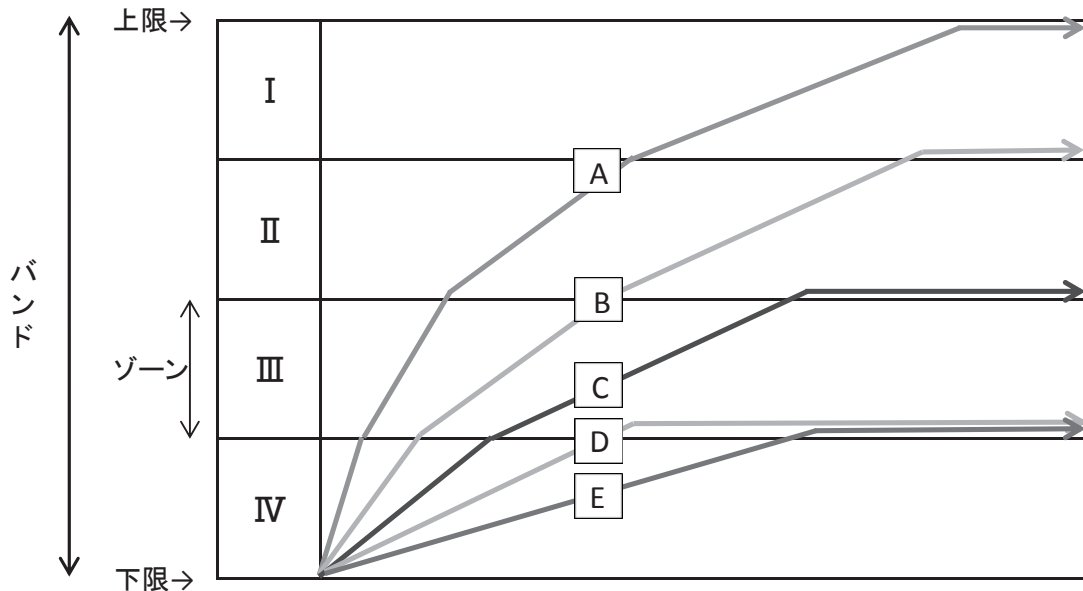
典拠) 図表2と同じ。

図表8 賃金バンドのミッドポイント

等級 (PG・PE コース)	ミッドポイント	等級 (PT コース)	ミッドポイント
PG1・PE1	510,000 円	PT1	510,000 円
PG2・PE2	370,000 円	PT2	390,000 円
PX	250,000 円	PT3	350,000 円
		PX1	285,000 円
		PX2	205,000 円

典拠) A社資料。

図表9 賃金ゾーンと賃金カーブ



典拠) A社資料。

形状を示している。

このような昇給管理のために、コンピテンシーの評価段階と賃金ゾーンにより区分されるポイントテーブルが

導入されている。ポイントは「コンピテンシーの発揮レベルと賃金ゾーンの高さを徐々に一致させていく」という考え方に基づいて設定されており、改訂時は図表10

図表 10 改定時点のポイントテーブル

◆PG1・PE1・PT1/PG2・PE2・PT2/PT3/PX1

高い ゾーン ↓ 低い	I	+	0	-	-	-
	II	+	+	0	-	-
	III	+	+	+	0	-
	IV	+	+	+	+	+
		A	B	C	D	E
		高い ← 評価段階 → 低い				

◆PX2

高い ゾーン ↓ 低い	I	+	+	+	+	0
	II	+	+	+	+	+
	III	+	+	+	+	+
	IV	+	+	+	+	+
		A	B	C	D	E
		高い ← 評価段階 → 低い				

◆PX

高い ゾーン ↓ 低い	I	+	0	-	-	-
	II	+	+	0	-	-
	III	+	+	+	+	+
	IV	+	+	+	+	+
		A	B	C	D	E
		高い ← 評価段階 → 低い				

典拠) A社資料。

のような形になっている。プラスは昇給、マイナスは降給、ゼロは昇降給なしである。PG1～PX1のポイントテーブルと比べて、PTコースの初期段階であるPX2ではマイナス部分がなく、Iゾーンの評価E以外、すべて賃金が上がるようになっており、PG・PEコースの初期段階であるPXではマイナス部分が少なくなっている。このポイントテーブルは前述した若年層でのプラス評価の措置と重なる。この点については、後述の労使協議において再度言及する。

ここでポイントテーブルと昇給額の決定との関連は、次の通りである。

- ・一人当り昇給原資×人員(人数)＝全体昇給原資
- ・全体昇給原資÷全ポイント数(全員のポイントの合計)＝1ポイント当り単価
- ・1ポイント当り単価(ポイント単価)×各人の昇給ポイント＝各人の昇給額

また、昇格時の昇給における基本ルールに言及すると、評価を反映させた昇給の結果、上位等級の下限を既に上回っている場合は上位等級の同金額の水準にスライドさせるが、上位等級の下限を下回っている場合は上位等級のバンドの下限まで引き上げることになっている。新制度では下位等級のIIゾーンから上位等級に昇格すること

も可能な仕組みになっているので、その際の上位等級・下限への引き上げは昇格時の昇給幅を増大させる。このことは昇格の誘因としての効力を強めていると考えられる。実際、下位等級のIIゾーンからIゾーンを経験せずに上位等級のIVゾーンへ移行する人もいる。

(7) 報酬制度(2)－賞与(年間一時金)

賞与(年間一時金)は、比例分と成績分によって構成される。なお、上位等級層(PG1・PG2・PE1・PE2・PT1・PT2)には部門業績反映分を加える制度が、2004年の改定時には導入されたが、前述の通り、現在ではその運用が凍結されている。

比例分と成績分は次のように決定される。

- ・比例分＝「比例分基礎(月次給)×比例分係数」
- ・成績分＝業績評価に基づいて配分

(8) 研修

研修面では、まず従業員を対象としたキャリアデザイン研修が実施されることとなった。これは従業員自らがストレッチしたゴールを掲げ、能力開発にチャレンジし、「自己と会社が共に成長する状態を作り出す」ことをめざしている。

また評価者研修として、次のような内容の研修が行われることも、新人事制度導入時に説明されている。すなわち、評価傾向診断、PCCプログラムの理解促進のためのe-learning、パフォーマンス・コンピテンシー評価スキルやフィードバック面談スキルを体得するための集合研修である。

このような研修の充実は、後述する労働組合の要望にも沿ったものであると思われる。

注

- 1) 資本金 6,058 億円、従業員数 31,389 人 (2004 年 3 月末現在)。
- 2) 組合員総数 29,024 名 (2004 年 3 月末現在)。
- 3) 本稿は、A 社資料、A 労組職場報告資料、および A 社ヒアリング (2004 年 3 月 29 日)、A 労組ヒアリング (2014 年 3 月 31 日、2015 年 12 月 25 日) による。
- 4) A 社資料および A 労組職場報告資料に基づく。引用は後者からである。
- 5) A 社資料による。
- 6) 人事部からの聞き取りによる (2004 年 3 月 29 日)。
- 7) 注 6 と同じ。引用部分の括弧内は筆者による補足である。
- 8) 業績 = Performance である。
- 9) 松島剛「A 社の新管理職賃金制度」『労政時報』第 3622 号、2004 年 4 月 27 日。
なお、2002 年 12 月時点では「コンピテンシーファイルのイメージ」において、5 つの評価項目に対応する要素として順に、コスト意識・プロフィット意識、市場価値志向・共生思想、共感・クロスファンクショナル、多様性・創造性、協調性・信頼性が挙げられている。
- 10) 2002 年 12 月時点では「コンピテンシーファイルのイメージ」において、役割等級別コンピテンシーの例として、情報収集・分析力、課題理解・設定力、概念化・ビジョン構築力、創造力、企画立案力、目標達成力、課題遂行力、交渉・調整力、問題解決力、判断力・決断力、変革力・革新力、徹底確認力、観察力・洞察力、自己管理・ストレス耐性、自己貫徹力、自発的努力・自己動機付、対人コミュニケーション力、人財育成力、統率力、資源統合力、時間管理・効率追求力、情報統合・伝達力が挙げられている。
- 11) 専門スキルコンピテンシーの例として、2002 年 12 月時点では、N-TWI、品質管理、作業管理、設備管理、安全管理、労務管理、原価管理、製造工程、試作工法、VA・VE 手法、改善手法、ベンチマーク、マーケティングが挙げられている。
- 12) ヒアリングによると、評価の中心化傾向があると見

る意見も聞かれる。

13) 注 6 と同じ。

14) 注 6 と同じ。私からの質問に対して、変わっていないとお返事であった。

15) A 社関係者からのヒアリングによる (2014 年 3 月 31 日)。