

『労働者の権利部会・9・11月の定例研究会』

2000年9月30日／11月25日

資 料

県内主要企業等賃金体系

ここに掲載した資料は、関係職場のみなさんのご協力を得てとりあえずまとめたものです。

不十分な点が多々あるかと思われませんが、こんごも、みなさん方のご協力を得て、補強・修正・充実に努めていきたいと考えていますので、こんごともご資料の提供などについて、格段のご協力をお願いします。

◎ 掲 載 企 業 等 名 (掲 載 順)

新日本製鐵、大同特殊鋼、愛知製鋼、住友軽金属
三菱重工、石川島播磨重工、日立製作所
トヨタ自動車、三菱自動車、豊田自動織機、
アイシン精機、愛知時計電機、川本製作所、
日本アクリル、ナトコ(株)、(株)パルダン、
中部電力、トーエネック、名古屋鉄道、東邦ガス
東海銀行、NTT、湊本福祉大学
国家公務員、愛知県職員、名古屋市職員

愛知労働問題研究所／名古屋市熱田区沢下町9-3／(052) 883-6978 <FAXも同じ>

新日本製鐵

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 時 間 外 金	基 礎 一 時 金	基 礎 退 職 金
基 準 内 賃 金	基本給本給	基本給 学歴別・年齢別初任基本給に毎年の資格別定期昇給（資格区分ごとに昇給基準額が定められ、上下各 100%の範囲内で決定）を加算したものの（年功賃金）。基本給本給の上限額が定められている	126,532	38.9	○	○	○
	基本給加給				○	○	○
	業績給		131,725	40.5	○	○	○
	業務給		47,740	14.7	○	○	○
	交替手当	A=11,100/月を基準として、交替勤務に従事する者に支給 B=所定内丙番勤務 300円/回 C=サンデー・プレミアム勤務 1,350円/回	7,765	2.4		○	
基 準 外 賃 金	職務付加手当 役職手当	12,000円/月、支給対象作業従事者に支給 主任 32,400円、副主任 7,100円、係長代行 41,500円	502 11,279 計 325,168	0.2 3.4 (1998年)	○		
	過勤務手当	勤務 1 Hにつき基準内賃金の 0.0082 (割増率30%)					
	深夜手当	同 の 0.0019 (同 30%)					
	住込手当	勤務 1 日につき 790円					
	宿当直手当	宿当直 4,800円/回					
基 準 外 賃 金	会議手当	1,270円/H					
	臨時呼出手当	呼出 1,650円/回 (深夜 2,300円/回)					
	特別出勤手当 講師手当	12/31、1/1 6,000円/回、12/30、1/2・3、創立記念日 4,500円/回 620円以内/H					
基 準 外 賃 金	一時金 (平成9年度制度改定)	資格区分別の率部分係数+額部分係数(考課幅・基準額±50%) 係数は夏期一時金交渉で決定する。 「短期業績一時金」を新設（平成9年度から）。業績給適用区分別金額表を毎年夏期一時金交渉で決定する 「業績効率一時金」要員合理化実施時に一括支給（平成3年新設）					
	退職手当	退職手当額=基礎給(退職時基本給本給)×支給率 基準年満退職手当水準(勤続37年・60歳未満)1,570万円(98年改定)					

自己申告について（人事調査表様式A-3およびA-4）

（自己申告者：統括主事以下）

1. 人事調査表について

人事調査表は、被考課者の業務の成果，能力，性格等をできるだけ公正に把握することによって、今後の配置，昇進，能力開発や、資格昇格，給与，賞与等諸人事管理上の基礎資料および参考資料とすることを目的としています。

人事考課は、自己申告→個人面接→上司による考課という手順で進められます。自己申告にあたっては、人事考課の仕組みを理解して頂くとともに、これまでの職務遂行についての反省や、今後の努力目標を持たれることを望みます。

2. 人事調査表の作成要領および留意点

- 自己申告は、あなたの上司があなたへの理解を深め、職務や配置等についてあなたの意見や希望を知りたいに書いていただくものですから、率直に書いて下さい。
- 各項目についての記入は、上司がわかるようにできるだけ具体的にのしかもできるだけ簡潔に記入して下さい。（自己申告の記入欄〔本人記入欄〕は太線で囲われた部分です）
- 各項目の記入についてわからない点（例えば、本年目標としてきた業務として何を上げることが適当か等）がありましたら、記入する前に上司と話し合いをして下さい。
- 自己申告を記入したら直ちに上司に提出して下さい。その後上司から自己申告についての話し合いが持たれます。話し合いではあなたの意見や希望を率直に述べ、上司との意思の疎通を充分はかるよう努めて下さい。

3. 項目別の留意点

【能力開発の目標】

スタッフ業務に携わっており、英語能力向上を計画的に行う必要のある者は、TOEICについても具体的な目標を設定して下さい。

【自分の性格・気質の特長】

以下の評語を参考にして下さい。

・前向き	・好悪が激しい	・神経質	・緻密で几帳面	・芯が強い
・控えめで地味	・協調的	・明朗快活	・慎重	・筋道を通す
・行動力あり	・ものおじしない	・誠実	・配慮がこまやか	・頑固
・面倒見がよい	・線が細かい	・粘り強い	・温厚	・好奇心旺盛
・社交性が高い	・楽天的	・淡泊	・短気	・バランス感あり

【配置の希望】

事業分野等、職務系統および職務の類型の記入に当たっては以下を参考として下さい。

〔事業分野〕		〔職務系統〕	〔職務類型〕
・製鉄事業分野	・営業分野	・営業系統	・営業
・エンジニアリング事業分野	・生産管理系統	・生産管理系統	・折衝，調整
・新素材事業分野	・システムエンジニア系統	・システムエンジニア系統	・管理，監督
・エレクトロニクス情報通信事業分野	・原料購買系統	・原料購買系統	・企画，調査
・LSI事業分野	・操業技術系統	・操業技術系統	・開発
・海外勤務	・研究開発系統	・研究開発系統	・設計
・社外勤務	・企画管理系統	・企画管理系統	・特にこだわらない等

「配置の希望」について、中長期的〔5～10年後〕に就きたい職務がある場合はそれも併せて記入して下さい。

【その他】（自由意見の記述欄）

年齢40歳以上の社宅入居者（寮入居者は33歳以上）については、社宅・寮定年年齢以降の住居の対応についてのご自身の考え（持家計画等今後の見通し等）について記述してください。

社員番号	氏名 (ふりがな)	箇所： 所属：	資格区分	担当職務 同上担当開始	平成 年 月	平成 年 月
生年月日 年 月 日		入社年月日 年 月 日		入社時学歴 年	学校	科卒業
年 月 日		入社後学歴 年		学校	科卒業	科卒業

○重点業務課題

過去1年間に上司から重点をおいて取り組むよう指示された業務、または、特に力を入れて取り組みたいと思った業務は何ですか。

(業務課題)

(具体的内容)

○業務および能力開発の目標

今後1年間に上司から重点をおいて取り組むよう指示された業務、また特に力を入れて取り組みたいと思う業務は何ですか。

今後1年間の能力開発目標について具体的に述べて下さい。また、参加したい社内外の研修講座等があれば具体的に列挙して下さい。

○上司や関係先に提言・要望したいこと

[第一次考課者所見]	
------------	--

人事課 八手町 〇職務遂行能力の評価および性格・気質

	本人 (○印)					第一次試験者			上段	
	A	B	C	D	5	4	3+	3	下段	
職務知識										
処理の早さ										
処理の正確さ										
理解力										
注意力										
職務遂行意欲										
職務態度										
執務の総合評価										

[A 充分、B ほぼ充分、C やや不十分、D 不十分]

[本人] 自分の性格・気質の特徴について

[第一次試験者] 本人の総合人物評

[第二次試験者] 本人の総合人物評

〇配置の希望と適正・異動

[本人] 該当するものにレ点をつけ、理由等を記入して下さい。

1. 当面 (今後 1 年程度) の配置希望
(1) ☐ 現職務を引き続き担当したい。
理由

(2) ☐ 他の職務に変わりたい
☐ 部門内 ☐ 他部門 ☐ 特にこだわらない

(3) ☐ その他

2. 上記 (2)、(3) の場合
担当したい職務、異動時期および勤務地等、具体的にあれば記入して下さい。

理由

[第一次試験者] 該当するものにレ点をつけ、理由等を記入して下さい。

1. 当面 (今後 1 年程度) の配置計画
(1) ☐ 現職務を引き続き担当させたい。
(2) ☐ 他の職務に変えたい
(3) ☐ 職務をかえてもよい

2. 上記 (2)、(3) の場合
☐ 部門内 ☐ 他部門
① 事業分野等、職務系統・職務の類型および異動時期

② その理由

③ 異動先・配置案

④ 後任案 (要件等)

3. 将来 (今後 3 ～ 5 年間) の配置適性および育成方針

〇その他

[本人] 上記以外に付言すべきことがあれば記入して下さい。
(社内外活動状況、取得資格免許、趣味・スポーツ等)

[第二次試験者] 総合的にみた業務の成果および配置異動に関する意見等

査閱者所見

第一次試験者		第二次試験者		査	者	査	者	関	者	関	者
[署名欄]		[署名欄]		[署名欄]		[署名欄]		[署名欄]		[署名欄]	

大同特殊鋼

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 退 職 金
基 準 内 賃 金	基本給本給	基本初任給に、職能資格別の毎年の定期昇給額と臨時昇給額の積み上げによる 年齢ごとの加給額テーブル(49歳まで1000円づつ上積み、50～54歳までは49歳(31,000円)と同額、55歳以降1000円づつダウン、59歳26,000円) 主師(主事・技師)系(職能資格給B)は職能資格区分ごとの基準[平均考課者]テーブル。技術系(職能資格給A)は職能資格区分ごとの定額テーブル 技術系列のみ。業績点(1～13点)で金額が定められている 勤務手当、警備手当、寮務手当 * ベアを「臨時昇給」とよび、別に「定期昇給」がある。 98、99年の臨時昇給(標準労働者・技術系列35歳・勤続15年)1,500円(配分 基本給本給 600円、職能資格給・業績給 900円) 98、99年の定期昇給 組合員平均 3,600円(基本給本給・職能資格別定額3,000円、基本給加給・年齢別定額600円) いずれも職能資格別、年齢別、業績点別昇給額が明示されている *最低賃金協定(1998年度)18歳 月額153,000円 最低賃金の範囲は基本賃金(基本給、職能資格給、業績給の合計)	126,711	39.0	○	○	○	○
	基本給加給							
	職能資格給		118,974	36.6	○	○	○	
	業績給		72,318	22.2	○	○	○	
	職務付加手当 交替手当 諸 手 当		283 6,075 749	0.1 1.9 0.2		○ ○ ○		
			計 325,110 (98年)	年功給(40%) + 仕事給(60%) = 賃金(100%)				
	過勤務手当 深夜手当 その他	割増率 30% 割増率 35%						
	一時金	98年実績 賞与として組合員1人当たり年間税込 1,400,000円(夏70万円、冬70万円) 配分:所定賃金割 50%、扶養割 3%、補正割 37% 考課調整割 10%。それぞれ配分内容が明示されている。						

愛知製鋼

2000.5 現在

賃金項目		決定給対条件方法	および	平均給額 (円)	構成比 (%)	算上げ	定時間外	基 一時 金	礎 退職 金
基本賃金	事技職と技能職の別体系化(2000年4月から)	[年齢給テーブル] 事技・技能共通							
	[事技職] 年齢給 (10%) 業績能力給 (44%) 職能給 (46%)	18歳 10,000円 19 11,000 20 12,000 21 13,000 22 14,000 23 15,000 24 16,000 25 17,000 26 19,000 27 21,000 28 23,000 29 25,000 30 26,500	31歳 28,000円 32 29,500 33 31,000 34 32,500 35 32,900 36 33,300 37 33,700 38 34,100 39 34,500 40 34,700 41 34,900 42 35,100 43 35,300	44歳 35,500円 45 35,700 46 35,900 47 36,100 48 36,300 49 36,500 50 36,500 ↓ 59 36,500					
賃金	[技能職] 年齢給 (10%) 業績能力給 (44%) 職能給 (34%) 能率歩留給 (12%)	[職能資格等級] J-3, J-2, J-1, F-2, F-1, A-2, A-1 (係長級)							
		[業績能力給] 職能等級別の昇給の上限を設定、考課査定で昇給額が変わる 考課査定幅 ランク 事技職 技能職 係長級～F-2 ±50% ±40% J-1～J-3 ±40% ±30% 評価点：6～1点 累積8点に到達すると昇号 (最高者：6回/8年、標準者：3回/8年、最低者：1回/8年)							
諸手当		[職能給] 職能等級別による定額							
		[生産歩留給] 半年単位の生産性・歩留による基本月額(年齢給+業績能力給+職能給) 比例の変動給 *工場別に支給額が異なる *職能等級別配分、*昇給の方法：個人としては職能等級が上がれば自動的にアップ [99年度実績：3工場平均=33,113円]							
家族手当、交替手当(8種類)、地域手当(A)		19,000円、同(B)6,000円 [2000年4月見直し改定]							

組合員の給与制度改革について

2000-4-18
愛知製鋼労働組合

1. 給与制度改革の背景と必要性

- ◇魅力ある企業風土の構築と優秀な人材の確保
- ◇能力・意欲の向上と最大限の発揮
- ◇仕事の質とスピードの向上

- (1)今の給与および賃上げのしくみが判りにくい
- (2)給与における適切なインセンティブ（能力・成果・苦勞に報いること）の実施

給与制度改革

2. 改定・見直し項目とそのねらい（会社提案）

項目	現状の問題点と改定のねらい	【 】内は組合見解
1) 給与体系の改定	◇事技職と技能職は、求められる役割・使命が異なるため、給与別体系化とする。	
2) 昇給制度の見直し	◇能力・成果の伸長に関係なく昇給する年齢給の昇給全体に対する比率が高くなっている。改定方向として、 (1)年齢給の財源比率を低くして、能力・成果をより給与に反映させるしくみとする ①考課査定幅の改定 ②職能等級別の上限設定【継続協議】 (2)事技・技能職とも考課査定の対象となる給与項目を整理・統合しわかり易くする	
3) 生産歩留給の見直し（技能職）	(1)工場別の努力の反映が薄いため、 (2)要求品質・サイズ構成等で異なる生産性向上努力が反映されにくい生産トン数/hを指標として用いているので、能率指数に変更する。 (3)個人への支給が基本月額比例で年功的なので、役割・使命に応じた支給とし、職能等級別の配分に変更する。 (4)工事や修理で生産性が低下した月は、支給額が減少するので、月単位の指標から、半年単位の指標に変更する。	(1)工場別支給額の割合を高める。 (2)歩留を工場別にする。【継続協議】
4) 諸手当の改定 (1)住宅手当と家族手当 (2)交替手当 (3)勤務手当 (4)配転手当 (5)時差休憩手当 (6)在勤手当と食事補助手当	◇類似する手当項目が多く管理運用が煩雑。統廃合で判りやすくする (1)支給基準を改定。住宅手当を家族手当に上乗せして支給する。 (2)支給基準を改定。15種類を見直し8種類程度に統合する。 (3)廃止。原資は他の給与項目に組み入れて使用する。【継続協議】 (4)廃止。原資は他の給与項目に組み入れて使用する。【継続協議】 (5)廃止。原資は他の給与項目に組み入れて使用する。【継続協議】 (6)廃止。地域手当に統合する。【継続協議】	
5) 一時金（賞与）支給基準の改定 6) 退職金支給基準の改定	◇給与体系の改定によって基本給が廃止となるので一時金および退職金の支給基準への対応が必要。基本的には、基本給割を基本賃金割に移行する。	

3. 改定および見直し内容

1) 給与体系の改定

(1) 現行の給与体系（事技職・技能職が同一体系）

賃金項目	賃金の内容	昇給の方法
基本月額	年齢給 勤務給 職能給 職能付加給 調整給	加齢 定昇及びベアを職能等級別に考課し配分 昇格（考課）およびベア 考課点（1～6）が8点到達で1号俵アップ
生産歩留給	生産性・歩留による基本月額比例の変動給	個人としては基本月額が上ればアップ

2) 給与体系の改定内容

- ① 事技職と技能職の給与別体系化
- ② 給与項目の統廃合によるシンプル化

【現行：同一体系】

金額比率を示す
基本給 (14%)
年齢給 (29%)
勤務給 (11%)
職能給 (34%)
調整給 (=0.2%)
生産歩留給 (12%)

【改定後：別体系】

【技能職】	【事技職】
基本賃金	基本賃金
年齢給 (10%)	年齢給 (10%)
業績能力給 (44%)	業績能力給 (44%)
職能給 (34%)	職能給 (46%)
能率歩留給 (12%)	

※新制度へ移行時、各人の給与の増減はない

2) 昇給制度の見直し

- (1)年齢給の1歳1年の加齢による昇給額を縮小し、その原資（＝財源）を業績能力給の昇給に用いる。
- (2)業績能力給の昇給額の考課査定幅を事技・技能職別と職能等級別にし、±50%～±30%とする。
（※実施は、2001年4月の昇給時からとする）

(1) 現行の年齢給テーブルにおいて、19歳から49歳までの昇給ピッチを一律600円縮小。

現行（円）			改定後（円）			現行（円）			改定後（円）		
年齢	年齢給	昇給ピッチ	年齢給	昇給ピッチ	昇給の縮小幅	年齢	年齢給	昇給ピッチ	年齢給	昇給ピッチ	昇給の縮小幅
18歳	11,300	—	10,000	—	—	39歳	48,400	1,000	34,500	400	600
19	12,900	1,600	11,000	1,000	600	40	49,200	800	34,700	200	600
20	14,500	1,600	12,000	1,000	600	41	50,000	800	34,900	200	600
21	16,100	1,600	13,000	1,000	600	42	50,800	800	35,100	200	600
22	17,700	1,600	14,000	1,000	600	43	51,600	800	35,300	200	600
23	19,300	1,600	15,000	1,000	600	44	52,400	800	35,500	200	600
24	20,900	1,600	16,000	1,000	600	45	53,200	800	35,700	200	600
25	22,500	1,600	17,000	1,000	600	46	54,000	800	35,900	200	600
26	24,100	1,600	18,000	1,000	600	47	54,800	800	36,100	200	600
27	25,700	1,600	19,000	1,000	600	48	55,600	800	36,300	200	600
28	27,300	1,600	20,000	1,000	600	49	56,400	800	36,500	200	600
29	28,900	1,600	21,000	1,000	600	50	56,400	0	36,500	0	0
30	30,500	1,600	22,000	1,000	600	51	56,400	0	36,500	0	0
31	32,100	1,600	23,000	1,000	600	52	56,400	0	36,500	0	0
32	33,700	1,600	24,000	1,000	600	53	56,400	0	36,500	0	0
33	35,300	1,600	25,000	1,000	600	54	56,400	0	36,500	0	0
34	36,900	1,600	26,000	1,000	600	55	56,400	0	36,500	0	0
35	38,500	1,600	27,000	1,000	600	56	56,400	0	36,500	0	0
36	40,100	1,600	28,000	1,000	600	57	56,400	0	36,500	0	0
37	41,700	1,600	29,000	1,000	600	58	56,400	0	36,500	0	0
38	43,300	1,600	30,000	1,000	600	59	56,400	0	36,500	0	0

(2) 考課査定幅の改定

	現 行		改 定 後	
	勤務給+職能※ 付加給		業績能力給	
	係長級 ~F-2	J-1 ~J-3	係長級 ~F-2	J-1 ~J-3
事技職	±40%	+40%	±50%	±40%
技能職	±40%	-30%	±40%	±30%

業績能力給は、職能等級別に上限を設定する。
→【継続協議】

★昇給配分について（現行：2000年春闘妥結時）

	給与項目	定昇分	ベア分	昇格昇号	合 計
現 行	基本給	1,200	—	—	1,200
	年齢給	2,500※	500※	—	3,000
	職能給	—	—	昇格1,200	1,200
改 定 後	年齢給	750	—	—	750
	業績能力給	3,650※	500※	—	4,150
	職能給	—	—	昇格1,200	1,200
合 計		4,400	500	1,200	6,100

（※印：考課査定の対象を示す）

※参考：現行の職能付加給の昇号による昇給額について（単位：円）

職能等級	J-3	J-2	J-1	F-2	F-1	A-2	A-1 (係長級)
1号係当たりの昇給額	900	1,100	1,300	1,500	1,800	2,100	2,400

考課ランク評価点が累積8点に到達した場合に昇号する。
【評価点：6~1点】
昇号の頻度は、
最高者：6回/8年
標準者：3回/8年
最低者：1回/8年

3) 生産歩留給の見直し（技能職）

- 生産性算出単位は、工場別支給割合を拡大し、全社と工場別を同じ割合とする。
 - 生産性の算定は、単純労働生産性から能率指数へ変更する。
 - 個人への支給は、基本月額比例から職能等級別配分へ変更する。
 - 生産性と歩留りの給与への反映は、月単位から半年単位へ変更する。
- （※実際の支給は、2000年10月分の給与からとする）

【現行：生産歩留給】

支給額の割合	労働生産性	全社 (8.2%)	27,152円
	歩留	工場別 (1.5%)	497円
		全社 (1.3. 5%)	4,471円
	一律	全社 (3%)	993円

計33,113円

生産歩留給実績 (99/4~00/3給与) 3工場平均=33,113円

【改定後：能率歩留給】

支給額の割合	能率指数	全社 (4.3. 2.5%)	14,321円
		工場別 (4.3. 2.5%)	14,321円
		工場別 (継続協議) (1.3. 5%)	4,471円

計33,113円

4) 諸手当の改定

- 住宅手当と家族手当を統合し家族手当とし、現行の住宅手当3,500円の金額を家族手当の第1扶養に上乗せする。あわせて社宅家賃を3,500円引き上げる。

【現 行】		【改 定 後】	
住宅手当	= 3,500円/月 (扶養親族のある者で、会社施設を利用していない者に支給する。)	家族手当	第1扶養に住宅手当額を上乗せする。
家族手当	◇第1扶養=10,000円/月 第2扶養=2,500円/月 第3扶養以下=1,500円/月		◇第1扶養=13,500円/月 第2扶養=2,500円/月 第3扶養以下=1,500円/月

- 交替手当の支給基準の改定は、内容について労使で詳細検討を行う。

5) 一時金支給基準の改定

- 一時金は、新給与制度により基本給割が廃止となるため、現行の基本給割の部分を基本的には基本賃金割に移行していく。

6) 退職金支給基準の改定

【現 行】
◇基本給による算出

【改 定 後】
◇能力・成果反映の拡大をねらいとして、
(1)年齢給+業績能力給+職能給による算出
(2)現状の退職金支給額を維持するために、
勤続年数別支給率を改定する。

ただし、
2000年度は、
経過措置として
現行基準で実施。

4. 実施時期

改 定 項 目	実 施 時 期
1) 給与の改定	(1)給与体系の見直し (2)昇給制度の見直し (3)生産歩留給の見直し (1)組合の決議後、実施（5月度給与から） (2)組合の決議後、実施（2001年4月1日昇給から） (3)組合の決議後、実施（10月度給与から）
2) 諸手当の改定	(1)住宅手当・家族手当の見直し (2)交替手当の見直し (1)組合の決議後、実施（5月度給与から） (2)組合の決議後、実施（詳細は、継続協議とし労使で検討） ◇諸手当のその他の項目の見直しは、継続協議とする。
3) 一時金支給基準の改定	◇組合の決議後、実施（2000年夏季一時金から）
4) 退職金支給基準の改定	◇組合の決議後、実施（2000年度は、経過措置として現行基準で実施。）

5. 今後の進め方

日 程	実 施 内 容
4月中旬	給与制度改定資料の事前配布（全組合員）
4月25日~26日	支部委員会確認
5月	職能給見直しを実施
5月18日	旧給与体系で、4月度給与の支払い
5月後半	支部委員会最終確認
6月18日	新給与体系で、5月度給与の支払い

6. 継続協議または再検討の項目

継続協議または再検討の内容（会社提案）

- 業績能力給は、職能等級別に上限額を設定する。（職能等級の上下等級間での給与のラップ現象抑制）
- 現行の生産歩留給の歩留による支給額の算出単位は、全社平均から工場別に変更する。
- 諸手当の改定
 - 交替手当の支給基準の改定。15種類を見直し8種類程度に統合する。
 - 勤務手当を廃止し、原資は他の給与項目に組み入れて使用する。
 - 配転手当を廃止し、原資は他の給与項目に組み入れて使用する。
 - 時差休養手当を廃止し、原資は他の給与項目に組み入れて使用する。
 - 在勤手当・食事補助手当を廃止し、地域手当とする。
 - 地域手当A=19,000円/月
(本社採用後、東京・大阪支店、広島・福岡営業所等に転勤し勤務する者)
(で、かつ給食制度の適用を受けられない地域に勤務する者へ支給する。)
 - 地域手当B=6,000円/月
(給食制度の適用を受けられない地域に勤務する者へ支給する。)
 - 地域手当新設による原資は、別途給与改定の中で使用する。
 - 名古屋、各地域採用者の収入減の緩和措置を設ける。

住友軽金属

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎 賃 上 時 間 一 時 退 職 給 外 金 金 金	基 礎 基 本 給	
基 準 内 賃 金	基本給	現行基礎基本給×基本給支給率。基本給支給率は別に定める 昇給毎年1回4月、昇給基準額（最高・基準・最低）を能力評価・在級年 数等勘案査定して決定。平成10年度の基本給支給率115.23% 職能給単価×職能係数+職能定額。職能給単価・職能定額は別表で定 める。職能係数の構成は、基準係数+能力発揮係数+特別加算係数（ 役分加算+技能加算）で、それぞれ等級・等号別、能力区分別、役職 別に係数が定められている 工場 4,800円、本社・大阪・名古屋支店 9,600円、各地支店 12,000 扶養家族数1人 14,100円、同2人 18,800円、同3人以上 23,500円 月・4直3交替 20,400円、3・3・18,400円、3・2 16,400円、2・2 12,800円 日・1,500円 日・480円 日・100円					基礎基 本給
	職能給						
	所別手当 家族手当 交替勤務手当 多能化手当 臨時作業手当 連続作業手当						
	その他諸手当		時間外、休日出勤、深夜業、夜勤、特別休日出勤、臨時出勤、臨時休 業、生理休暇、諸会合、宿直、乗用車運転、保安警備、台風時特別、 など。				
	一時金・賞与	[一時金] 組合員平均 1,300,000円(夏期 65万円、年末 65万円) 算式：一時金支給額＝基本給×2.11339+職能分+家族分+所別定額 「職能分」＝職能給単価(172.91円)×各人職能係数×1.58×定額分 「家族分」＝1人 27,300円、2人 36,400円、3人以上 45,500円 「所別定額」＝工場 7,800円、本社・大阪・名古屋支店 15,600円、各 地支店 19,500円 [賞 与] 平成10年度上期・下期 基本給(基礎基本給×基本給支給 率)×0.75 (全員平均)					
	退職金	算式：退職時の基礎基本給×基準乗率－退職年金給付額					

三菱重工業

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 退 職 金
基 準 内 賃 金	本 給	初任本給+昇給(年1回・4月、職群等級別最高最予算基準額が定められている) 昇給額は成績考課査定によって決まる。	110,088	34.77	○	○	○	○
	勤務給	本給×(支給率[0.2405]+付加係数[0.1099~0.0221])*付加係数は本給額ごとに定め、6万円以下が0.1099で本給上昇とともに係数が低下	33,245	10.50	○	○		
	職能給	職群等級別の定額(付加額*を含む)×成績係数(最高1.16 最低0.84) *付加額は経過年数(一般5年まで)ごとに別表で定めている。	154,864	48.92	○	○	○	○
	[手 当] 直接員手当	直接員 5,000円、準直接員 2,500円	1,782	0.56	○	○	* 98年実績 年間一時金 76万+3.5カ月 (約185.4万)	
	役職手当	管理・特専 21,000円、監督・特技1級 7,000円、同2級 14,000円	5,584	1.76	○	○		
	家族手当	被扶養者1人 15,000円、2人 18,500円、3人 22,000円、4人以上 25,500円。それぞれ基礎額14,000円を含む	10,664	3.37	○	○*	扶養者数に応じて加算される付加額は除く	
	初任給調整手当		366	0.12		○		
参照:[社員賃金規則][組合の「賃金の手引き」]			計 316,594	(98年)				
時間外手当			97,983					
(その他の手当) 呼出勤務手当、早出手当、当直手当、徹夜明 休業手当、徹夜明勤務 手当、変則勤務手当、 特殊作業手当、特殊勤 務手当、休職派遣者特 別職務加算手当、年次 有給休暇手当、など								
年間一時金		支給算式:(本給×職群等級別配分係数×支給率+職能給×支給率)× 成績係数(上下幅1.10~0.90)×勤怠係数						
退職金		算式: 会社都合 退職時本給×勤続年数別会社都合支給係数+退職時職務給 ×勤続年数別会社都合支給係数(定年退職者に限り40万円加算) 自己都合 退職時本給×勤続年数別自己都合支給係数+退職時職務給 ×勤続年数別自己都合支給係数						

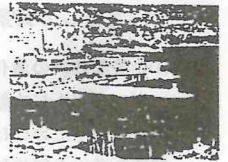
石川島播磨重工

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 一 時 金	礎 退 職 金
本 給		勤続要素、勤務成績要素により決定する。初任本給＋定期昇給。定期昇給額は、基準昇給金額×成績係数－勤怠金額、によって決まる。基準昇給金額は、職能等級別で金額が決められている。成績係数は、評定結果にもとづき、1.0～1.4（0.1刻み）の範囲で決定する。勤怠金額は、勤怠区分ごとの換算欠勤日数に応じて昇給額から減額する	81,184	25.19	○	○	○	
年齢給		年齢ごとに金額が定められている。50歳以上が同額でピーク。毎年4月に改訂	73,306	22.74	○	○	○	
職能給 職能給特別付加給		職能等級別に額が定められている 特別企画職には月額20,000、30,000、40,000円のいずれかを、特別上級技能職・特別上級特勤職には、月額20,000円を付加	157,933	49.00	○	○	○	
職能給付加給		職能給の補完。業績・取り組み姿勢を反映させる付加給。当該職能等級に該当する職能給と直近上位等級の職能給の差額が、職能給付加給である。最上級資格職には、別途上限額（20,000、40,000円）が定められている。	6,046	1.88		○	○	
調整給 技能手当 職務手当 暫定給		職務区分昇進、等級昇進者の当年度の職能給付加給はゼロ。最上級職区分昇進者はこの限りでない。職務給付加給の昇給は、毎年4月に実施。昇給金額＝基準昇給金額×成績係数。基準昇給金額は、職能等級別に定めている。成績係数は、評定結果にもとづき0～2.0（0.1刻み）の範囲で決める 職能区分昇進・職能等級昇進時に、別のルールにより減額する 技能職1級を除く技能系従業員に、月額5,000円支給 職長 20,000円、職長見習 17,000円、班長 10,000円 初任給調整で一時的なもの	816 1,907 962 135	0.25 0.59 0.30 —		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	
＊満58歳に到達した者の賃金は、満58歳到達時の基準賃金の90%			計 322,306	(98年)				
時間外給 特殊勤務手当 特殊作業手当 その他手当		割増率：30%、深夜 55%、休日 35%						

日立製作所

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎	賃 上 げ	時 間 外	一 時 金	礎 職 金
基 準 内 賃 金	[監督指導・執務・技能職] 職務給	各人の担当している職務の段階(職級・遂行職務の高さ)に応じて賃率(職群別職務等級別テーブル)が定められている	基本能力給 111,064	38.7	○	○	○	○	○
	資格給	職群等級別号俸別テーブルが定められ、職群等級の高さにリンク。同一等級内の能力差は「号俸」に反映する	職 能 給 69,525	24.2	○	○			○
	基本能力給	従前「基本給」と称していたもので、「企業人としての基本的能力、意欲に基づく総合決定給。退職金・年金の算定基礎。初任額に毎年の昇給額(査定額及び補整額)を積み上げていく方式。昇給割当額は職群・等級ごとに定める。査定により個人差はあるが、55歳まで上がりつづける。名称の改正とともに50歳以降の昇級規模は見直された(能力の伸びと昇給の関連を強めたという)	資 格 給 22,570	7.9	○				○
			職 務 給 69,560	24.3	○	○			○
			扶養地域手当 11,865	4.1					
			その他 2,416	0.8	○	○			○
			計 287,000	100.0					特称・指導員加算のみ
	[総合職] 職能給	技能職等の職務給に対応。職務遂行能力の高さにリンク。総合職等級に応じて金額が決まる。各等級に5段階の幅(「号俸」)を設定。標準者を3号俸とし、毎年の評価結果によってアップダウンする洗い替え方式。下位等級の5号俸より上位等級の1号俸の金額が高額になる開差型の水準設定。	「その他」は、特称・指導員加算、特別賃率営業手当の合計 (IMF-JC 資料 98.5現)						
	基本能力給	技能職等の「基本能力給」と同じ							
	時間外手当 休日労働手当 深夜勤務手当 交替勤務手当 宿日直手当 業務手当 新勤務手当								

人事制度を抜本改定



資格体系の改定、職能定義の策定とそれに基づく格付け、賃金の年功部分圧縮、コアなしフレックスタイム・在宅勤務の導入と、内容は多岐にわたるが、いずれも、能力主義、成果主義を強めることにより、やる気・働きがいを高め、生産性の向上を図ろうとするものである。

1. 資格制度：ホワイトカラーの資格制度を再編。主任クラス（㊦[注]）以下については、職種別の職能定義書に基づく絶対評価により格付け決定
2. 賃金制度：年功性の強い賃金項目の定額化による年功性の圧縮
3. 勤務制度：主任クラス以上にコアなしフレックスタイム制・在宅勤務を導入。対象者には期末成果報酬を新設

〔注〕 同社においては、専門職制度を導入しており、管理職としての「主任」のほか専門職として「技師」「研究員」が該当する。

第3365号(98. 9.11)

勞政時報

45

1 改定のねらい

ホワイトカラーの生産性向上を目指して

[1]見直しの背景と問題意識

(1)企業間競争の激化

グローバルな大競争時代のなかで、企業が発展していくためには、国内外を問わない企業間競争の激化と価格破壊に対応した一層の生産性向上と、独創的で付加価値の高い製品を生み出していくことが必要不可欠となっている。また、そのためには特に、企画・立案業務等を行うホワイトカラー層が従来以上に創造性・主体性を発揮していくことが重要である。

(2)経済の低迷・高齢化

同社の人事制度は、その大部分が昭和30～40年代の経済成長や労務構成を前提として作られたものである。もちろん、これまでも、その時々状況に応じて、部分改定を行ってきた。しかし、低迷を続ける経済環境や急激な高齢化などを踏まえ、成果主義を進める方向で、抜本的に見直す時期にきていると考えた。

同社の場合、従来から処遇制度の運用に当たっては比較的査定幅も広く、実力主義的な運用を行ってきたという。しかし、賃金項目の約6割が積み上げ給とその反映部分で占められているなど、年功的な点があることは否定できない状況だった。

(3)価値観の変化・多様化

賃金水準・生活水準の向上や情報化の進展といった社会環境の変化に伴い、従業員の労働観・価値観が変化・多様化してきており、時代に合った、また、それを先取りした制度が求められている。

[2]制度見直しの基本的な考え方

今回の人事処遇制度見直しは、

- ①「21世紀に向けた活力ある日立」
 - ②「従業員一人ひとりのやる気・働きがい」
- につながる制度というコンセプトに基づいて実施している。

また、こうした基本思想を踏まえた制度改革の最大のねらいは「ホワイトカラーの生産性向上」であり、「実力主義・成果主義」的色彩を強めていくことである。

こうしたことから資格・賃金・勤務の各制度については特に中核となる「企画職」層を中心とした改定を行っている。

制度設計に当たっては、このような改定の方向が従業員にみえるような制度にすることに留意した。

基本的な考え方は以下のとおり。

- ①従業員のやる気につながる公平性の重視
- ②年功性の圧縮→実力主義・成果主義の強化
- ③間接業務の生産性向上、創造力の発揮を促す弾力的な働き方
- ④時代、ニーズの変化を踏まえた制度の改廃

●日立製作所の概要

総合電機のトップメーカー。技術力に定評がある。製造、販売、エンジニアリング、サービスなど、さまざまな業種にわたる企業からなる日立グループを構成。

本社……東京都千代田区神田駿河台4-6

資本金……2817億3500万円

労務構成………合計 男子 女子

①従業員数 7万1160人 6万2477 8683

②平均年齢 39.4歳 40.5 31.3

③平均勤続 18.7年 19.8 10.6

④平均賃金 28万円

<98年3月20日現在、②、③は従業員平均、

④は組合員平均>

[3]改定の概要[資料1]

同社が今回見直しを行った人事処遇制度の項目は、[資料1]のとおり。ここでは、中心となるホワイトカラー層の資格制度、賃金制度、勤務制度の改定内容を中心に取り上げる。

ここで取り上げる各制度は、98年6月に導入された。改定の構想はかなり以前からあったが、具体的には97年春に労働組合に提案し、約1年の検討期間を経て導入に至った。

対象となるのは、主として「総合職」（旧「企画職」）。いずれの制度もホワイトカラーの生産性向上を目的としており、実力主義・成果主義的な方向への改定となっている。

2 新資格制度の内容

ホワイトカラーの資格体系を再編。
職能定義書に基づく格付け

[1]旧制度の概要[資料2～4]

(1)資格体系

同社の処遇管理は、[資料2]の各職群の中で処遇することが基本にあり、それぞれの職群の

[資料2] 職群の分類

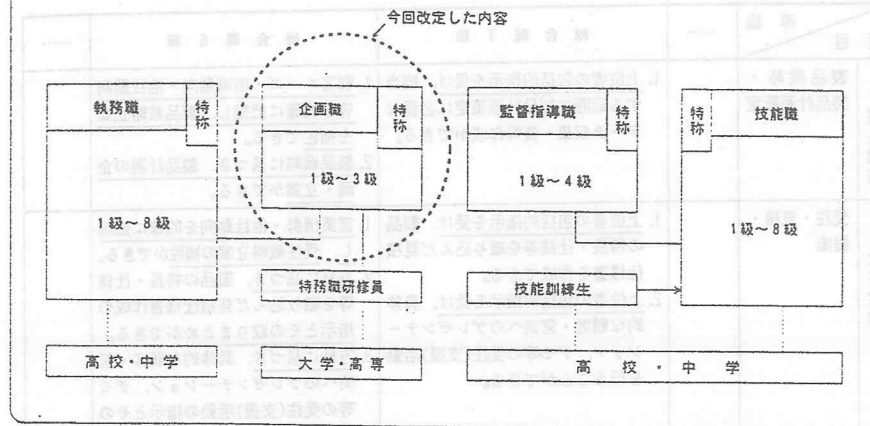
職 群	定 義
企 画 職 (新総合職)	企画、立案、決定、指導確認をする職務
執 務 職	主として机上事務を行い、他に属さぬ職務
間接技能職	運搬、荷造り、運転等、直接生産以外の肉体的職務
直接技能職	機械、組み立て、仕上げ、鍛造、溶接等の直接生産職務
監督指導職	主として技能職の監督、指導にあたる職務
特 務 職	その他の職務

[資料1] 処遇制度見直しの項目と改定内容の骨子

項 目	改 定 内 容 の 骨 子
雇 用 制 度	雇用の流動化等を踏まえた多様な雇用形態の検討
資 格 制 度	能力、成果重視の観点から企画職(総合職)の制度見直し(総合職等級制度、定義書による格付け)
賃 金 制 度	能力、成果等の一層の反映、年功性の圧縮、賃金カーブ・賃金体系等の見直し ・諸手当の見直し
勤 務 制 度	新勤務制度の導入
退職金・年金	中長期的な財政の安定化、老後の生活保障機能強化のための厚生年金基金の予定利率の引き下げ、給付の見直し
福 利 厚 生	意識変化、健康増進の観点からの文体活動の見直し
安 全 衛 生	メンタルヘルスに関するケア体制の充実
健 康 保 険	中長期的な財政の安定化
共 済 会	会費の見直し、給付の重点化

[注] 太枠内は今回取り上げた内容。

【資料3】旧職群制度・特称制度の概念図



中に「特称」があった[資料3]。すなわち、同社では、例えば「企画職1級」の中にさらに「参与」「参事」といった特称の刻みがあるというように、同職群内で「職群制度」と「特称制度」という二つの資格制度が重層的に存在していたのである[後掲資料6]。

特称は大きく「参事系列特称」と「工師・主事系列特称」に分かれるが、企画職の特称は「参事系列特称」であった[資料4]。

(2) 制度運用

執務職や技能職については、労働組合との間に昇格基準の協定があり、安定的で年功にも考慮した運用を行っている。具体的には、個人の能力・実績に応じて昇格時期に差はあるものの、特段の事故がない限り、定年までにはその職群

【資料4】特称の系列

特 称	意 義
参事系列特称	職位任用によらずに、有為の人材の処遇を図るみを開く
工師系列特称 主事系列特称	同一職務に長く従事する優秀な人材を優遇し、従業員に励みと処遇安定感を与える

の1級に上がれるように運用している。

これに対して、企画職では、年功的な運用は行わず、本人の能力に応じた等級に格付けている。従来その格付けの基準としては、企画職1～3級について、等級ごとの包括的な定義を定めていた。

【2】新制度の概要

(1) 資格体系の改定

① ねらい[資料5]

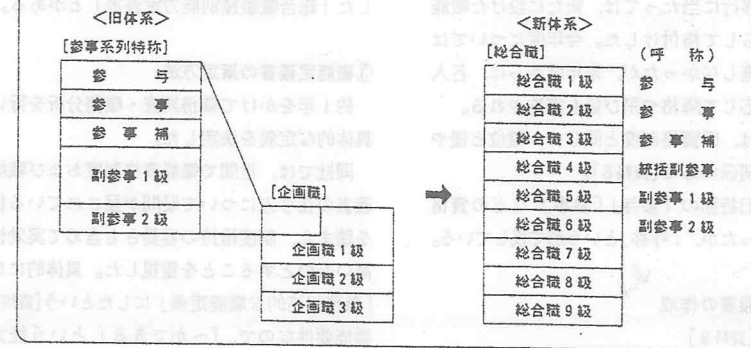
今回改定したのは、従来の「企画職」の資格体系。同社の「企画職」とは、研究開発、設計、営業などの業務においてその中核を担う職群である。

同社では、企画職については他の職群より一層成果に重点を置いて処遇すべき層と考え、この考え方を本人たちに認識させるためには、部・課長層を含む職群として一本の資格体系とする

【資料5】特称者の割合

職 群	特称者の割合
企 画 職	63.0
監督指導職・執務職・技能職	10.9

【資料6】総合職資格制度の改定



ことが有効と考えた。

また、本来「特称制度」は各職群の上位等級者の中で特に優秀な者に称号を与え、処遇することを目的としていたが、企画職の参事系列特称については、全企画職に占める割合が増加したこともあって、執務職、技能職の工師・主事系列特称とは、位置付けが異なったものになっていたという背景もあった[資料5]。

したがって、他の職群の体系については、従来どおりの仕組みを維持している。

② 改定内容[資料6～8]

職群制度における「企画職」と特称制度における「参事系列特称」を「総合職」として再編

【資料7】新・旧資格等級の対応関係

	旧制度	新制度
特 称	参与	総合職1級
	参事	" 2級
	参事補	" 3級
	副参事1級	" 4級
	"	" 5級
	副参事2級	" 6級
職 群	企画職1級	" 7級
	" 2級	" 8級
	" 3級	" 9級

【資料8】資格と職位の関連: 緩やかな相関関係

資 格	職 位
役員	事業所長相当
総合職1級	部長相当
総合職2級	
総合職3級	課長相当
総合職4級	
総合職5級(月俸者)	
総合職5級(非月俸者)	主任相当
総合職6級	
総合職7級	
総合職8級	
総合職9級	

し、一本化した[資料6]。

新・旧資格の等級は、[資料7]のように対応するが、移行に当たっては、新たに設けた職能定義に照らして格付けした。今年度については降格は実施しなかったが、来年度からは、各人の能力に応じて降格や飛び級も実施される。

新資格は、旧資格制度と同じく、職位と緩やかな相関関係にある[資料8]。

なお、旧特称の「参与」「参事」などの資格はなくなったが、「呼称」という形で残している。

(2)職能定義書の作成

①ねらい[資料9]

執務職や技能職には年功も加味した昇格運用を行っているのに対して、企画職については、従来から本人の能力に応じた等級に格付けていた。

これまでは、企画職1～3級について包括的な定義を定め、それに基づいて格付けを実施していたが、同社では、より具体的な職能定義書を作成し、必要とされる能力のレベルを明示することによって、能力開発や対象者の活性化につなげようと考えた。

②内容[資料10]

総合職の9～5級（主任クラス以下）について、職能定義書を作成し、これに基づいて、等

級の格付けを実施した。定義書には、全職種共通の「総合職能力定義書」と16の職種別に作成した「総合職職種別能力定義書」とがある。

③職能定義書の策定方法

約1年をかけて職務調査・職務分析を行い、具体的な定義を決定した。

同社では、世間で職能資格制度および職能定義書の在り方について疑問が呈されている状況を踏まえ、制度維持の容易さも含めて実効性の高いものとするを重視した。具体的には、「職務記述的な職能定義」にしたという[資料10]。職能要件なので、「～ができる」という能力を定義したものであるが、「折衝力」「論理性」等の抽象的な項目についての能力定義ではなく、目に見える単位業務ごとに、仕事との連関の強い内容とした。

同社では、従来、企画職以外の職群について、職務記述書とそれに基づく職務給を処遇の一つの柱として管理・運営してきており、このような手法を受け入れる土壌が形成されていたという。

④運用

職能定義書は、従業員に公開している。何をすれば上の等級に上げられるかをはっきりさせ、目標を立てやすくするためである。当該等級の

[資料10] 資格等級9～5級における職種別の能力定義書の内容

等級			総合職7級	総合職6級	
項目	1 製品戦略	製品戦略・製品計画策定	1. 上位者の包括的指示を受け、担当する範囲で製品計画策定に必要なデータ収集・資料作成ができる。	1. 顧客ニーズ・市場動向・他社動向等を的確に把握し、製品戦略立案を補佐できる。 2. 製品戦略に基づき、製品計画の企画・立案ができる。	
	2 受注活動	受注・見積・提案	1. 上位者の包括的指示を受け、製品の特長・仕様等を織り込んだ見積仕様書を作成できる。 2. 上位者の包括的指示を受け、具体的な顧客・営業へのプレゼンテーション、デモ等の受注(支援)活動を行うことができる。	1. 営業情勢・他社動向を的確に把握し、受注戦略立案の補佐ができる。 2. 方針に基づき、製品の特長・仕様等を織り込んだ見積仕様書作成の指示とその取りまとめができる。 3. 方針に基づき、具体的な顧客・営業へのプレゼンテーション、デモ等の受注(支援)活動の指示とその取りまとめができる。 4. 代替案および優先度を考慮した見積もりを行い営業・顧客への説明および交渉ができる。	
...	...	...	...	...	...

[注] 上記は、設計・開発職種の定義書の一部。

職能要件を満たしているかどうかという点が評価の基準となることから、考課結果をフィードバックする際にも、能力開発のポイントを上司が明確に示すことができるようになった。

なお、人事労務部で作成した定義書は「標準パターン」として、各事業所で実情にあった内容に変更できるようにした。したがって、実際の職能定義書は、事業所ごとに決定することになる。

していく部分を抑制した。

改定の概要は[資料11]のとおり。以下、総合職を対象とした改定内容を中心に確認しておく。

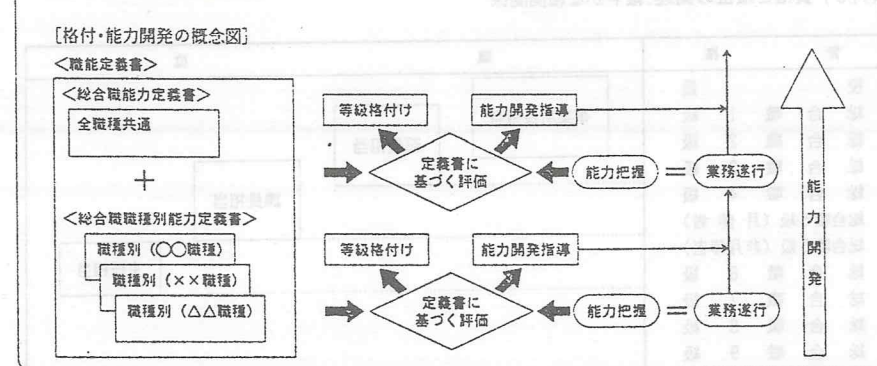
[2]職能給の新設[資料12]

基準内賃金の4割程度を占めていた「加給(定額)」に2割弱の「加給(率)」部分を吸収したうえで、職務遂行能力の高さに応じた「職能給」とした[資料12]。

旧「加給(定額)」は、技能職などにおける「職務給」に対応する「能力給」として資格別に定額で設定されていた。ちなみに、「職務給」は、各人の担当している職務の段階(職級)に応じて賃率が定められている。「加給(率)」については、後段[4]で説明する。

「職能給」は、職能定義書に基づいて格付けられた各人の総合職等級に応じて金額が決まる仕組みにしている。ただし、従来の「加給(定

[資料9] 職能定義書の策定



3 新賃金制度の内容

職能給を設定、年功的部分は
6割から4割に

[1]ねらい[資料11]

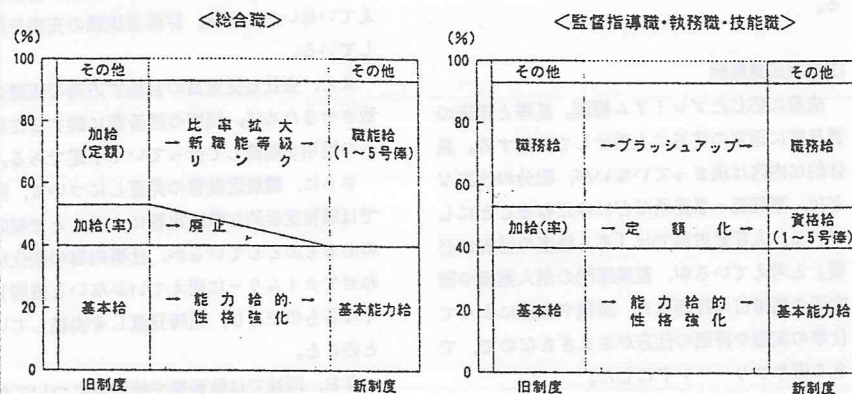
年功要素を圧縮し、実力主義・成果主義の色彩を強めるため、毎年の積み上げによって上昇

【資料11】基準内賃金項目の改定内容(●印が総合職に適用される賃金項目)

改定前	改定後	位置付け等	決定方式	支払い方法
基本給	●基本能力給	・企業人としての基本的能力、意欲に基づく総合決定給 ・退職金、年金の算定基礎給	・初任基本能力給に毎年の昇給額(査定額および補整額)を加えた積上げ給 ・昇給割当額は職群・等級ごとに定める	月給、定額
加給(定額部分)	●職能給	・職務遂行能力の高さにリンク ・同一等級内の能力差は号俸により反映	・等級別号俸別テーブル(ただし改定に伴う移行措置実施)	月給、定額
加給(率部分)	資格給	・職群等級の高さにリンク ・同一等級内の能力差は号俸により反映	・職群等級別号俸別テーブル	月給、定額
職務給	職務給	・遂行職務の高さにリンク	・職群別職務等級別テーブル	月給、定額

【注】手当等に関する改定の内容は省略した。

【資料12】賃金制度の改定



額)が資格等級別シングルレートであったのに対し、「職能給」では、各等級に5段階の幅(「号俸」)を設定した。「号俸」は、標準者を3号俸とし、毎年の評価結果によってアップダウンする洗い替え方式をとっている。

下位等級の5号俸よりも上位等級の1号俸の金額の方が高額になる開差型の水準設定になっている。

【3】基本給の改定【資料12】

「基本給」は、基準内賃金の4割弱を占め、退職金・年金の算定基礎となるなど、本人給の意味合いの賃金である。初任額に毎年の昇給額を積み上げていく方式であり、査定による個人差はあるものの、毎年の積み上げにより、55歳まで上がり続ける仕組みとなっている。

今回の改定では、「基本給」を「基本能力給」

と改称し、50歳以降の昇給規模を見直すなど生計費カーブを考慮したうえで、年功的な要素を抑制した。能力の伸びと昇給の関連を強めたといえる。

【4】「加給(率)」の改定

「加給(率)」は(短期的な)査定給という位置付けであり、基準内賃金に占める割合は、2割弱であった。「基本給」に職群等級別・査定結果別の支給率を乗じて決定するもので、積み上げ給としての年功的性格を持つ「基本給」にリンクしているうえ、平均支給率は上位資格等級ほど高く設定されていたため、相乗的な年功傾向を有していた。そこで、賃金の年功性を薄めるため、総合職では、前述の職能給に組み込み、執務職・技能職などのその他の職群では、「加給(率)」を「資格給」として定額化した。この結果、基準内賃金に占める年功的な部分が6割から4割に圧縮された。

【5】新制度への移行

旧制度における資格ごとの平均額が、新制度の各等級の標準値となるように賃金水準を設定した。移行に当たっては、個人ごとに増減収が発生するが、減収となる者については、制度改定前の収入を保障する経過措置を実施している。

なお、賞与の算定方式については、まだ確定していない。98年の夏季については昨冬の段階で確定しているので、新方式による支給は、今年の年末分からとなる。

【6】評価について

評価制度の仕組みは、基本的に変っていない。ただし、昇格については、明確な職能定義を定め、これを基準として用いることにした。それ以外の評価は、従来どおり、能力や実績などの総合評価である。

4

新勤務制度の内容

コアなしフレックスと在宅勤務を導入

【1】ねらい・概要

(1)ねらい

以下に述べる新勤務制度のねらいも、改定の全体的なコンセプトに添うものであり、同社の中核業務を担うホワイトカラーの管理職候補層の働き方と意識を変えていこうとするものである。

具体的には、企画・立案業務、管理・監督の業務等においては、時間と場所の制約なく働けること、労働時間の長さより業務の質・成果を重視して報酬を支払うことがふさわしいことから、

①勤務時間と場所に関するフレキシビリティを広げることにより、各人がこれまで以上に活力・主体性・責任感を持って仕事に取り組み契機とする

②時間より成果に重点を置いた賃金処遇とすることにより成果主義を徹底するということを目的としている。

(2)適用対象等【資料13~14】

適用対象は、総合職6級(主任クラス)以上の非管理職【資料13】。同社では「このクラスの企画・立案あるいは管理・監督の業務を行っている従業員については、裁量と自己責任の原則を基に処遇した方が、彼らのインセンティブ、モラルアップにもつながる」と判断した。

なお、本人の意思と会社の認定があてはじめて新勤務制度が適用されるので、本人が希望しなければ、従来どおりの勤務形態を継続することになる。対象層の人員は1万2000~1万3000人いるが、試行開始時点では、出向者・留学生等を除いた対象者のうち9割以上に新勤務制度が適用されている。

制度の概要は【資料14】のようにになっている。今のところ、「試行」段階と位置付けている。

【資料13】新勤務制度の対象

資 格	適用される時間管理制度	報 酬	在宅勤務・サテライトオフィス勤務
月俸者	—	(月俸)	対象
総合職6級以上の非月俸者	新勤務制度(98年開始)	・新勤務手当 ・期末成果報酬	対象
総合職7級・監督指導職の者	フレックスタイム制度	業務手当、超過時間外勤務手当	対象外
その他の者	フレックスタイム制度(間接員)	時間外勤務手当	対象外

【注】太枠内が新勤務制度の適用対象となる。

【資料14】新勤務制度の概要

項 目	内 容
意 義	企画・立案業務等の間接業務従事者につき、各人が一層の活力を持ち自己の裁量と責任で業務を遂行できる勤務制度を設け、労働時間の長さではなく業務の質・成果に応じた報酬を支払うことにより、成果主義の徹底、間接業務の生産性向上を図る
対 象 者	次の業務を行っている者(試行に当たっては、総合職6級以上(月俸者を除く)が対象) ・管理監督的業務、および、企画・立案、指導・確認業務 ・業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する従業員の裁量にゆだねる必要がある業務
対象者の認定	対象者本人の意思を確認のうえ、会社が認定
勤 休 管 理	・コアタイムなしフレックスタイム(出退勤時間は本人の裁量で決定し、事前申告を行う/所定就業時間に対する不足時間に関して賃金の歩引きなし) ・在宅勤務(仕事に応じ、本人の申請に基づいて会社が承認する)
新 勤 務 手 当	時間外・休日勤務手当に代えて、定額の新勤務手当を支給
期末成果報酬	賞与支給時に成果に応じて支給

【2】柔軟な勤務制度

(1)コアなしフレックスタイム制

1日1回の出勤を義務付けているが、コアタイムはない。勤務可能な時間の範囲や実際の出退勤管理の方法は、各事業部、事業所ごとに決定している。基本的に、前日までに翌日の出勤時間を申請すればよいことになっているが、申請方法や出退勤の管理は事業所等によって異なる。

時間外労働については、基本的に後述する新勤務手当の範囲で業務を遂行することとなっているが、当該手当の範囲を越える時間外労働が

行われた場合には、通常の勤務制度に戻ることになる。

(2)在宅勤務

在宅勤務については、①勤務の弾力化による一層の活力・モラルの向上と、主体性・責任感の向上、②業務効率向上、知的生産性・創造性の向上、③通勤に伴う時間的ロス、肉体的・精神的疲労の軽減、といった目的で導入(試行)した。

在宅勤務が認められるかどうかの判断や、月に何日出勤させるかなどの決定については、業種・業態ごとの特徴・ニーズに応じた運用が行

えるよう、各事業所の判断にゆだねている。

また、首都圏勤務者を対象にサテライトオフィス勤務の実験を開始する計画もあるという。

【3】新勤務手当・期末成果報酬

労働時間の長さより、成果に重点を置いた働き方を志向することから、こうした考え方に沿った賃金・処遇の取り扱いを行っている。

(1)新勤務手当

いわゆる定額時間外手当である。(基本能力給+職能給)×26%を時間外手当の代わりに支給する。時間意識の払しょくがねらいなので、「残業〇時間分相当額」というような設定の仕方はしていない。総合職6級以上の職務に期待される成果および管理職(月俸者)の賃金水準などとのバランスを考慮したうえで設定している。

(2)期末成果報酬

成果に応じたプレミアム報酬。夏季と年末の賞与時に通常の賞与に上乗せして支給する。具体的内容は決まっていないが、配分の仕方などは、事業部・事業所などにゆだねることにしている。人事労務部では「ある程度の目安は必要」と考えているが、営業部門の個人業績や研究所の期単位の評価など、業種や職種によって仕事の実態や評価の仕方がさまざまで、できる限りフリーハンドにした。

5

今後の方向

評価者訓練を重視、制度内容も適宜見直す

【1】評価

各制度とも、対象者各人の意欲・モチベーションを高めるようにと考えて導入したものであり、

同社では、それぞれ本人にとってメリットがあると評価している。対象者の9割以上が新勤務制度の適用を希望していることから、新制度は従業員にも受け入れられていることがうかがえる。もともと労働組合とは問題意識を共有しており、個々の制度についても十分な論議とベクトル合わせを行って導入している。

ただし、導入後まだ間がないため、半年ないし1年後くらいにあらためて定着・認知状況を確認したいと考えている。

【2】今後の方向

今回の改定は、業務の中核を担うホワイトカラー一層の意識改革を促すことをねらいとしているが、対象者の納得を得るためには、各人の格付けとその前提となる評価がしっかりできていなければならない。評価制度の仕組み自体は変えていないが、今後、評価者訓練の充実を計画している。

また、会社と従業員の目指す方向の認識を一致させるために、制度の趣旨等に関する従業員への説明を継続して行っていく予定である。

さらに、職能定義書の見直しについて、同社では職務定義的な職能定義にすることで実効性のあるものとしているが、仕事内容の変化に合わせてタイムリーに変えていかないと機能しなくなるものであり、随時見直しを実施していくとのこと。

なお、同社では執務職や技能職については職務記述書を作成し、これを基にした処遇を行っているが、実際の仕事と定義がかけ離れたように、職務定義をある程度大くりにしているという。職能定義についても、最低限の横断的な評価基準は必要だが、あまり細かく規定せずに、ある程度、大きな枠でとらえた方がよいのではないかと考えている。どのような方向に変えていくにしても、運用を上手に行って、各制度の維持・管理に努めることが重要と同社では考えている。

トヨタ自動車 (1999年10月より)

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 退 職 金
基 準 内 賃	(技能系) 職能基準給(30%程度) 生産性給(20%) 職能個人給(30%程度)	賃金等級別の定額 賃金等級別の定額 資格ごとに職能考課点によって決定された昇給額を毎年積み上げる。 昇給額は、資格、職能考課点が高いほど、多くなる。上限額設定 技能系のみ。年齢に応じた定額で決定						
	年齢給(20%) (事技系) 職能基準給(50%程度) 職能個人給(50%程度)	賃金等級別の定額 資格ごとに職能考課点によって決定された昇給額を毎年積み上げる 昇給額は、資格、職能考課点が高いほど、多くなる。上限額設定						
賃 金	(基幹職層) 資格給 職能給	資格別に定額で決定 賃金等級・成績ごとのテーブル方式で決定。シンプルで処遇差がダイ ナミックにつくといわれている						
	[職能資格(上段)と賃金等級(下段)との対応] 技能系: C X 級 S X 級 E X 級 中堅技能職 初級技能職 基礎技能職 1 等級 2 等級 3. 4 等級 5. 6 等級 7. 8 等級 9 等級 事技系: 上級専門職(旧係長級) 専門職 業務職 1. 2 等級 3. 4 等級 5. 6. 7 等級							
金	家族手当	扶養家族数に応じ定額で決定						
	超過勤務手当 深夜勤務手当 交替勤務手当 特殊作業手当	基準賃金×1/162.667×時間外(休日)勤務時間×130(145)% 基準賃金×1/162.667×勤務時間×130% *深夜……22:00~5:00、*時間外深夜は×160% 交代制勤務あるいは時差勤務に従事した場合支給 特殊作業に従事した場合に支給						

トヨタ自動車 (1999年9月まで)

賃金項目	決定条件および 支給対象・方法	平均 支給額 (円)	構成比 (%)	算定基礎			
				賃上げ	時間外	一時金	基礎 退職金
基準内賃金	(技能職) 基本給	組合員平均	基準内賃金の構成比				
	職能給	技能・事技あわせ					
	生産性給	基本給	35.7	○	○	○	○
	年齢給	121,829					
	(事技職) 基本給	職能給	25.6	○	○	○	
	職能給	87,312					
	年齢給	生産性給	13.8	○	○	○	
	(基幹職層) 年齢給	47,312					
	資格給	年齢給	20.9	○	○	○	
	職能給	71,308					
金		資格別に定額で決定					
		賃金等級・成績ごとのテーブル方式で決定。シンプルで処遇差がダイナミックにつくといわれている					
	職位手当 (医務職のみ)	職位手当	—	○	○	○	
	家族手当	10					
		家族手当	3.9	○		○	
		13,247					
		計 341,638 (1998年度)					
	超過勤務手当	55,493					
	深夜勤務手当	11,502					
	交替勤務手当	19,136					
	特殊作業手当	128					
		計 86,259 (1998年度)					

評議会ニュース

No.0567-②

第2回 賃金分科会特集号

■発行所 全トヨタ労働組合連合会 トヨタ自動車労働組合

■発行人 神野 進

■編集人 西田 明生

■印刷所 長苗印刷株式会社

新しい賃金・評価制度の全体像明確化!!

○6月24日(木)に、第2回賃金分科会が開催されましたので、その内容を報告します。



新しい賃金・評価制度の全体像がはまりてきたね!



1. 議論のポイント

項目	議論のポイント
①今後の配分のあり方	○従来の配分の考え方を見直し、特定の賃金等級に重点配分するには、職能基準給などの「目指すべき昇格・昇等級時の昇給水準」や「原資や正期間」について突っ込んだ議論が必要。 ○目指すべき資格・賃金等級間の額差は、「資格」をより重視した処遇にする観点からは妥当なレベルと考える。 ○一律定額配分も一案ではあるが、目指すべき賃金表に達した後の配分のあり方は、引き続き議論したい。 ○重点配分への対応や賃金表を早期に是正するために、原資については継続して検討。 ○期間は、最長でも5年程度で実現すべき。
②生産性給の習熟昇給解消	○解消に必要な原資が昇給原資以外にないことが、3年間の段階的な解消しかない。
③職能個人給の上限額(事技職・医務職)	○会社提案の資格毎の上限額は、先回示された幅の下限額よりも緩和され、対象者も少なくなった。この事は、会社として組合員への影響に一定の配慮をした結果と考える。 ○上級専門職と業務職の上限額の会社提案は、上位資格との年収水準、年令給の昇給が抑制される学令との整合性、生計費との関係を踏まえると、妥当な水準と考える。 ○一方、専門職の会社提案の上限額では、40才代半ばで上限額に到達するケースも想定され、再検討いただきたい。 ○年令給を職能個人給に統合した事技職・医務職で、同一資格内で在籍した場合の安心感を保つには、職能個人給が重要であり、配分のあり方などを工夫いただきたい。
	●事技職・技能職の職能基準給の賃金等級毎の目指すべき額差は【資料①】の通り ●事技職では、移行後の昇給配分で事技1等級や事技4等級に重点配分し、額差を設けていきたい。 ●資格の統合や分割を行わない技能職は、事技職のように大幅に是正する必要はない。 ●同様の方法で、生産性給や医務職給も、昇格時に、より昇給感があるようにしたい。 ●目指すべき賃金表に達した後は、一律定額の昇給配分で、全体の底上げを図りたい。 ●原資は、毎年の昇給回答額の中でを行い、是正に要する期間は、少なくとも5年程度。
	●前回の提案通り、毎年の昇給の中で3年の期間で段階的に解消したい。
	●事技職・医務職の職能個人給上限額は、次の通り ・上級専門職 32万円前後 ・専門職 28万円前後 ・業務職 22万円前後 ①上位資格との年収水準 上級専門職—基幹職3級の水準を考慮 専門職・業務職—上位資格と50万円程度重複 ②技能職の年令給昇給が抑制される学令との整合性 対象者の最低学令は、50才前後で整合性有り ③年収水準と生計費との関係 業務職でも、標準生計費を十二分にカバー ④上限額の対象者 全体で400人強、2%程度 ●職能個人給が上限額に達しても、職能基準給は改定があれば昇給する。 ●専門職の上限額は、再検討し、次回提案 ●職能個人給は、毎年額が積み上げられる賃金項目であり、安心感は担保しているが、毎年適切な昇給配分を実施したい。

詳しい内容は職場役員に聞こう!

④年令給カーブの見直し(技能職)	○高齢層の賃金水準に大きな影響を及ぼすに「若年・中堅層のカーブの早期底上げ」を図るには、年令給ベアの重点配分が望ましい。但し、実効性の低さに対しては検討が必要。 ○「高齢層の下げ局面」を是正するには、高齢層の現行年令給の平均値でフラットなカーブに見直ししていく方法が考えられる。 その際には、見直し後のカーブのピーク到達年令を超えている方は、現行年令給を適用し、これからピーク到達年令に達する方は、フラットな新しい年令給を適用してはどうか。	●高齢層における下げ局面の見直しについては、一定年令以上で年令要素による昇給をなくし、能力要素による昇給のみに切り替えると同時に、本人の意欲へ影響を及ぼす賃金の減額を取り除きたい。 ●今後の論点は、どの年令から、どの程度の水準でカーブをフラットにしていこうかということ。 ●生計費との対応、年令給の総額への影響を考慮しながら、実現の可能性を検討したい。
⑤調整給の設定と縮小方法	○調整給Ⅰに関して、 ・マイナス調整給は、翌年1月にすぐ縮小されることから、早期に賃金水準が上がる方向であり評価できる。 ・プラス調整給は、従来の制度改定では、毎年の昇給時にも調整給の縮小を行ってきたが、今回は昇格・昇等級時のみの縮小であり、会社として従来以上に配慮いただいたものと受け止める。 ○調整給Ⅱについては、単年度の考課に対する調整給であり、翌年度で縮小されることは妥当。また、翌年1月の昇格・昇等級者の対応は、従来どおりの考え方に沿ったもので、異論はない。	●資格の大括り化による調整給Ⅰ 賃金：職能基準給、医務職給 職種：事技職、医務職 対象：詳細は【資料②】 縮小方法： プラス調整給 - 2000年1月の昇格・昇等級時より昇給分を縮小 マイナス調整給 - 2000年1月の昇格・昇等級時に全額縮小 ●職能給の期間考課廃止による調整給Ⅱ 賃金：職能基準給 職種：全職種 対象：各人の考課点により個別に決定 縮小方法： 2000年4月の昇給時に全額解消 但し、2000年1月昇格・昇等級者はその時点
⑥退職金の基礎額	○今回の制度改定による退職金への影響は、ほとんどないものと考えている。	●現行の基本給の額を、そのまま退職金基礎額として移行。 ●基礎額には、従来どおり昇給回答額の40%を賃金毎に配分し、個人毎に積み上げる。 ●基礎額は、毎月の賃金明細に記載
⑦処遇と評価の関係のわかりやすさ	○会社提案によって、処遇と評価の関係はわかりやすくなる。 ○一時金の辞令に加算額を表記するのは、働き方や評価軸が変わってきている上級専門職が望ましい。	●職能考課が反映される職能個人給は、資格毎の標準的な昇給額を、賞与考課が反映される賞与は、賃金等級毎の基準額を社連に掲載したい。 ●事技職・医務職の専門職以上で、賞与辞令に加算額を表記
⑧事技職の評価制度の展開状況	○今回の制度改定の成否のカギは、評価制度の定着・徹底にある。 ○評価に対する上司と本人の認識のギャップには、積極的に対応すべき。	●各職場で評価が定着し、評価のプロセスが確実に運用されるよう、新制度の展開に合わせ積極的に取り組んできた。 ●評価に対する認識のギャップは、徹底した話し合いで解決することが基本。但し、職場上司と連携し、評価の健全な運用に取り組む。
在動手当	○在動手当廃止に伴う移行措置は、賃金水準の変動の緩和と昇給感に十分配慮したい。 ○賃金水準の変動に関しては、縮小額の上限額の設定など、一定の配慮をいただいた。 ○昇給感の観点から、以下の2点を検討要 ①業務職の上限額を再検討 ②昇等級時に調整手当の縮小を行わない ○職場の意見を踏まえ、慎重に判断したい。	●在動手当を99年10月より廃止し、99年9月末の対象者に移行措置として同額の「調整手当」を支給 ●調整手当の縮小は、毎年の昇給時に3000円を上限に、5分の1づつ縮小し、昇等級時には、昇給額を上限に縮小 ●東京・大阪地区の住居に関するコストの高さは、寮・社宅の入居期限超過者の入居の許可とその負担に関する施策で対応。

2. 執行部判断

- 賃金・評価制度における生産性給の習熟昇給の解消、調整給の設定と縮小の方法、退職金の基礎額については、労使のスタンスを概ね一致させることができたかと判断する。
- 一方、職能基準給などの今後の配分のあり方、職能個人給の上限額、年令給カーブの見直し、一時金加算額を辞令に記載する資格については、今後も検討すべき課題が残されており、引き続き議論していく。
- 事技職の評価制度の定着に向けた取り組みについては、会社として積極的に取り組んでいることが確認できた。しかしながら、職場の実態としては、バラツキが大きいのも事実であり、評価制度が正しく運用されるよう今後もフォローしていくので、職場の協力をお願いする。(技能職は次回確認していく)
- 在動手当については、残念ながら調整手当の内容と縮小方法に関して労使の考え方に隔りがある。今後も、東京・大阪地区の寮・社宅の期限超過者への対応等を含め、さらに議論していくことが必要と考える。
- 今回の分科会で、労使の考え方が一致しなかった項目は、その解決に向けて積極的に取り組んでいくので、職場においては新しい賃金・評価制度についてしっかり議論し、理解を深めるようお願いする。

3. 議論の細部

(1) 賃金・評価制度

①職能基準給などの今後の配分のあり方

組合

- 制度移行当初の職能基準給などの賃金表を、目指すべき賃金表に近づけていくために従来の配分の考え方を見直し、特定の賃金等級に重点配分していくことについては、「目指すべき昇格時と昇等級時の昇給水準」「必要な原資の捻出先」「柔軟な配分をする期間」などについて、突っ込んだ議論が必要。

会社

▽資格・昇等級時の昇給水準

- 今後、資格をより重視した処遇とすべく、同一資格内の昇等級時よりも昇格時の方が、より昇給感があるようにしていきたい。
 - 事技職では、制度移行後の昇給において、事技4等級や事技1等級に重点的に配分し、一例として、【資料①】の右欄に掲げたような額差の設定を目指す。
 - 技能職では、資格の統合や分割を行わず、現行の資格をそのまま賃金等級に移行したこともあり、事技職のように大幅に是正する必要はない。具体的に一例を挙げれば、【資料①】の右欄に掲げたような額差の設定を目指す。
 - こうした方法により、生産性給や医務職給についても、昇格時の方が、より昇給感があるようにしたい。
 - 最終的に目指すべき資格・賃金等級間の額差が確保された後は、基本的に、資格・賃金等級に関わらず、一律定額の昇給配分を行うことで、全体の底上げを図っていく方向にあると考える。
- ▽原資および是正期間
- 目指すべき資格・賃金等級間の額差を確保する原資については、毎年の昇給回答額の中で行いたい。
 - 従って、目指すべき資格・賃金等級間の額差を確保するまでの期間は、少なくとも5年程度は必要。

組合

- 最終的に目指すべき資格・賃金等級間の額差については、「資格」をより重視した処遇としていく観点からは、妥当なレベルではないかと考える。
- また、目指すべき資格・賃金等級間の額差が確保された後の配分のあり方については、会社が言われる一律定額配分もひとつの案ではあるが、引き続き検討が必要。
- 一方、必要な原資については、昇給原資が基本であることは理解するものの、全体の質上げ原資をある特定の資格に配分することへの対応やあるべき姿に少しでも早いタイミングで近づけていくためには、何らかの配慮が必要。また、期間については、最長でも会社提案程度の期間で実現すべき。

【資料①】職能基準給における昇格・昇等級時の昇給水準

・事技職		(円)	
新職能資格	賃金等級	額	差
上級専門職	事技1等級	213,100	0
	事技2等級	213,100	56,700
専門職	事技3等級	156,400	29,400
	事技4等級	127,000	33,000
業務職	事技5等級	94,000	9,900
	事技6等級	84,100	11,100
	事技7等級	73,000	—



・今後のイメージ		(円)	
		差	
		15,000	
		55,000	
		15,000	
		45,000	
		10,000	
		10,000	
		—	

・技能職		(円)	
新職能資格	賃金等級	額	差
C X級	技能1等級	111,200	24,700
	技能2等級	86,500	13,100
S X級	技能3等級	73,400	4,600
	技能4等級	68,800	10,300
E X級	技能5等級	58,500	5,600
	技能6等級	52,900	6,800
	技能7等級	46,100	4,800
中堅技能職	技能8等級	41,300	5,700
	技能9等級	35,600	—
初級技能職			
基礎技能職			



		(円)	
		差	
		25,000	
		12,500	
		5,000	
		10,000	
		5,000	
		7,500	
		5,000	
		5,000	
		—	

②生産性給の習熟昇給の解消

会 社

- 生産性給の習熟昇給解消は、組合から要望もあったが、前回の提案どおり毎年の昇給の中で3年の期間をもつて段階的に解消させていくので、組合の理解をお願いする。

組 合

- 今回の制度改定で習熟昇給を解消させる趣旨を考えた場合、組合としては、少しでも早いタイミングで解消させていくべきと考える。しかしながら、この賃金項目については、解消に必要な原資が昇給原資以外にないことを踏まえると、組合としても3年間の段階的な解消しかないと考える。

③職能個人給の上限額（事技職・医務職）

会 社

- 事技職・医務職の職能個人給の上限額は、
上級専門職では、320,000円前後
専門職では、280,000円前後
業務職では、220,000円前後 とすることとしたい。
- 職能個人給の上限額を設定する上で、考慮すべき点は、次の4点。
①上位資格と比較して遜色のない年収水準
②高齢層で昇給が抑制される技能職の年令給の学令との整合性
③上限額に到達したときの年収水準と生計費との関係
④上限額の対象者数等
- 1点目の上位資格と比較して遜色のない年収水準
専門職及び業務職は、上位資格と比較して、50万円程度重複。上級専門職は、基幹職3級の水準を考慮。
- 2点目の上限額に到達したときの学令
対象者の平均学令は55才前後、最低学令は50才前後。年令給の昇給が抑制される学令との整合性あり。
- 3点目の上限額に到達したときの年収水準と生計費との関係
業務職であっても、4人世帯の標準生計費を十二分にカバーできる年収水準にあり、問題はない。
- 4点目の上限額の対象者数
400人強、全体の2%程度。資格別には、上級専門職では、その資格の中の4%強、専門職では2%強、業務職では1%弱。
- 職能個人給が上限額に到達しても、職能基準給は改定があれば昇給する。

組 合

- 各資格毎の上限額については、先回示された幅の下限額よりも緩和されており、対象者も全体の2%程度と少なくなっている。このことは、組合が重視する観点を踏まえ、会社として組合員への影響に一定の配慮をさせていただいた結果であると受け止めている。
- 上級専門職と業務職においては、今回提示された上限額に到達する最低学令は50才前後であり、技能職の年令給が抑制される年令との整合性は図られている。また、その時の年収レベルは、生計費に十分対応しているとともに、上位資格と比較しても遜色ないレベルであり、今回の会社提案は妥当な水準。
- しかしながら、専門職の上限額では、40才代半ばで上限額に到達してしまうケースが想定されることから、技能職の年令給との整合性を踏まえ、再度検討いただきたい。
- 一方、年令給を職能個人給に統合することとした事技職・医務職において、資格昇格に伴う昇給が高まる中で、同一資格内で在籍した場合の安心感を保つためには、職能個人給が重要と考えており、配分のあり方などに工夫いただきたい。

会 社

- 組合の意見を踏まえ、専門職の上限額は再検討し、次回提案する。
- 職能個人給は毎年額が積み上げられる性質の賃金項目であり、昇給の安心感は基本的に担保されているものと理解しているが、毎年、適切な昇給配分を実施していきたい。

④年令給カーブの見直し（技能職）

組 合

- 年令給カーブの見直しポイントは次の2点
①生計費対応を踏まえ、若年・中堅層（30才～40才前半）の年令給カーブを早期に底上げを図る
②60才まで意欲・やる気を保つための働き方・処遇のあり方を考慮し、高齢層の年令給の下げ局面の是正を図る
- 現在の年令給カーブを目指すべきカーブに見直ししていく方法については、個々の組合員に与える影響に十分配慮していくことが必要と考える。先回会社から提案のあった見直し方法では、50才以降の高齢層で生涯にわたる賃金水準が変動するなどの影響が想定される。
- 個々の組合員や職場運営に対する影響を十分に配慮した上で、目指すべき年令給カーブに近づけていくためには、「若年・中堅層のカーブの早期底上げ」と「高齢層での下げ局面の是正」とに切り分けて、それぞれに対する見直し方法を議論していくことが必要。
- まず、高齢層の賃金水準に大きな影響を及ぼすことなく、若年・中堅層のカーブの早期底上げを図るためには、これまで行ってきた年令給ベアの重点配分が望ましい方向であると考え。但し、この方法の問題点である実効性の低さに対しては、引き続き検討が必要。
- 一方、「高齢層の下げ局面」を是正するためには、高齢層の現行年令給の平均値でフラットなカーブに見直ししていくという方法が考えられる。その際には、すでに見直し後のカーブのピーク到達年令を超えている方は、現行年令給を適用。一方、これから見直し後のカーブのピーク到達年令に達する方は、フラットにした新しい年令給を適用することにはどうかと考えている。
- こうした方法であれば、現行年令給が適用される方は、下げ局面が残るものの、新しいカーブが適用される方からは、下げ局面をなくすることができる。また、カーブ見直し前後で、高齢層が得る年令給の総額はほぼ変化せず、組合員の賃金水準に影響なく高齢層の年令給カーブをフラットにできると考える。



会 社

- 1点目の若年・中堅層におけるカーブの早期立ち上げについてであるが、50才代を中心とした高齢層の水準を下方向に見直すことにより、若年・中堅層のカーブの底上げを図っていくという方法は、大きな困難を伴う点を考慮し、これまでどおり昇給時の重点配分が望ましいとのことであった。
- 次に、2点目の高齢層における下げ局面の見直しについて、会社としても、一定年令以上で年令要素による昇給をなくし、能力要素による昇給のみに切り替えていくと同時に、本人の意欲へ影響を及ぼす賃金の減額を取り除いていきたい。
- 今後の論点は、こうした方向性に沿って、どの年令から、どの程度の水準でカーブをフラットにしていこうかということ。その際、組合から意見のあった生計費との対応関係や18才から60才までの年令給の総額への影響といった点も考慮しながら、実現の可能性を引き続き検討していきたい。

組 合

- 高齢層での年令給カーブが下がることに對して、職場からは、働く意欲・活力の観点からは是正を求める意見が多く寄せられていることを踏まえ、会社としては是非前向きに検討いただきたい。

⑤調整給の設定と縮小の方法

会 社

- 職能基準給・医務職給において、資格を大括り化して設定された賃金等級への移行により生じる賃金水準の変動に対しては、「調整給Ⅰ」を設ける。調整給Ⅰの対象及び額は、【資料②】参照
- 職能給の期間考課廃止により生じる賃金水準の変動に対しては、「調整給Ⅱ」を設ける。
・調整給Ⅱの対象及び額は、各人の期間考課点に応じて、個別に決定する。
- 調整給Ⅰ、Ⅱを設定することで、制度移行前後で賃金水準が変わらないように配慮したい
- 2種類の調整給も含めて、賃金項目ごとに移行前後の額を表記した賃金明細を配布するとともに、移行後の賃金明細にも2種類の調整給をそれぞれ分けて記載。
- ▼調整給の縮小方法
- 調整給Ⅰ：プラス調整給については、2000年1月の昇格・昇等級時より昇格・昇等級による昇給分を縮小。
マイナス調整給については、2000年1月の昇格・昇等級時に全額を縮小。
- 調整給Ⅱ：プラス・マイナス調整給ともに、2000年4月の昇給時に全額を縮小。
但し、2000年1月の昇格・昇等級者については、その時点で全額を縮小。

4. 第2回新賃金制度における昇給配分に関する話し合いのポイント

①職能基準給、生産性給、医務職給などの昇給配分

三	○先回の話し合いにおいて会社からは、できるだけ早期に目指す額差に近づけるために事前に「是正分」を確保し、残りを「一律分」とすることが望ましいとの姿勢が示された。しかしながら、組合としては、まずはすべての賃金等級の昇給額の確保につながる「一律分」の原資を確保した上で、残りの原資を特定の賃金等級に重点配分する「是正分」とし賃金等級間の額差を是正したい。 ○また、「一律分」として配分する水準については、5年程度を目処に目指す額差に近づけていくという点を踏まえると、先回会社から示された500円程度が妥当であると考える。
会 社	●ただ今、組合から前回の議論を踏まえた意見をいただいたが、そうした意見を勘案し、会社として次のようにまとめたい。 ●職能基準給、生産性給（基準額）、医務職給の額を昇給させるだけの原資がある場合には、先ず、賃金等級に関わらず一律に配分した上で、残りを、賃金等級間の額差を是正するために、特定の賃金等級に重点的に配分する。 ●一律に配分を行う水準については、500円（組合員一人平均）を目処とするが、重点的に配分を行う水準も含めて、その都度、賃金分科会で協議の上、決定する。
三	○今回示された考え方を基本に職能基準給などに配分していくが、最終的な配分の水準については、その都度、昇給配分に関する賃金分科会で協議し、決定していくことで異論はない。 ○一方、今回議論している配分を行うことにより、最終的に資格・賃金等級間の目指す額差を確保した以降の配分の考え方を確認したい。
会 社	●最終的に目指す資格・賃金等級間の額差を確保した後は、基本的に、賃金等級に関わらず一律に配分することで、全体の底上げを図っていきたいと考えている。 ●但し、労務構成の変動といった配分環境の変化や、賃金カーブの補正といった処遇政策の見直しなどから、資格・賃金等級間の額差の改定が必要であると判断される場合には、随時、賃金分科会で提案し検討していきたいので、よろしく願います。

②年令給

三	○先回の話し合いでは、職能個人給から年令給に配分していくことの必要性については労使共通の認識になったものと受け止めているが、会社からは職能個人給から年令給に移行する割合や額については、慎重な検討が必要との姿勢が示された。 ○組合としても、職能個人給の配分比率を引き下げて年令給に配分する割合や額については、慎重に判断したいと考えているが、これまでの議論を踏まえ、職能個人給から年令給に配分する水準とこうした配分を行っていく期間について会社の考え方を確認したい。
会 社	●年令給の配分に関する会社の考え方を申し上げたい。年令給において学令更新による昇給を行った上で、なお原資が残る場合には、若年・中堅層の底上げを図るために、職能個人給から年令給への原資の移行を検討する。 ●移行する原資の水準については、100円（組合員一人平均）を目処とするが、その都度、賃金分科会で協議の上、決定する。 ●当面、2004年の昇給まで、上の考え方にに基づき配分する。
三	○職能個人給から年令給に移行する水準については、職能個人給への影響を勘案すると100円程度が妥当であると考えている。尚、最終的な移行額については、その都度、昇給配分に関する賃金分科会で協議の上決定していくこととしたい。また、こうした配分を行っていく期間を5年とすることについては、先程議論した職能基準給などが5年程度を目処に目指す額差に近づけていくことを踏まえると、妥当な期間であると考える。 ○また、2005年以降の年令給と職能個人給との配分は、その時点で改めて話し合うこととしたい。

新賃金制度における昇給配分について(提案)

○12月3日に第2回の新賃金制度における昇給配分に関する話し合いを行い、これまで賃金分科会や第1回の話し合いを通じて議論してきた今後の昇給配分に対する労使の考え方を一致させることができた判断し、下記の内容を提案します。

1. 提案内容

①職能基準給、生産性給（基準額）、医務職給

- 5年を目処に資格・賃金等級間の目指す額差を確保するために、職能基準給、生産性給（基準額）、医務職給の額を昇給させるだけの原資がある場合には、先ず、賃金等級に関わらず一律に配分した上で、残りを特定の賃金等級に重点的に配分する。
- 一律に配分を行う水準については、500円（組合員一人平均）を目処とするが、重点的に配分を行う水準も含めて、その都度、賃金分科会で協議の上、決定する。
- また、目指す資格・賃金等級間の額差を確保した後は、基本的に、賃金等級に関わらず一律に配分する。但し、資格・賃金等級間の額差の改定が必要と判断される場合は、賃金分科会で検討する。

②年令給

- 年令給において学令更新による昇給を行った上で、なお原資が残る場合には、若年・中堅層の底上げを図るために、職能個人給から年令給への原資の移行を検討する。
- 移行する原資の水準については、100円（組合員一人平均）を目処とするが、その都度、賃金分科会で協議の上、決定する。
- 当面、2004年の昇給まで、上の考え方にに基づき配分する。
- 尚、昇給額の20%を年令給に配分しても年令給のテーブルを維持できない場合には、職能個人給の配分の引き下げは、年令給のテーブルを維持するところまでにとどめる。

③職能個人給

- 職能個人給において昇給額の資格間の額差については、原則として一定とする。
- 昇給額の資格間の額差を見直す場合には、賃金分科会で協議の上、決定する。

④実施時期

- 2000年の昇給より実施。

2. 執行部判断

- 新賃金制度における昇給配分については、先の3回の賃金分科会と2回の話し合いを通じて精力的に議論を重ねた結果、労使の考え方を一致させることができた。
- 職能基準給、生産性給、医務職給については、目指すべき資格・賃金等級間の額差を確保して、資格を重視した処遇としていくためには、5年程度を目処に特定の賃金等級に重点配分することはやむを得ないものとする。
- また、その際の配分については、先ずは、500円を目処に賃金等級に関わらず一律に配分することから、「すべての賃金等級で一定の昇給額の確保につながる」配分とすることができた。
- 年令給については、職能個人給から年令給に原資を移行することによって労使共通の課題である「生計費対応を踏まえた若年・中堅層の年令給カーブの早期立ち上げ」につながる配分とすることができた。また、その水準や期間については、職能個人給への影響、職能基準給などの是正期間を勘案すると妥当なものと判断する。
- 職能個人給については、資格間の額差を一定として配分することで、昇給配分における年令・勤続要素と資格・賃金等級要素とが半々となる中で、下位の資格に長期に在籍した場合にも、安心感につながるものと考えられる。また、昇給回答額に応じて資格間の昇給額の差に変動が生じることがなくなるので、昇給の時期によって職能個人給の上がり方に差が出るということもなくなり、より公平な配分になると考える。

12/13
評議会

1/7
評議会
採決

提案 職場討議

【参考1：職能基準給、生産性給の賃金表イメージ】

○下表は、現行の水準からの引き下げを行うことなく、昇給配分額をすべて是正分に引き当てると仮定して作成したもの。

▽事技職

・職能基準給 (円)

資格	賃金等級	是正後	格差	現行	格差	是正額
上級専門職	事技1等級	228,100	15,000	213,100	0	15,000
	事技2等級	213,100	55,000	213,100	56,700	0
専門職	事技3等級	158,100	15,000	156,400	29,400	1,700
	事技4等級	143,100	45,000	127,000	33,000	16,100
業務職	事技5等級	98,100	10,000	94,000	9,900	4,100
	事技6等級	88,100	10,000	84,100	11,100	4,000
	事技7等級	78,100		73,000		5,100

▽技能職

・職能基準給 (円)

資格	賃金等級	是正後	格差	現行	格差	是正額
CX級	技能1等級	111,500	25,000	111,200	24,700	300
SX級	技能2等級	86,500	12,500	86,500	13,100	0
EX級	技能3等級	74,000	5,000	73,400	4,600	600
	技能4等級	69,000	10,000	68,800	10,300	200
中堅技能職	技能5等級	59,000	5,000	58,500	5,600	500
	技能6等級	54,000	7,500	52,900	6,800	1,100
初級技能職	技能7等級	46,500	5,000	46,100	4,800	400
	技能8等級	41,500	5,000	41,300	5,700	200
基礎技能職	技能9等級	36,500		35,600		900

・生産性給 (基準額) (円)

資格	賃金等級	是正後	格差	現行	格差	是正額
CX級	技能1等級	78,500	5,000	77,400	4,900	1,100
SX級	技能2等級	73,500	7,500	72,500	6,600	1,000
EX級	技能3等級	66,000	5,000	65,900	5,700	100
	技能4等級	61,000	7,500	60,200	6,800	800
中堅技能職	技能5等級	53,500	5,000	53,400	6,900	100
	技能6等級	48,500	7,500	46,500	6,000	2,000
初級技能職	技能7等級	41,000	3,500	40,500	4,700	500
	技能8等級	37,500	3,500	35,800	3,200	1,700
基礎技能職	技能9等級	34,000		32,600		1,400

▽医務職

・職能基準給、医務職給について、別途事務局より連絡

【参考2：年令給への配分イメージ (組合試算)】

○職能個人給から年令給に100円の原資を移行する場合、その原資をもとにした年令給への配分イメージは次のとおりとなる。

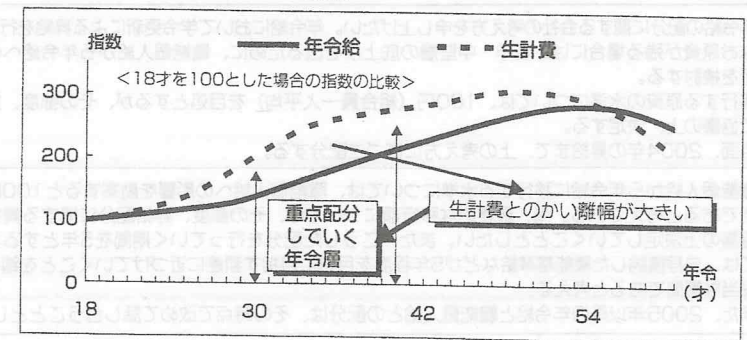
○生計費対応を踏まえ、重点配分する年令層は30才～40才前後とする。

(単位：円)

年令	現行年令給	重点配分イメージ	新年令給イメージ
18	38,200	0	38,200
19	38,800	0	38,800
20	39,400	0	39,400
21	40,000	0	40,000
22	40,600	0	40,600
23	41,800	0	41,800
24	43,000	0	43,000
25	44,200	0	44,200
26	45,500	0	45,500
27	46,800	0	46,800
28	48,100	0	48,100
29	50,600	0	50,600
30	53,100	100	53,200
31	56,100	200	56,300
32	59,100	300	59,400
33	62,200	400	62,600
34	65,300	500	65,800
35	68,400	600	69,000
36	71,300	500	71,800
37	74,000	400	74,400
38	76,600	400	77,000
39	79,200	300	79,500
40	81,800	200	82,000
41	84,500	100	84,600

年令	現行年令給	重点配分イメージ	新年令給イメージ
42	87,200	0	87,200
43	90,000	0	90,000
44	92,800	0	92,800
45	95,600	0	95,600
46	97,900	0	97,900
47	100,200	0	100,200
48	102,200	0	102,200
49	104,200	0	104,200
50	106,200	0	106,200
51	107,200	0	107,200
52	108,200	0	108,200
53	108,200	0	108,200
54	108,200	0	108,200
55	108,200	0	108,200
56	107,200	0	107,200
57	105,200	0	105,200
58	102,200	0	102,200
59	99,200	0	99,200
60	96,200	0	96,200

<年令給カーブと生計費カーブの比較>



トヨタ新賃金制

「職場のプロ」養成に弾み

人事制度の改革に対応

解説 トヨタ自動車
が組合員のホワイ
トカラーに今年から導入
する予定の新賃金制度は、
企業活力を生み出すため
の仕組みの一つだ。自動車
産業は、ダイムラー・クライ
スラーの誕生や日産自動車
と仏ルノーの提携など激し
い国際競争のただ中にあ
る。トヨタといえども生き
残るために様々な改革を
進めている。

(一面参照)
トヨタは四月、事務・技
術職の係長以下を対象に
「フロ2」と呼ばれる人事制
度を導入。これまでは、例
えば人事部に配属され数年
後に広報部に転勤するケー
スなどもあったが、管理職
になるまでは基本的に配属
部門で専門性を磨き、その
道の「プロ」を目指す制度

に変えた。この制度に賃金
制度も合致させるため、新
賃金制度では、求められる
能力の水準によって職能基
準給が決まるようにした。

こうした制度の定着によ
って、トヨタは今後、課長
級以上の幹部社員に対して
は、マネジメント（管理
職）の道を選ぶか、専門職

として生きるか、「二番手」
の道を示すことが可能にな
る。専門性が高い社員は、
「トヨタ以外の会社に行っ
ても、年収一千万円を確保
できるスキルをもつ人材に
育てたい」（トヨタ・木下
光男取締役）という。

トヨタは、企業がこうした
制度を積極的に導入する
ことが、ホワイトカラーの
流動化にもつながると考え
ている。木下取締役は「金
社は社員を選び、社員も金
社を選ぶ時代のための仕組
み」と話す。ただ、改革

などは、将来の役員候補社
員には若いときから英才教
育を実施し、経営者のプロ
として育てており、欧米メ
ーカーに対抗していく狙い
もある。

一月には「グローバル人
事室」を新設。海外の子会
社の人事だけでなく、国内
の次長級、部長級の人事異
動や昇格も同時に担当し、
海外の子会社の現地幹部社
員と関係なく業績を
比較していくことにしてい
る。（井上 久男）

トヨタ自動車の新賃金制度 (1999.10.1実施予定)

トヨタ、年齢給を廃止

ホワイトカラー2万人 10月から

能力主義を徹底

トヨタ自動車は六日、事
務・技術職（ホワイトカラ
ー）の組合員を対象に、年齢
給を廃止し、年功色を極め
て薄くした新賃金制度を導
入する方針を明らかにし
た。八月中旬に労組と合意し、

十月から新制度に移行する
計画。賃金すべてに能力が
反映されることになる。日
経連会長企業で、日本最大
のメーカーであるトヨタ、常
にトップクラスの経営利益
を生み出すトヨタが能力主

義を徹底させることで、こ
うした傾向に拍車がかかり
そうだ。（13面に解説）

トヨタの組合員約六万二
千人のうち係長以下の約二
万人のホワイトカラーが対
象。課長以上の管理職はす

で年齢給は廃止されてい
るが、組合員については、
これまでは月給のうち、努
力や業務遂行能力などで評
価する基本給と、ベース額
に査定を加味する職能給が
四〇％ずつあった。残る二
〇％の年齢給は、生活給と
いう位置づけで五十歳まで

は能力や実績に関係なく上
昇していた。

新制度では、職能基準給
と職能個人給が五〇％ずつ
となる。職能基準給には、
期待される仕事の水準によ
って七つの賃金等級を設
定、評価によって等級の上
昇スピードに差をつける。

職能個人給は、旧制度の基
本給などを受け継ぐものだ
が、査定幅を拡大し、毎
年の上昇額の差を広げる。

トヨタの木下光男取締役
は「差をつけることに意味
があるのではなく、社員に
やる気を出してもらうのが
目的」と説明。トヨタ労組
は「職能個人給は毎年の積
み上げによって上昇するの
で、社員にとっては年齢給
に代わる「安心感」にな

る」と話している。労使と
もに年收格差がどの程度に
なるかは公表していない。

迎合によると、ホワイ
トカラーの組合員の年齢給を
ゼロにするケースは、マニ
ュアル化が徹底して作業に
経験の入り込む余地の少な
い外食産業や、電機メーカ
ーの開発職などの一部にみ
られるという。トヨタより
能力主義を早くから導入し
ていた日産自動車では、年
功給の割合は現時点で三割
程度ある。

成果主義賃金に転換

トヨタ自動車では、毎月から約二万人の事務、技術系（ホワイトカラー）組合員を対象に、これまで賞金の二〇％を出ていた年功給を廃止するとして、労使が基本合意に達した。技能系（ブルーカラー）はチームワークを重視した働き方に配慮、年功給（二〇％）の廃止は見送った。

事業系の場合、現行の賃金制度は、職能給四〇％、年功給四〇％、年給給一〇％の割合になっている。これを新制度では職能給五〇％、年功給二〇％、年給給一〇％に配分する。昇給額も年功給は算められ、規定された資格に軸足を置くと、成果や賃金水準が決まる制度に転換。業績・成果主義が前面に打ち出されることになる。働き手の「時

「間軸」から「成果軸」へのシフトを踏まえての制度の見直しともいえる。

新たに設けられる二つの

め、昇給額の上限を別添で定する予定だ。

賃金制度の変更にあわせて事務・技術系、技能系と

職能給のち職能基準給は、賃金等級別の定額。賃金は職能給が高いほど多くなる。一方、年齢給と基本給を統する職能個人給は、個人の職務遂行能力を定むる（早給に反する）ため、成績査定の結果を大きく受ける。職能課課長給が高いほど昇給額は当然、多くなるが、同一賃格内の賃金準に配属するた

職能資格体系大括り化する一方、賃格内での昇給感にも配慮し新たな賃格と賃金等級を設定し、事務系の場合、係長級を「上級専門職」に名称変更、五段強めの上級指導と指導職を「専門職」に、四段密めの準指導職を「業務職」にそれぞれ一本化する。賃格は系大括りにしたうえで、それに対応し

(現 行), 《事技系》 (改定案)

職能給 職能資格×期間考課 (40%)	→	職能基準給 賃金等級 (50%)
基本給 職能資格×能力考課 (40%)	→	職能個人給 職能資格×職能考課 (50%)
年齢給 年齢 (20%)	→	

(注)職能給の期間考課は廃止され、賞与考課に一本化

(現行)	(改定案)
------	-------

職能資格	職能資格	賃金等級
係長級	上級専門職	事技1等級
上級指導職1級		事技2等級
上級指導職2級		事技3等級
指導職1級	↑ 専門職	同一資格内での昇等級
指導職2級		事技4等級
指導職3級	↑	昇格を伴う昇等級
準指導職		
一般職1級	業務職	事技5等級
一般職2級		事技6等級
一般職3級		事技7等級

[illegible]

対係長以下
象年功色薄め能力重視

ト三菱自動車株式が協議してきた身長以下の組合員六万一千人を対象とした新賃金・評価制度が二十六日までに、まとまった。新制度は年功色を薄め、より能力・成果を重視した賃金体系にシフトさせるのが特徴。大卒を中心とした事務・技術系については、能力や実績に関係なく、年とともに上昇する年齢給を廃止、代わって能力給の要素を拡大して生産性の向上を目指す。新制度はこし十月から導入される見込み。

現行の事務・技術系組合の配分は、職能資格と能力給、資格などで算定する。編した職能資格と能力に応員（約三万人）の賃金体系効果を合わせた「基本「職能給」が四〇〇％ずつ、じて七段階の賃金等級を設

現行の事務・技術系組合の配分は、職能資格と能力員（約三万人）の賃金体系効果を合わせた「基本

新制度	現行
-----	----

事務・技術系	職能基準給 50%		職能給 40
	職能個人給 50		基本給 40 年齢給 20
技能系	職能基準給	30	職能給 20
	生産性給 20		生産性給 20
	職能個人給	30	基本給 40
	年齢給 20		年齢給 20

トヨタ自動車は能力、成果を重視した賃金体系に移行、生産性の向上を目指す

ことによつて上限額が異なるようにする。

一方、「職能給」や「基本給」などで構成される生産現場を中心とした技能系については、職能給（二〇％）を「職能基準給」（三〇％）、基本給（四〇％）を「職能個人給」（三〇％）に改め、資格・人事考慮する見込みだ。

課部分を拡大。職能個人給は九段階の賃金等級を設定する。

また各一〇％ずつを占める「生産性給」と「年齢給」については現行通りとする。

組合では七月末に評議会に提案。八月中に労使で合意する見込みだ。

評議会ニユース

No.0542-②

第5・6回 第2小委員会報告特集号

■発行所 全トヨタ労働組合連合会 トヨタ自動車労働組合

■発行人 神野 進

■編集人 西田 明生

■印刷所 長苗印刷株式会社

11月23日に第5・6回の第2小委員会が行われましたので、その内容をお知らせします。

I. 賃金・評価制度のポイント

会社より新しい賃金・評価制度（素案）が提案！！

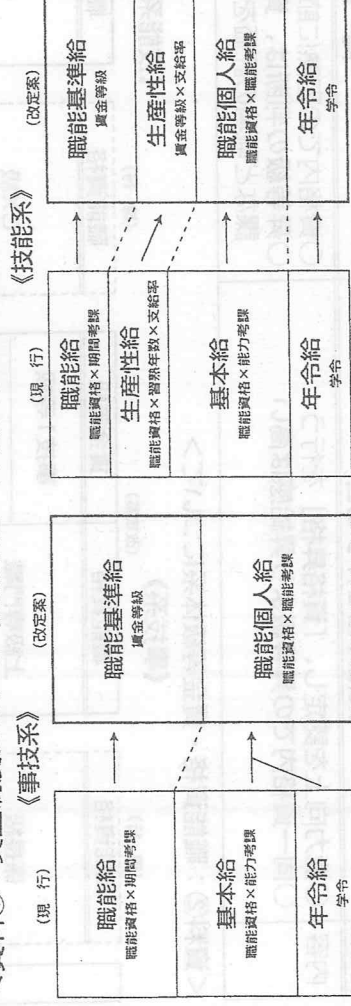
(1) 新しい賃金制度に関する会社提案（資料①、②参照）

1 賃金制度の概要

事技系			考課等
現行 (昇給配分比率)	改定案 (←)	新賃金項目のポイント	
職能給 (40%)	職能基準給 (50%程度)	○賃金等級別の定額 ○賃金額は、職能資格・賃金等級が高いほど多くなる ○移行時に賃金水準の変動が生じないよう「調整給」を設定 ○昇給時の配分を少なくとも1割程度拡大	期間考課廃止 →賞与考課に一本化
基本給 (40%)	職能個人給 (50%程度)	○資格ごとに職能考課点によって決定された昇給額を毎年積み上げる ○昇給額は、毎年評価して決める職能考課点が高いほど、多くなる ○資格にあるべき賃金水準を考慮するため上限額を設定	職能考課を反映 (発揮能力重視) →高資格層中心に成績査定幅を拡大
年令給 (20%)	*年令給を 職能個人給 に統合		

技能系			考課等
現行 (昇給配分比率)	改定案 (←)	新賃金項目のポイント	
職能給 (20%)	職能基準給 (30%程度)	○賃金等級別の定額 ○賃金額は、職能資格・賃金等級が高いほど多くなる ○移行時に賃金水準の変動が生じないよう「調整給」を設定 ○昇給時の配分を少なくとも1割程度拡大	期間考課廃止 →賞与考課に一本化
生産性給 (20%)	生産性給 (20%)	○習熟昇給を廃止し、賃金等級別の定額	支給率を反映
基本給 (40%)	職能個人給 (30%程度)	○資格ごとに職能考課点によって決定された昇給額を毎年積み上げる ○昇給額は、毎年評価して決める職能考課点が高いほど、多くなる	職能考課を反映 (保有能力重視)
年令給 (20%)	年令給 (20%)	○存続（チームワークを重視した働き方や職場風土に配慮）	

<資料①：賃金制度について（賃金項目・昇給配分比率の概念図）>



注1
・職能基準給：期間考課を廃止して賃金等級別の定額とする
・職能個人給：職能資格ごとに職能考課点に応じて決定された昇給額を積み上げる

注2
・想職金を算定する上での基礎額は職能個人給とは別に設け、制度改定時の基本給額をそのまま移行する



詳しい内容は職場役員に聞こう！

・賃金等級

【目的】①賃格の大括り化による賃金水準の変動を緩和 ②資格内での昇給感に配慮
【昇等級の種類】

昇等級	資格昇格を伴う場合	同一資格内の場合
内容	○能力向上を認定し、「資格昇格」を行う ○同一資格内での昇等級より昇給感が高い	○資格内での習熟に節目感を持たせる ○昇等級の判断は、資格の在籍年数を基に職能考課など職場の評価を参考に行う。

<資料②：職能資格・賃金等級体系について>

《事技系》 (改定案)			《技能系》 (改定案)		
(現行)			(現行)		
職能資格	職能資格	賃金等級	職能資格	職能資格	賃金等級
係長級	上級専門職	事技1等級	CX級	CX級	技能1等級
上級指導職1級	事技2等級				
上級指導職2級	事技3等級		SX級	SX級	技能2等級
指導職1級	専門職		EX1級	EX級	技能3等級
指導職2級	事技4等級		EX2級		技能4等級
指導職3級			指導職	中堅技能職	技能5等級
準指導職		昇格を伴う昇等級	準指導職		技能6等級
一般職1級	業務職	事技5等級	一般職1級	初級技能職	技能7等級
一般職2級	同一資格内での昇等級	事技6等級	一般職2級		技能8等級
一般職3級	事技7等級		一般職3級	基礎技能職	技能9等級
基本給 職能給	職能個人給	職能基準給	基本給 職能給 生産性給	職能個人給	職能基準給 生産性給



・退職金

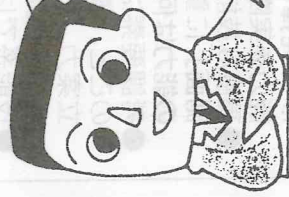
現行	改定案
○退職金＝「基本給」×支給係数 但し、基本給は昇給時に現行の資格に応じて昇給額の4割を配分し、積み上げていく	○退職金＝「基礎額」×支給係数 但し、基礎額＝「制度改定時の基本給額」とし、基礎額へは、昇給時に大括り化した資格に応じて昇給額の4割を配分し、積み上げていく

2 賞与

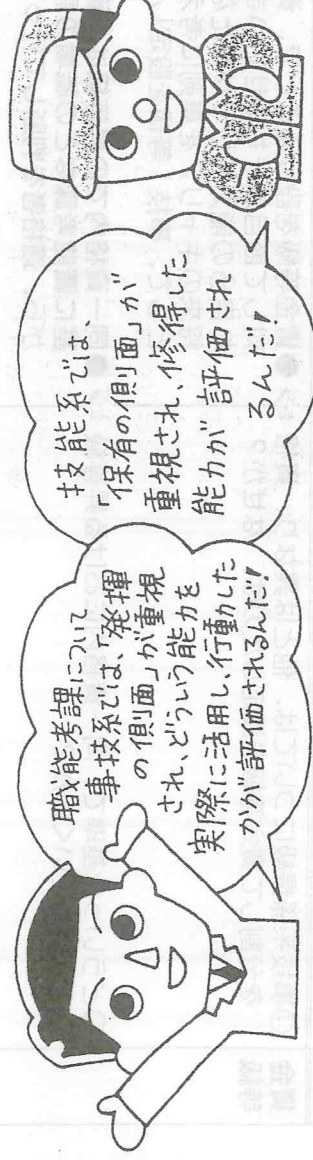
○賞与の額は、資格ごと成果の発揮具合を半期ごとに評価する「賞与考課点」が高いほど、多くなる
○すべての資格において、現行の「職能給」の成績査定幅を「賞与」の成績査定幅に合算する。
その上で、事技系の専門職以上、技能系のS X級以上で、成績査定幅を拡大。

(2) 新制度に関する資料

項目	組合	会社
賃金等級	○事技系係等級については、他とは異なり、賃金を分割して賃金等級を設定したのは、なぜか？ ○どういった基準で、同一資格内における昇等級を判断していくのか？ ○昇格を伴う昇等級は、能力向上の認定によるものであり、同一資格内での昇等級は、主として賃金上の配慮によるものと同じだが、それぞれの昇等級の昇給額にちがいはあるのか？	●賃金等級を設けることで、資格内での習熟に対して節目感をもたせていきたいと考えており自らの能力をしっかりとったな卸した上で、将来のキャリアを真剣に考えていただく時期として、事技1等級を設定した。 ●同一資格内での昇等級は、資格の在籍年数を基に職能考課などの職場の評価を参考にしながら、適格者を判断して行っていきたい。 ●同一資格内での昇等級より、昇格を伴う昇等級の方が、より昇給感があるようにしたい。
退職金	○制度改定時の基本給をそのまま移行する「退職金算定基礎額」は、どのように運用していくのか？ ○昇給配分に関する分科会において、「退職金算定基礎額」の配分額についても確認させていたきたい	●現行どおり、昇給回答額の4割を資格別に分配していきたい。 ●但し、資格は大括り化したものを適用する。 ●退職金算定基礎額は、賃金明細票などに明示したい。 ●了解
賃金項目	○事技系の「職能個人給」に上限額を設定すると伺ったが、その理由についてもう少し詳しく伺いたい。 ●また、どのように上限額を設定するのか？ ○技能系では、高齢層で生計費カブへの対応を目的とした「年令給」による昇給抑制があることを踏まえれば、事技系の「職能個人給」に昇給上限を設定する必要性について一定の理解はできる。しかしながら、「賃金は生活原資である」ということをしっかりと踏まえ、各資格毎の上限額の設定は慎重に検討していくことが必要と考える。	●事技系においては、今後できるだけ「資格」に応じた賃金水準とすべく、上位の資格と比べてすでに遜色ない水準に到達した場合に、上限額を適用したいと考えている。 ●また、技能系で残すこととした「年令給」で、生計費を考慮して高齢層で昇給が抑制されるところとの整合性を持たせていきたい。 ●「職能個人給」の上限額については、制度移行時において、それぞれの資格の中で最も高い水準にある「基準賃金」の額から、「職能基準給」の額を差し引いた額を目標に検討していきたい。 *「基準賃金」＝基本給＋生産性給＋職能給＋年令給＋医務職給＋職位手当＋調整給＋医師手当＋在勤手当＋食事手当 ●上限額の水準については、影響も勘案しながら、今後労使でしっかりと話し合いながら、決定してしていきたい。



項目	組 合	会 社
考課	○新しい職能考課と現行の能力考課とのちがいは何か？	●新しい職能考課では、従来区別していた保有能力と発揮能力を職務遂行能力に一本化。 ●企画など創造的な業務が求められる事技系では、「発揮の側面」に重きを置き、どういう能力を実際に活用し行動したかを評価。 ●高度な技能が求められる技能系では、「保有の側面」に重きを置き、修得した能力や未取得の能力は何かを評価。 ●考課要素は、資格ごとに期待される能力要件のこと。事技系では、専門知識・能力・企画・立案力、行動実行力、支援・指導力などの観点から、部門別の要素も考慮して設定。 ●技能系では、チームワーク、実作業、生産TPS、品質、安全、保全、原価などの観点から、シヨップ別の要素も考慮して設定。 ●考課グループは、同一の基準に従って考課される集団のこと。事技系・技能系ともに、大括り化された資格を考課グループとする。 ●また、事技系では、年次や学歴にとらわれず、職務遂行能力に即して評価していききたい。 ●さらに、考課される本人自ら発揮された能力を考課表に具体的に記述し、上司が本人と話し合いながら評価・指導することにより、従来以上に育成に結びつく運用を行いたい。 ●技能系では修得した能力を一つ一つ確認すること、従来以上に育成に結びつけたい。
成績 査定幅	○事技系の『職能個人給』の成績査定幅を拡大していくのは、なぜか？ ○成績査定幅について現行の労使協定の範囲を拡大する必要がある場合は、その必要性の有無も含め、今後、労使で議論していききたい。 ○「一時金」の成績査定幅は、資格毎にどの程度を考えているのか。	●事技系では、発揮の側面に重きを置いて個人の職務遂行能力を評価した結果をできるだけ昇給に反映させていきたい。 ●また、下位の資格に在籍していた間について成績差を、上位の資格で容易に挽回できるようにするため、上位の資格の成績査定幅を下位の資格に比べて、できるだけ大きくしたい。 ●了解 ●すべての資格において、現行の「職能給」の成績査定幅を「賞与」の成績査定幅にまず合算する。 ●その上で、事技系では専門職以上で、技能系ではS X級以上で、労使協定で定められている現行の80～120の範囲を最大限活用することができるよう、成績査定幅を拡大。
医務職	○これまで「事技系」「技能系」について議論を深めてきたが、「医務職」ではどのように考えているのか？	●事技系、技能系における制度改定案に準じながら、医務職の働き方を踏まえ、今後検討していききたい。



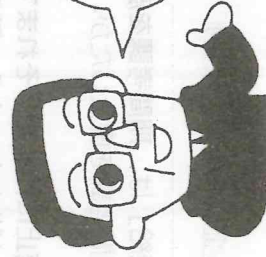
(3) 議論の細部

1 先回示された方向性に対する組合の考え方、スタンス

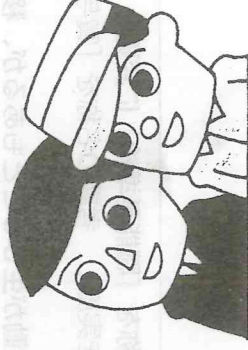
- ①「職能給」の配分比率の拡大
 - 職場の声からも、「安心感」を大切にしつつも、より「頑張れば報われる」ことに軸足を置いていく方向性については、理解されてきている。
 - よって拡大の方向は理解するが、「安心感」とのバランスに十分配慮し、職能給の配分比率が極端に大きくなりえないようにしたい。
- ②「年令給」の「基本給」への統合に関して
 - 事技系の職場では、「安心感」を求める声は一部あるものの、働き方が「時間軸」から「成果軸」にシフトしてきており、賃金の年功色（年令・勤続による昇給）を薄め、より「頑張れば報われる」ことに軸足を置いた賃金・評価制度にしていくことに理解を示す意見が多い。
 - さらには、これまでの事技職・一般職の区分を廃止し、高い意欲を持って、より頑張っている人に道を開いていくこととの関係においても、年令給の意味合いは従来に比べ薄くなっていく。
 - また、勤続による積み上げ要素の高い賃金である「基本給」が残ることから、引き続き「安心感」を担保できるしくみは残ると考え、事技系については、年令給を基本給に統合する方向は理解できる。
 - 但し、それと同時に、「生活の原資の観点で踏まえて賃金保証のあり方」について議論していきたい。
 - 技能系は、事技系と働き方が違っており、よりチームワークを重視した強い職場を堅持していく観点や、途中入社者が多いことなどを踏まえ、技能系の年令給は存続させるべき。
- ③期間考課の一時金への一本化、高資格層を中心とした一時金の成績査定幅拡大
 - 職場の意見集約の結果は、今回の方向性を前向きに捉える意見が多い。
 - 職能給における期間考課の現状の課題を踏まえ、しっかりとした運用をはかる観点から、期間考課を一時金へ一本化する方向で進めたい。
 - 高資格層の成績査定幅拡大は、「個々人に期待される役割の明確化」と「話し合いの充実」を前提に、査定幅拡大の方向で議論していきたい。
- ④生産性給の習熟昇給解消
 - 各資格に期待される能力要件は、昇格直後とその後の経験年数でかわるものではなく、資格を基準に考えた場合、各資格毎の生産性給の基準額は一本化する方向。
 - 習熟昇給の解消により、昇格直後に現行基準額の上限額となるのであれば、昇格者にとっては、昇格時の昇給感が高まりより上の資格にチャレンジしようという意欲・やる気につながる。
 - 職場からは大きな反対意見もなく、わかりやすさの向上、昇格時の昇給感の高まりなどを踏まえ、習熟昇給解消の方向で進めていきたい。

【評価制度に関する組合要望】

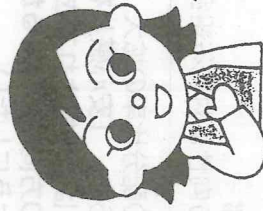
組合	会社
○評価制度は、個人の育成に加え、賃金制度の基礎部分であり、今回の制度改定では、しっかりとした評価制度の確立が大前提。 ○また、査定幅拡大に際しては、単に優劣をつけるだけではなく、加点的考課によって、より頑張った成果を上げた人がしっかりと評価され、報われるようにしていくことが重要。 ○評価に関しては、職場の関心も高く、評価の透明性・公平性・納得性を高めるため、賃金・評価制度の改定にあたっては、個々人に「期待される役割と働き方を明確化」とすると同時に、「上司と部下との話し合いの充実」による評価制度の充実と定着に向け、精力的な取り組みをお願いしたい。	●評価制度に関しては、透明かつ公正な運用、考課者の訓練、プロセスを考慮した成果の評価なども含め、制度の充実に向けた検討に鋭意取り組んでいるところである。 ●今回の賃金・評価制度の改定の目的は、「資格」毎に期待される働き方、能力、役割を明確化して、計画的な「育成」を行っていくとともに、資格に相応しい成果を求めていくということにある。 ●そのためには、頑張りを具体的な能力伸長と成果発揮に求めていく一方で、できるだけそれらに即して処遇していきたい。



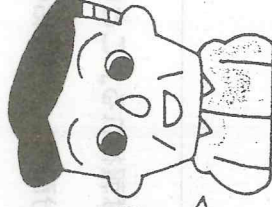
言「評価制度に関しては、組合の問題意識を踏まえ、会社としても制度の充実に向けて、鋭意取り組んでいるんだ！」



- 現行の「職能給」は、期間考課を廃止して賃金等級別の定額とし、名称を『職能基準給』に変更。
・賃金では、期間考課を廃止したが、賞与ではこれまでどおり期間考課を実施し、考課の名称を「賞与考課」に変更。
- ・期間考課の廃止に伴って、それまでの考課点に応じて賃金の水準に変動が生じることもあるが、移行時には水準の変動が生じないよう、暫定措置として「調整給」を設定。
- 資格の大括り化による賃金水準の変動を緩和するとともに、資格内での習熟に対する昇給感に配慮したいことから、資格の在籍年数を考慮しながら、今回、賃金等級を新設。
- 事技系では、現行の資格を一部統合・分割した上で、賃金等級に移行。従って、移行に伴い、賃金の水準に変動が生じることもあるが、移行時には水準の変動が生じないよう、「調整給」を設定。
- 技能系では、現行の資格をそのまま賃金等級に移行。従って、移行に伴い、賃金の水準に変動はない。
- 賃金等級における昇等級には、「資格昇格を伴う場合」と「同一資格内の場合」の2種類がある。
- 能力向上を認定するのは、基本的に「資格昇格」によるが、「同一資格内での昇等級」によって、資格内での習熟に対しても節目感をもたせたい。
- ・「同一資格内での昇等級」を上位の資格に向けてのステップと各人が捉えることで、能力の向上に努めて頂くとともに、会社としても、能力のたな卸しや開発に向けた教育を行うなどの施策を講じたい。
- 「生産性給」については、習熟昇給を廃止して賃金等級別の定額とし、現行どおり、生産能力に基づいて算定される支給率を反映。
- 「基本給」については、資格ごとに職能考課点に応じて決定された昇給額を毎年積み上げるものとし、名称を「職能個人給」に変更。
- ・「職能個人給」では、資格の大括り化や能力考課の職能考課への改定など、決定要素について見直しを検討。
- 退職金は「基本給」を基礎額として、その額に支給係数を乗じて算出。「基本給」を「職能個人給」へ改定するにあたり、退職金を算定する上での基礎額は、「職能個人給」とは別に設け、基礎額へは、制度改定時の基本給額をそのまま移行。
- 「年令給」については、技能系では、現行どおり、事技系では、「職能個人給」に統合。
- ・年令給は、組合の意見も踏まえ、技能・知識の伝承や組織としての生産性が強く求められる技能系では、チームワークを重視した職場風土に配慮する必要もあり、今回の改定では、「年令給」の統合による「職能個人給」の拡大は実施しない。
- 今回の制度改定は、資格体系や評価制度といった人事制度の根幹の充実をまず図った上で、賃金では中長期的な視点から「能力」に着目し、賞与では短期的な視点から「成果」に着目して、処遇に反映することができるよう、制度設計を行った。
- 賃金について『職能基準給』の額は、資格・賃金等級が高いほど、額が多くなるように設計。
- 今後は、昇格時に従来以上にしっかりと昇給を実感できる制度とし、全体の昇給の内、「職能基準給」への配分する比率を少なくとも1割程度拡大したい。
- これは、能力に応じた昇給と年功に応じた昇給の比率を半々程度としていきたいということ。
- 「職能個人給」の昇給額は、資格ごとに能力の伸び具合を、毎年評価して決める「職能考課点」が高いほど、多くなるように設計。
- ・今後は、「年令給」を『職能個人給』に統合した事技系において、高資格層を中心に成績査定幅を拡大。
- ・資格にあるべき賃金水準を考慮するために、「職能個人給」について上限額を設定していきたい。
- 「賞与」については、「賞与」の額は、資格ごとに成果の発揮具合を、半期ごとに評価して決める「賞与考課点」が高いほど、多くなるように設計。
- ・今後は、高資格層を中心に、成績査定幅を拡大。



今回の改定案では
能力に応じた昇給と
年功に応じた昇給の
比率を半々程度に
いくことになるんだ!



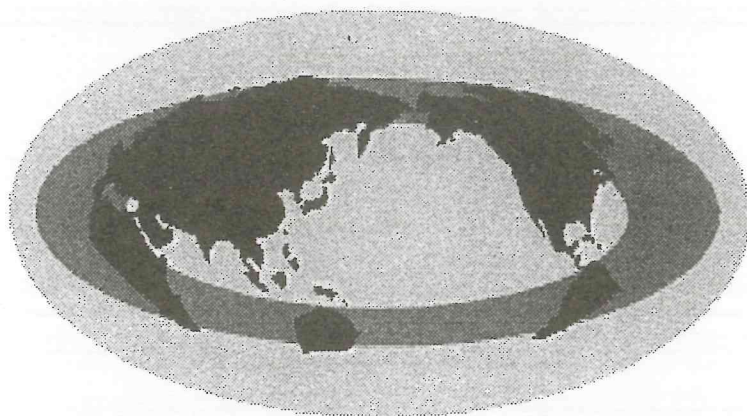
配布対象: SX級以下

社外秘

いきいきアクションプログラムの「制度」版

技能系新人事制度

～新しい期待値を目指して～



1999年3月
人材開発部

<目次>

はじめに	… P1
1. 技能系職場への期待値の変化	… P2～3
2. 目指すべき人材像	… P4～5
3. 新人事制度の概要	… P6～7
4. 各人事制度の細部説明	
①資格体系と賃金等級	… P8～9
②資格別職能要件	… P10～11
参考)生産部門機械ショッップの職能要件事例	
③資格・職位別の期待される働き方基準	… P12～13
④考課制度 <職能考課>	… P14～15
<賞与考課>	… P16～17
⑤話し合い制度	… P18～21
⑥考課と賃金・賞与との関係	… P22～23
⑦昇格と昇等級について	… P24～25
⑧育成関係	… P26～27
5. 各制度の移行スケジュール	… P28～29
<参考添付>	

話し合い制度:「資格・職位別話し合いシート(全社版)」

④

⑧

【解説】

<資格体系>

- ・99年10月に資格体系を変更し、新たに賃金等級を設定。
移行時の賃金水準に変更はありません。

<考課制度>

- ・2000年1月に実施する職能考課(従来の能力考課)より、新しい制度で実施。
賞与考課は、2000年の夏賞与から新しい制度で実施。

<昇格・昇等級>

- ・2001年1月昇格より、新たな制度で実施します。その際、急激な変化のないよう必要に応じてソフトランディングさせることを検討。

<話し合い制度>

- ・99年度から、新しいやり方・シートに変更。
ただし、99年度については1年間の目標設定を中心に実施
 - ①職能要件に照らし合わせた「能力修得目標の設定」
 - ②期待する働き方基準に照らし合わせた「期待する役割・成果の設定」

<教育関係>

- ・教育関係は職能要件に従い見直しを進めて、順次変更していきます。
基本的には99年度中に見直しを完了、2000年から変更予定。

4. 各人事制度の細部説明：④考課制度

(1) 職能考課

▼「資格別に必要な能力(職能要件)」を明示し、それを基準に能力修得状況を適正に評価します。

①考課対象	職能要件の能力を保有面を重視して評価															
②考課要素	資格別職能要件															
③考課の反映	昇給、昇格・昇等級															
④考課期間	前年4月1日～当年3月31日															
⑤考課時期	1～3月															
⑥考課グループ	資格毎に実施 →但し、基礎技能職は初級技能職と同グループ CX級 SX級 EX級 中堅技能職 初級技能職 基礎技能職															
⑦考課者	下記を基本として実施 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><thead><tr><th></th><th>1次考課</th><th>2次考課</th></tr></thead><tbody><tr><td>CX級</td><td>課長</td><td>部(次)長</td></tr><tr><td>SX級</td><td>CL・課長</td><td>部(次)長</td></tr><tr><td>EX級</td><td>CL</td><td>(部次)課長</td></tr><tr><td>以下</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		1次考課	2次考課	CX級	課長	部(次)長	SX級	CL・課長	部(次)長	EX級	CL	(部次)課長	以下		
	1次考課	2次考課														
CX級	課長	部(次)長														
SX級	CL・課長	部(次)長														
EX級	CL	(部次)課長														
以下																
⑧考課対象者	▽全査定期間在籍者 <下記の者は考課対象外> ・本年正規入社者 ・新給与辞令交付日付(4/20頃)までの退職予定者															

⑨考課点	[Step1] 考課要素(職能要件項目)毎に絶対評価を実施 →毎年白紙ベースに戻して、新たに評価を実施 4:非常によくできる 3:よくできる 2:できる 1:できない [Step2] 絶対評価結果を踏まえて、部別・考課G別に相対評価をして考課点を付与
⑩考課のフィードバック	話し合い制度にて、職能要件項目毎での絶対評価値をフィードバック
⑪昇格者の取り扱い	昇格直後の職能考課は対象外
⑫異動者の取り扱い	異動が不利にならないよう 部間以上の異動者については、1年間の考課保護を実施 →考課点は前年考課を下回らない
⑬出向者の取り扱い	出向先により、出向先もしくは元部署のどちらかで考課し、最終的に人材開発部で調整を実施。 →元部署で考課する場合も、出向先上司とよく話し合いを実施
⑭考課のステップ	1月中旬 考課依頼(1/1付の本来所属で依頼) 1次考課 考課調整会議 2次考課 2月中旬 考課点各部確定 部門内調整 考課点部門確定 全社調整 3月下旬 考課点最終確定

(2) 賞与考課

▼「資格・職位毎に期待する働き方」を明示し、それを基準により成果をあげた人・頑張った人を評価できるよう「加算方式」にします。

①考課対象	仕事の「成果・頑張り」を評価															
②考課要素	資格・職位別の期待する働き方基準															
③考課の反映	夏賞与、冬賞与															
④考課期間	【夏賞与】前年10月1日～当年3月31日 【冬賞与】当年4月1日～9月30日															
⑤考課時期	【夏賞与】4月～6月 【冬賞与】9月～11月															
⑥考課グループ	資格毎に実施 →但し、基礎技能職は初級技能職と同グループ CX級 SX級 EX級 中堅技能職 初級技能職 基礎技能職															
⑦考課者	下記を基本として実施 <table border="1" style="margin: 10px auto;"><thead><tr><th></th><th>1次考課</th><th>2次考課</th></tr></thead><tbody><tr><td>CX級</td><td>課長</td><td>部(次)長</td></tr><tr><td>SX級</td><td>CL・課長</td><td>部(次)長</td></tr><tr><td>EX級</td><td>CL</td><td>(部次)課長</td></tr><tr><td>以下</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		1次考課	2次考課	CX級	課長	部(次)長	SX級	CL・課長	部(次)長	EX級	CL	(部次)課長	以下		
	1次考課	2次考課														
CX級	課長	部(次)長														
SX級	CL・課長	部(次)長														
EX級	CL	(部次)課長														
以下																
⑧考課対象者	▽全査定期間在籍者 <下記の者は考課対象外> ・本年正規入社者 ・賞与支給日付までの退職予定者															

⑨考課点	▽より成果をあげた人・頑張った人を評価できるよう「加算方式」で実施 ▽下記を目安に原資内で部毎・考課G毎に調整・配分を実施 0点:もう少し頑張してほしい 1点:期待どおりの成果・頑張りがあった 2点:期待以上の成果があった 3点:上位資格レベルの成果があった
⑩評価のフィードバック	話し合い制度にて仕事の成果・頑張りをつードバック ※1 SX級以上は年間2回実施 ①年度初め(4～5月末):夏賞与 ②中間(8月末～9月末):冬賞与
⑪昇格者の取り扱い	昇格直後の夏賞与は対象外で統一査定
⑫異動者の取り扱い	異動が不利にならないよう 部間以上の異動者については、異動後2回の考課保護を実施 →前回賞与考課を下回らない
⑬出向者の取り扱い	出向先により、出向先もしくは元部署で考課し、最終的に人材開発部で調整。 →元部署で考課する場合も、出向先上司とよく話し合いをして下さい
⑭考課のステップ	4月or9月中旬 5月or10月中旬 6月or11月下旬 考課依頼 (4/16or9/16付の本来所属で依頼) 1次考課 考課調整会議 2次考課 考課点各部確定 部門内調整 考課点部門確定 全社調整 考課点最終確定

4. 各人事制度の細部説明：⑤話し合い制度

能力の絶対評価値をフィードバックし、新たな目標設定することが、新制度のポイントです。個々人の育成を進めていく上で、重要な制度です。

【能力修得・職能考課】

▼職能要件の各項目毎に職能考課の絶対評価値(4:非常によくできる、3:よくできる、2:できる、1:できない)を上司からフィードバックし、今年1年間の能力修得目標を職能要件もとに設定します。

▼EX級以下は能力修得を目指したローテーション希望を確認します。

【成果・頑張り・賞与考課】

▼昨年1年間の成果・頑張りについて、上司がフィードバックするとともに今年一年間期待する役割・成果を「資格・職位別の期待する働き方基準」をもとに設定します。

※SX級以上は、中間段階(8月末～9月末)に成果の確認を実施します

①実施時期・時間	年度初め(4月～5月末頃)に、一人30分以上														
②面談実施者	1資格上のポスト長との面談を基本として、面談終了後、面談者がその上司に話し合いの内容を報告します。 <table><tr><td>対象</td><td>※面談者</td><td>報告</td></tr><tr><td>CX級</td><td>課長</td><td>部長</td></tr><tr><td>SX級</td><td>CL</td><td>課長</td></tr><tr><td>EX級以下</td><td>GL</td><td>CL</td></tr></table>			対象	※面談者	報告	CX級	課長	部長	SX級	CL	課長	EX級以下	GL	CL
対象	※面談者	報告													
CX級	課長	部長													
SX級	CL	課長													
EX級以下	GL	CL													
③実施対象者	CX級以下特務・技能員全員(職位非継続者も含む) ・応援者は原則として元部署復帰後に実施します ・定年退職予定者も実施します ・異動が発生した場合は、異動先で再度実施します														

【各資格毎のポイント】

各資格毎・職位毎のポイントを下記に整理しました。詳細は、当パンフレットの最後に添付してある、「話し合いシート」をご参照下さい。

CX級

▼成果の期待されるCX級は、従来同様「1年間取り組むテーマと期待すべき成果」を中心に話し合いを実施します。

▼能力修得の自己評価をした後、上司と話し合いながら、昨年のフィードバックと今年の能力修得目標を設定します。

▼「進路目標(先々CLを希望するのか、CXを希望するのか)」について、話し合います。

▼中間(8月末～9月末)に、テーマに関する成果について中間状況を話し合います。
※「職場発表会形式」をとる職場もあり、フォローの方法は一任します。

SX級

【GL】 ▼組の実力評価(強み・弱みの把握)と組の実力向上に向けた今年の取り組みについて上司と話し合います。

▼自分自身について、「能力修得の自己評価」「GLとしての組の実力向上に向けた成果・頑張りの自己評価」をした後、上司と話し合いをしながら、昨年のフィードバックと今年の目標(能力修得と期待する役割・成果)を設定します。

▼GLとしての取り組みについての成果を、中間(8月末～9月末)に上司と確認します。
※「職場発表会形式」をとる職場もあり、フォローの方法は一任します。

▼進路目標(先々GLを希望するのか、SXを希望するのか)について、話し合います。

【SX】 ▼自分自身について、「能力修得の自己評価」「仕事の成果・頑張りの自己評価」をした後、上司と話し合いをしながら、昨年のフィードバックと今年の目標(能力修得と期待する役割・成果)を設定します。

▼SXとしての取り組みについての成果・頑張り、中間(8月末～9月末)に上司と確認します。
※「職場発表会形式」をとる職場もあり、フォローの方法は一任します。

▼「進路目標(先々GLを希望するのか、SXを希望するのか)」について、話し合います。

EX級以下

▼自分自身で「能力修得の自己評価」「仕事の成果・頑張りの自己評価」をした後上司と話し合いをしながら、昨年のフィードバックと今年の目標(能力修得と期待する役割・成果)を設定します。

▼能力修得を目指したローテーション希望を確認します。

EX級以下の具体的なステップ・進め方要領

基本的には下記要領で進めます。

上司と話し合いをする前に部下がすること

- ①話し合いシートに自職場の職能要件に照らし合わせ、各項目毎に自分なりに「4:非常によくできる、3:よくできる、2:できる、1:できない」のいずれかで評価して、該当欄に記入
- ②昨年1年間の仕事について、「自分なりに頑張った点・こういう成果をあげた」ということを、該当欄に記入
- ③今年「こういう能力を身につけたい」「こういう仕事・役割をやりたい」ということを該当欄に記入
- ④能力修得を目指してローテーション希望の人は、所定の欄に希望の業務・ローテーション希望先を記入
- ⑤仕事上やプライベートで悩みや相談事があれば自己申告の欄に記入
- ⑥上記の必要事項を記入したら、上司にシートを返す

部下からシートを返してもらったら上司がすること

- ①職能考課時の各職能要件の項目毎の絶対評価値「4:非常によくできる、3:よくできる、2:できる、1:できない」を該当欄に記入
- ②昨年1年間の個々人の仕事の成果・頑張りについて、該当欄に記入

上司と部下との話し合いの実施

- ①上司より、能力修得の状況・昨年1年間の仕事の成果・頑張りについてフィードバックする
- ②今年能力修得目標や仕事(期待する役割・成果)について、部下の希望や職場の状況を踏まえて、話し合いながら決める
- ③その他、相談事があれば話し合いを実施

話し合い終了後に上司がすること

- ①上司は残りの必要事項を記入し、部下に話し合いシートを返却

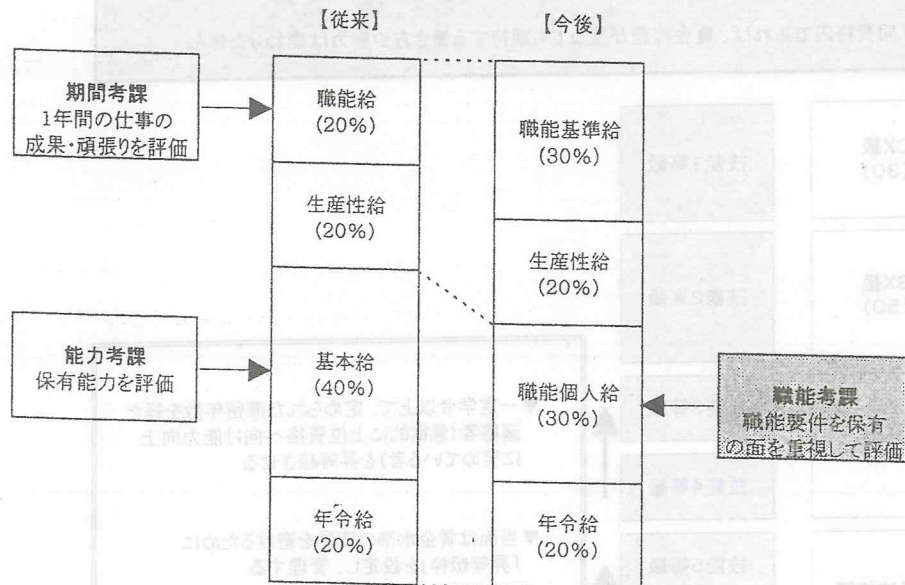
メモ

1. 職能考課時の各職能要件の項目毎の絶対評価値 「4:非常によくできる、3:よくできる、2:できる、1:できない」を該当欄に記入		2. 昨年1年間の個々人の仕事の成果・頑張りについて、該当欄に記入
3. 今年能力修得目標や仕事(期待する役割・成果)について、部下の希望や職場の状況を踏まえて、話し合いながら決める	4. その他、相談事があれば話し合いを実施	

4. 各人事制度の細部説明：⑥考課と賃金・賞与との関係

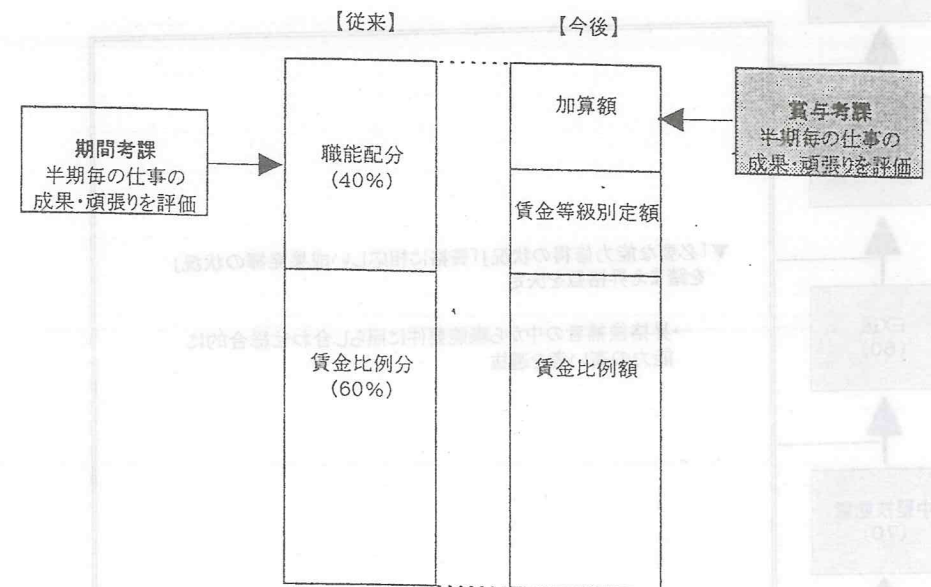
- ▼能力は賃金に、仕事の成果・頑張りは賞与に一本化します。
- ▼賃金はより能力を重視したしくみにします。
- ▼賞与はより成果をあげた人・頑張った人に報いるよう「加算方式」にします。

(1) 賃金



- ▼職能基準給：賃金等級別の定額
→経験年数・年令に関係なく、同一等級は全員定額
- ▼職能個人給：毎年、職能考課点に応じて決定された昇給額の積み上げ
→昇給額は、職能資格、職能考課点が高いほど多い
- ▼賃金等級に応じた定額（職能基準給＋生産性給）と積み上げ部分（職能個人給＋年令給）の比率を「4：6」から「5：5」として、能力をより重視していく。

(2) 賞与



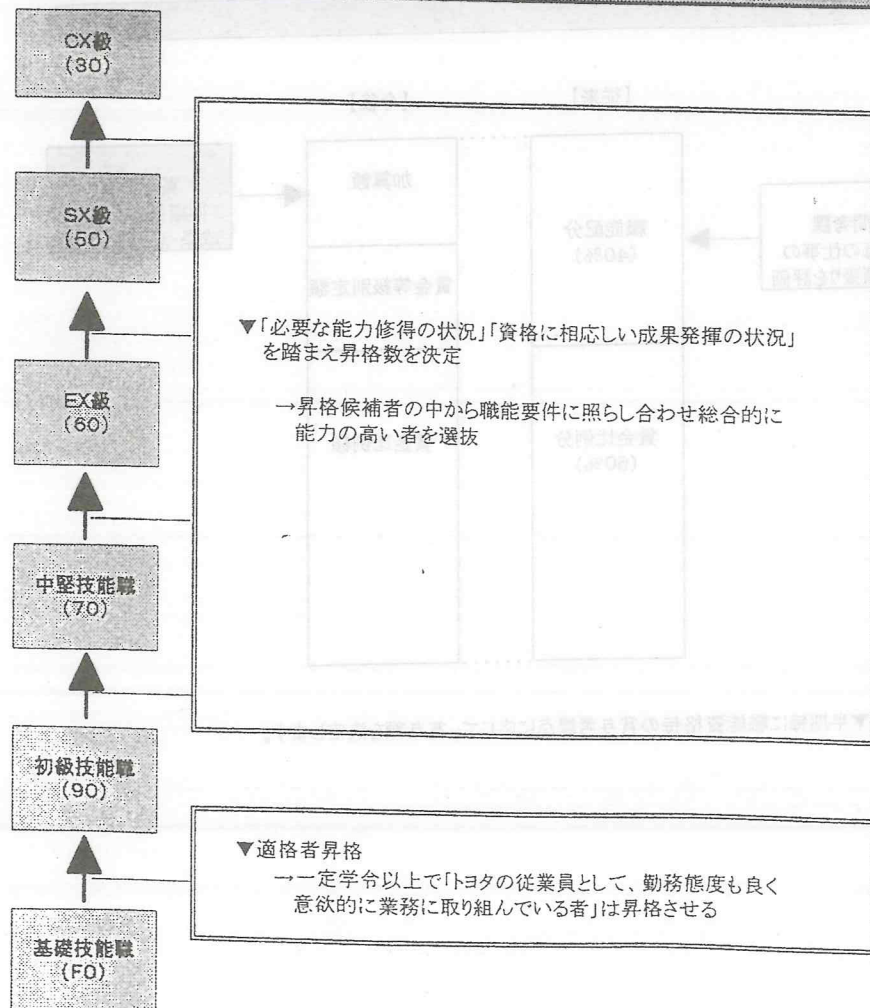
- ▼半期毎に職能資格毎の賞与考課点に応じて、賞与額を決定します。

4. 各人事制度の細部説明：⑦昇格と昇等級について

昇格について

▼「職能要件を修得した者を昇格させる＝能力を修得していない者は昇格させない」という考えで進めます。

▼昇格前研修では「職能要件を満たしているか」を確認します。

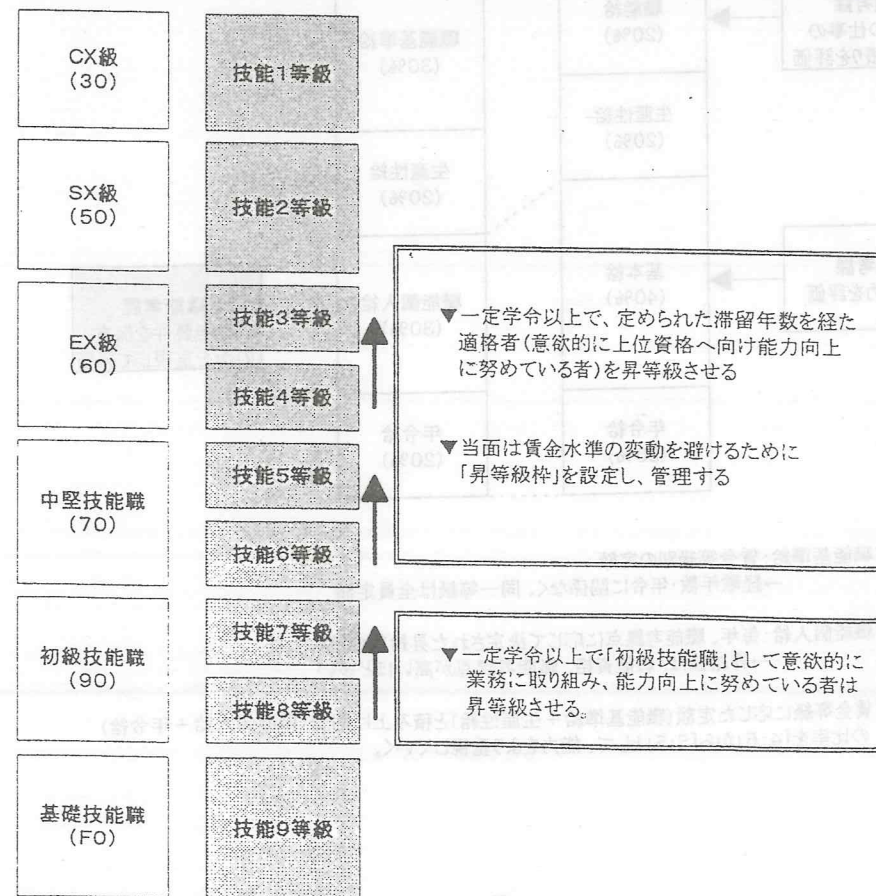


昇等級について

▼「賃金等級」とは、毎年度の賃金や賞与の処遇を決定するベースとなるものです。

▼賃格内の上位の賃金等級(3等級・5等級・7等級)であることが、上位資格への昇格の必要条件となります。また、「昇格前研修」の受講条件ともなります。

▼同賃格内であれば、賃金等級が違っていても期待する働き方や能力は変わりません



A表 本人保管

1999年度 話し合いシート (EX級・一般)

GLEP	CLEP
------	------

所属	部	室・課	係・G従業員コード	話し合い	月	日
氏名		資格	60・7A	7B・80	9A以下	

1. 本人記入

(1) 職能評価

* 職場の職能要件の自分の資格の部分をもとに評価してください

* 評価は「4：非常によくできる 3：よくできる

2：できる 1：できない」の4段階で評価してください

	チ	ア	ク	実	作	業	生	産	品質	安全	安全	展	師
	TPS												
現在の 自己評価													
昨年の 上司評価													
現在の 上司評価													
特に身につけた、向上した能力													

今年身につけたい、向上したい能力

能力面
・昨年特に身につけた能力
・本年特に身につけてほしい能力

頑張り・成果面

・昨年の頑張りに対する評価

・今年特に期待したい役割・成果

(2) 頑張り・成果

昨年特に頑張ったことと自己評価

今年の取組み目標（やってみたい業務等）

3. 自己申告

■ ロテーションについて

1～2年のうちに希望したい業務

将来希望したい業務

○1～2年のうちにロテーションを希望しますか？

希望する ・ 希望しない

* 希望する場合、

①組を変わりたい

③課を変わりたい

④その他（

※現組在籍 年

②係を変わりたい

■ その他自由意見（現在の悩み、職場への問題意識等、上司に相談したいこと）

<A表：本人保管>

1999年度 話し合いシート(SX)

1. 職能評価

①本人記入

*職場の職能要件の自分の資格の部分をもとに評価してください

*評価は「4：非常によくできる 3：よくできる 2：できる

1：できない」の4段階で評価してください

	チームワーク	実作業	生産	品質	安全	保全	原価
現在の自己評価							

昨年の上司評価							
現在の上司評価							

特に修得できた能力

今年修得したい能力

②上司記入

昨年、特に修得できたと思われる能力と評価

今年、修得してほしい能力

所属	部	室・課	係・G
氏名		従業員コード	

2. 成果・頑張り・・・職場体質強化への貢献

98年度の取り組み・自己PR

上司評価

99年度の取り組み（上司と相談して決定）	
役割	具体的な取り組み
目標	

(中間点検)	
取り組み状況(本人記入)	上司コメント
	CL印 室課長印

3. 自己申告

■進路希望 : GLかSXのどちらかを選択してください。

期間	本人記入欄
希望進路	理由
2～3年先	GL SX
将来	GL SX

■その他の自由意見(現在の悩み、職場への問題意識、0-7希望等、上司へ相談したいこと)

4 上司コメント (CL記入)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

結果ルート 本人記入→上司記入→(話し合い)→上司記入→A表本人保管 B表上司保管 C表総括人事保管 D表人材開発部保管

<A表：本人保管>

1999年度 話し合いシート (CX級)

1 職能評価

* 職場の職能要件の自分の資格の部分をもとに評価してください

* 評価は「4: 非常によくできる 3: よくできる 2: できる 1: できない」の4段階で評価してください

	チームワーク	実作業	生産・ TPS	品質	安全	保全	原価	
現在の 自己評価								

昨年の 上司評価								
現在の 上司評価								

2 テーマ設定

テーマ			
設定理由			
具体的な 内容・ スケジュール	具体的な取組み事項	実施時期	関係先
目標・ 予想効果	(留意点) 極力数値化してください。また現状レベルとの対比を明確にしてください。		

3 自己申告

■進路希望：CLかCXのどちらかを選択してください

期間	本人記入欄	
	希望進路	理由
2～3 年先	1 CL	
	2 CX	
将来	1 CL	
	2 CX	

■その他自由意見(現在の悩み、職場への問題意識、ローテーション希望等、上司へ相談したいこと)

4 話し合い結果

上司コメント

中間 点 検	達成状況・問題点(本人記入)	上司コメント	部長 印 室課長 印
			部長 印 室課長 印
最終 点 検	達成結果・反省点(本人記入)	上司コメント	部長 印 室課長 印

帳票ルート 本人記入→上司記入→(話し合い)→上司記入→A表本人保管 B表上司保管 C表人事総括保管 D表人材開発部保管

<A系：本人保管>

1999年度 話し合いシート(GL)

1. 職能評価

①本人記入

- * 職場の職能要件の自分の資格の部分をもとに評価してください
- * 評価は「4：非常によくできる 3：よくできる 2：できる 1：できない」の4段階で評価してください

	チームワーク	実作業	生産	品質	安全	保全	原価
現在の自己評価							
昨年の上司評価							
現在の上司評価							
特に修得できた能力							
今年修得したい能力							

②上司記入

昨年、特に修得できたと思われる能力と評価

今年、修得してほしい能力

所属	部	室・課	係・G
氏名		従業員コード	

2. 成果・頑張り…組の実力評価（本人は実線・上司は破線で表示してください）

チームワーク	今年の取り組み内容・目標
	中間での取り組み状況・評価
	上司コメント
	CL印

3. 自己申告

■進路希望：GLかSXのどちらかを選択してください。

期間	本人記入欄
	希望進路 理由
2～3年先	GL SX
将来	GL SX

■その他の自由意見(現在の悩み、職場への問題意識、0-7希望等、上司へ相談したいこと)

4 上司コメント (CL記入)

	CL印	室課長印

三菱自動車

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎 賃 上 時 間 一 時 退 職 げ 外 金 金			
基 本 賃 金	基本給	初任基本給＋年齢加算額＋経験加算額＝基本給。初任基本給（別に定めている）。年齢加算額（年齢区分ごとの加算額テーブル）。経験加算額（系列別・資格等級別加算額テーブル）。	103,623		○	○	○	
	資格給	系列別・資格等級別テーブル、定額	66,864		○	○	○	
	職能業績給 ＋ 業績加算額	系列別・職務区分別テーブル、定額 ＋ 業績考課における加点評定1点当たり金額テーブルと加点評定の最高限度（6または9点）をきめ、付加している	96,665		○	○	○	
	調整給 直接員手当	各人別金額 直接員Aクラス 11,600円、Bクラス 9,000円、Cクラス 6,000円 準直接員 3,000円	26 5,266		○ ○	○ ○	○ ○	
	役付手当 有扶手当	係長 11,900円、作業長 10,800円、副作業長 4,200円 第1扶養 15,500円、第2～第4扶養まで1人につき 3,700円 第5扶養以上1人につき 1,700円 ＊時間外算定基礎額 2,400円	731 9,847		○ ○	○ ○	○ ○	
			計 283,022				*	
時間外割増 休日割増 深夜割増 二交替制夜勤割増金		1時間につき時間割賃金の30% 1時間につき時間割賃金の40% 1時間につき時間割賃金の30%（22:00～5:00、2交代制夜勤割増金と併給） 1時間につき時間割賃金の26%	69,710 (1998年)					

賃金の手引き

'99年度版

MITSUBISHI MOTORS WORKERS UNION

賃金の手引き (99年度版)

1999年6月 発行

東京都港区芝4丁目14番2号

発行所 三菱自動車工業労働組合

編集 広報部



この用紙はエコマーク商品の再生紙を使用しています。

CONTENTS

月例賃金についての取り決め	2
月例給与明細	3
賃金支給項目と内容	4
資格給	8
職務・業績給	9
賃金の控除条件について	10
57歳時点経過後の者に乗じる支給比率	11
賃金明細書の引取り項目と内容	12
あなたの給料はいくら？	14
年齢加算および経験加算による昇給の運営要領	17
退職金	18
50歳以上の退職金制度	19
勤続年数別会社都合支給系数	20
勤続年数別自己都合支給系数	20
退職金特別加算額	21
転進加算額	21
退職金加算ポイント一覧	22
出張旅費取扱（国内一般出張）	23

略



三菱自動車工業労働組合

月例賃金についての取り決め

1. 賃金の支払い方法

- 賃金は通貨をもって直接、社員にその全額を支払うことになっています。ただし、法令または労働協約に定めるものについては、これを賃金の中から控除します。
- 前項の賃金の支払いにあたって事業所と支部が協定した場合は、賃金を組合員の預金口座に振り込むことができます。

2. 賃金の締切期間ならびに支払い日

賃金の種類	賃金の締切期間	賃金支払日	支払形態
(1) 基本給 (2) 資格給 (3) 職務・業績給 (4) 調整給 (5) 手当 ア. 有扶手当 イ. 役付手当 ウ. 直接員手当 エ. その他の手当 ① 技能訓練生実習指導手当 (専務の場合) ② 看護婦・士手当 ③ 診療放射線手当 ④ 衛生検査手当 ⑤ 園科技工手当 ⑥ 物理療法手当 ⑦ 寮勤務手当 (8) その他	その月の1日から末日まで	その月の20日	当月払い
	"	翌月の20日	翌月払い

※賃金支払日が休日にあたる場合は、その前日に繰り上げます。

※この規定は臨時に支払われる賃金、その他これに準ずるものには適用しません。

3. 賃金の非常時払い

社員または社員の収入により生計を維持する人が、次の各号のいずれかに該当する場合、当該社員から、その費用にあてるため請求があったときは、当該日までの賃金をすみやかに支払うことになっています。

- ① 出産のとき
- ② 疾病のため療養するとき
- ③ 災害をこうむったとき
- ④ 結婚または死亡のとき
- ⑤ やむを得ない事由によって1週間以上にわたって帰郷するとき
- ⑥ その他、特にやむを得ないと認めたとき

月例給与明細

〔賃金明細の部分〕

年	月	分	社員番号	名前
賃金明細書	三菱	太郎		
支 給 金	控 除 金	各人の控除項目 ならびに金額		
基本給	健康保険料			
資格給	厚生年金保険料			
職務・業績給	雇用保険料			
有扶手当	所得税			
直接員手当	住民税			
時間外賃金	社員販売車輦代			
交替制増増金	昼食費			
通勤ガソリン補助	通勤ガソリン引去			
通勤ガソリン精算	部会費・後援会費			
	労組費			
各人の支給項目ならびに金額	労組積立金			
	組合福祉基金積立			
	労金積立・返済			
	労働共済金			
	生命保険料			
	損害保険料			
支給金合計額	控除金合計	← 控除金合計額		
支給金合計	425,310			
(課税対象額計)	411,948	← 差引支給金額		
差引支給金内訳	シャインーヨキン			
	トウキョウホンテン			
	銀行振込先ならびに金額			
所得税区分	年次有給休暇	← 年次有給休暇日数 および残数		
控除対象配偶者	前月取得			
有	70才未満			
その他扶養	前月末残			
障害者	28.50 H (同左割増増時間)			
所定外時間	21.2200 H (回数)			
交替制割増増時間	5 回			
上記所得税区分欄の扶養家族に異動がある場合は至急異動届を提出願います。	会社からの連絡など メッセージ欄 (随時)	← 残業時間		
燃料当月単価	85円			
当月補助日数	18日			
前月精算日数	-2.0日			
健保・厚保月額決定通知	健保 380,000 厚保 380,000	← 健保・厚保の標準報酬 月額の改訂通知		

三菱自動車工業株式会社

賃金支給項目と内容

〈賃金項目〉

基本給 + 資格給 + 職務・業績給 + 調整給 + 有扶手当 + 役付手当 + 直接員手当 + その他諸手当

賃金項目	算 式
基本給	各人の基本給 (注) 別に定める控除条件がある
資格給	系列別・資格等級別金額 …… 8・9ページ(表1) 参照
職務・業績給	職務・業績給＝系列別・職務区分別基準額＋(基準額経過措置金額)＋業績加算額 系列別・職務区分別基準額 …… 9ページ(表2) 参照 基準額経過措置金額 …… 9ページ(表3) “ 業績加算額 …… 10ページ(表4) “
調整給	各人の調整給
有扶手当	基礎額 …… 1か月につき 2,400円 家族付加額 扶養家族1人目 …… “ 13,300円 扶養家族2人以上4人目までの1人につき… “ 3,700円 扶養家族5人以上の1人につき …… “ 1,700円 ただし、家族付加額については、時間割賃金には算入しない。 また、時間割控除の対象にもしない。
役付手当	係長 …… 1か月につき 12,700円 作業長(取りまとめ担当<作業長格>を含む) …… “ 11,500円 副作業長(取りまとめ担当<副作業長格>を含む) …… “ 4,300円
直接員手当	直接員Aランク …… 1か月につき 11,800円 “ B “ …… “ 9,000円 “ C “ …… “ 6,000円 準直接員 …… “ 3,000円



賃金項目	支 給 額
算 式	時間割賃金×(1+割増率)×所定時間外労働時間
時間割賃金	(基本給+資格給+職務・業績給+調整給+有扶手当基礎額 +役付手当+直接員手当)+(技訓生実習指導手当) 162.666<3組2交替:156.75 2組2交替改:158.666>
割 増 率	A 時間外労働 …… 1時間につき時間割賃金の30% B 休日労働 …… “ 40% C 深夜労働 …… “ 30% D 2交替制夜勤割増金<2組2交替> …… “ 26% E 2交替制夜勤割増金<3組2交替> …… “ 35% F 2交替制夜勤割増金<2組2交替改> …… “ 30% G 連続2組2交替制割増金<1勤・2勤とも>… “ 13% 〈参考〉夜勤勤務割増率(2組2交替勤務の場合)
時間外賃金 交 替 制 割 増 金	年末年始 休日手当 …… 1時間につき時間割賃金の100% (12/31~1/4) 年末年始休日の保安勤務 …… 1勤務につき保安手当の 100% 病院看護婦 3 交 替 制 手 当 (1) 深夜勤 …… 1時間につき時賃の45% (2) 準夜勤 …… “ 30% ただし、賃金締切期間に深夜勤および準夜勤合計6回以上行う 場合、6回から8回までは5回をこえる1回につき800円を、9回 以上は8回をこえる1回につき900円を加算する。
年 次 有 給 休 暇 手 当	平均賃金が、基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当基礎額、直接員 手当、および技訓生実習指導手当(専務の場合)の合計額の162.666分の8を上回る場 合は、その差額を支給する。
不就業手当	伝染病予防・天災地変などにより勤務を欠いた場合 所定内賃金の各項目につき1日分または勤務を欠く時間相当分を控除し、次の 不就業手当を支給する。 ・1日につき …… 理論月収1日相当額の80%を支給 ・または30分につき …… 理論月収の30分相当額の80%を支給 ただし、上記金額は平均賃金の85%または平均賃金の30分相当額の85%を下 回ることではない。
呼 出 勤 務 手 当	1時間につき時間割賃金の30% ただし、1回の呼出が500円(深夜550円)に満たない場合は500円(深夜550円)
徹夜明休業 手 当	基本給の2.6%相当額
早 出 手 当	(1) 1時間以上1回につき …… 100円 (2) 2時間以上1回につき …… 200円(1月、2月は1.5時間以上) (3) 3時間以上1回につき …… 300円(1月、2月は2.5時間以上)
当 直 手 当	宿直または日直 …… 1回につき4,850円 年末年始の当直 …… 1回につき手当額の100%増

賃金項目		支		給		額	
特殊作業 手当	〔特殊作業に従事した場合〕						
	ア. 第1特殊作業手当						
	1時間につき						
	等 級	単 価	等 級	単 価			
	1 級	10円以下	4 級	37円以下			
	2 級	18円 "	5 級	48円 "			
	3 級	26円 "					
	イ. 第2特殊作業手当						
	1時間につき作業種目別単価						
	(手当支給対象作業、支給条件については別に定める。)						
第2特殊作業手当のうち、次の作業種目に支給する手当は、現行の支給方法に基づく支給額から「直接員」は1,000円、「準直接員」は500円を控除する。ただし控除の結果がマイナスとなる場合は「0」とする。							
① 鑄造ショットブラスト（機械打ち）作業							
② 鍛造仕上グラインダー作業							
③ 溶接の全作業							
④ 塗装（開放室内、一般吹付および水研ぎ）の作業							
⑤ 冷間プレス（300 t 以上）作業							
⑥ 接着剤塗布作業							
⑦ ボディ外板仕上作業							
⑧ 第1特殊作業と同一種目の第2特作の各作業							
保安手当		1勤務（18時間）につき基本給の5.08%相当額（ただし、年末年始は100%増） （昼勤務は2回をもって1勤務とみなす）					
技能訓練生 実習指導 手 当		専務の場合	1 か月につき				17,500円
		兼務の場合	1 日につき ただし 4 時間未満の場合				460円 230円
医 療 関 係 手 当		看護婦手当	1 か月につき				16,500円
		診療放射線 手 当	1 か月につき				12,000円
		伝染病患者 医 療 手 当	勤務 1 日につき	院内			600円
				院外			650円
		衛 生 検 査 手 当	1 か月につき	(有資格)			12,000円
				(無資格)			4,800円
歯 科 技 工 手 当	1 か月につき					6,000円	
物 理 療 法 手 当	1 か月につき					12,000円	
寮勤務手当		(1) 独身寮管理人	1 か月につき			41,500～27,500円	
		(2) その他の管理人	"			36,000～27,500円	
		(3) その他の寮勤務者	"			36,000～21,500円	
		(年末年始の勤務は 1 日につき 4,500円付加)					

賃金項目		支 給 額																						
特 殊 勤 務 手 当	乗用自動車 運 転 手 過 勤 手 当	(1) 平日1日2時間以内時間割賃金×1.30相当額 (2) 休日1日3時間以内時間割賃金×1.40相当額 (3) 深 夜 時 間基本給の1.28%相当額 (含深夜割増金) (4) その他の時間基本給の0.85%相当額																						
	講 師 手 当	本務以外に社員教育などの勤務に従事した場合 1時間につき 250円																						
	変則勤務 手 当	始業時間の繰上げ、繰下げ勤務1回につき次の手当を支給する。 (1) 繰上げている場合 1時間以上時間割賃金の0.60時間分相当額 2 " " 0.90 " (2) 繰下げている場合 2時間以上時間割賃金の0.60時間分相当額 3 " " 0.90 " 以下、繰下げる時間1時間増すごとに時間割賃金の0.30時間 分相当額を加える。ただし、8時間以上のときは時間割賃金 の2.40時間分相当額																						
		特定休日 振 替 え に 対 する 手 当	特定の者に対して休日振替えが行 われた場合には、その振替えられ た所定労働日の労働1日につき			時間割賃金の 3.6時間分相当 額を支給する。																		
		昼食費補助	派遣先において給食施設がなく、主として外食を利用する場合で、派遣先の定める 昼食費補助額が1か月当たり8,400円に満たないときは、その差額を補助する。																					
住 宅 補 助 (含新婚者)	(1) 対象者：会社の寮・社宅以外の借家、貸アパート等に居住する、35歳以下の 世帯主で結婚3年未満の社員とする。 (2) 補助額：6か月につき27,000円、6月と12月に支給する。																							
別居滞在料 派 遣 手 当	(別居滞在料) 派遣後1年までの期間 派遣期間1か月につき30,000円 派遣後1年をこえ3年までの期間 派遣期間1か月につき24,900円 (応援派遣手当) (1) 社内応援派遣の場合 滞在を要する場合30,000円 通勤可能な場合 5,000円 (2) 社外応援派遣の場合5,000円 ただし、就業規則に定める項に該当する場合は、その金額を加算した額。																							
過 勤 手 当	<table><tr><th>支 給 区 分</th><th>金 額 Ⅰ</th><th>金 額 Ⅱ</th><th>支 給 区 分</th><th>金 額 Ⅰ</th><th>金 額 Ⅱ</th></tr><tr><td>事技・技能・特務・医務各 系列主任の者および基 本給130,300円以上の者</td><td>43,500円</td><td>35,000円</td><td>基本給 88,200円 以上の者</td><td>31,000円</td><td>25,500円</td></tr><tr><td>基本給 107,400円 以上の者</td><td>37,500円</td><td>30,000円</td><td>基本給 88,200円 未満の者</td><td>25,500円</td><td>21,000円</td></tr></table>						支 給 区 分	金 額 Ⅰ	金 額 Ⅱ	支 給 区 分	金 額 Ⅰ	金 額 Ⅱ	事技・技能・特務・医務各 系列主任の者および基 本給130,300円以上の者	43,500円	35,000円	基本給 88,200円 以上の者	31,000円	25,500円	基本給 107,400円 以上の者	37,500円	30,000円	基本給 88,200円 未満の者	25,500円	21,000円
	支 給 区 分	金 額 Ⅰ	金 額 Ⅱ	支 給 区 分	金 額 Ⅰ	金 額 Ⅱ																		
事技・技能・特務・医務各 系列主任の者および基 本給130,300円以上の者	43,500円	35,000円	基本給 88,200円 以上の者	31,000円	25,500円																			
基本給 107,400円 以上の者	37,500円	30,000円	基本給 88,200円 未満の者	25,500円	21,000円																			
休職派遣者で別に定める規則に該当する場合に限り支給される。																								

賃金項目	支 給 額
基本給控除、資格給、職務・業績給等控除 役付手当等控除、組合用務による控除	賃金の控除条件についてはP10参照
療養見舞金	業務外の傷病による療養見舞金。
健保給付金	療養費、傷病手当金、傷病手当付加金、延長傷病手当付加金、分娩費、育児手当金、出産手当金、第二家族療養費、家族埋葬料、配偶者分娩費、配偶者育児手当金、入院一部負担還元金、移送費、看護費、高額療養費、埋葬費など、家族療養費に付加支給される付加金。
旅費精算金	旅費規則に定める、各種支度金（別居宿泊料を除く）および出張旅費精算金を支給（赤字の場合は引去り）する。
休業補償	公傷病または通勤災害により就業できない場合の給付金。
通勤ガソリン補助	当月分の通勤用ガソリン代を支給する。
通勤ガソリン精算	先月の支給額と実労働日数対応（休出、休暇、出張などにより加減算）による精算金などを支給する。

〔参考〕理論月収とは、基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当、役付手当、直接員手当の合計をもって定める。

資 格 給

資格給は、1か月の所定労働日の所定労働時間について定めたものとし、系列別・資格等級別金額は次のとおりとします。

（表1）系列別・資格等級別金額

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
事 技 ・ 医 務 系 列	1 級	53,700円	53,500円	53,050円	53,050円	52,450円
	2 級	60,500円	60,250円	59,750円	59,750円	59,100円
	3 級	67,300円	67,050円	66,500円	66,500円	65,750円
	4 級	73,600円	73,350円	72,750円	72,750円	72,000円
	副 主 任	79,500円	79,200円	78,600円	78,600円	77,800円
	主 任	85,700円	85,400円	84,700円	84,700円	83,850円

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
技 能 系 列	1 級	49,300円	49,100円	48,650円	48,650円	48,100円
	2 級	53,700円	53,500円	53,050円	53,050円	52,450円
	3 級	58,600円	58,400円	57,900円	57,900円	57,250円
	4 級	63,200円	62,950円	62,450円	62,450円	61,750円
	5 級	67,100円	66,850円	66,250円	66,250円	65,550円
	副 工 師	70,800円	70,550円	69,950円	69,950円	69,150円
	工 師 主 任	75,400円 85,700円	75,150円 85,400円	74,500円 84,700円	74,500円 84,700円	73,650円 83,850円

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
特 務 系 列	1 級	49,300円	49,100円	48,650円	48,650円	48,100円
	2 級	56,000円	55,800円	55,300円	55,300円	54,700円
	3 級	62,400円	62,150円	61,650円	61,650円	61,000円
	4 級	68,900円	68,650円	68,100円	68,100円	67,400円
	副 主 任	74,700円	74,450円	73,850円	73,850円	73,100円
	主 任	85,700円	85,400円	84,700円	84,700円	83,850円

職務・業績給

職務・業績給は、1か月の所定労働日の所定労働時間について定めたものとし、系列別・職務区分別基準額は次のとおりとします。

（表2）系列別・職務区分別金額

系列	職務区分	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
事 技 医 務 系 列	一 般 職	59,500円	59,200円	58,750円	58,750円	58,050円
	担 当 職	88,300円	87,950円	87,300円	87,300円	86,350円
	主 担 当 職	108,700円	108,200円	107,450円	107,450円	106,350円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円
技 能 系 列	一 般 技 能 職	59,500円	59,200円	58,750円	58,750円	58,050円
	上 級 技 能 職	85,300円	84,950円	84,300円	84,300円	83,350円
	監 督 ・ 高 技 職	112,400円	111,900円	111,100円	111,100円	109,200円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円
特 務 系 列	一 般 職	52,400円	52,150円	51,700円	51,700円	51,050円
	担 当 職	85,800円	85,450円	84,850円	84,850円	83,950円
	主 担 当 職	103,800円	103,400円	102,700円	102,700円	101,650円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円

移行時経過措置として、次の金額を基準額に付加します。

なお、本移行時経過措置は各人が職務昇進した時点で消滅します。

（表3）基準額経過措置金額

移行時経過措置対象者 （'91年3月末日職務昇進前時点）			経過措置金額
系列	職務区分	資格等級	
事 技 ・ 医 務 系 列	一 般 職	2 級	9,100円
	主 担 当 職	副 主 任	11,600円
技 能 系 列	一 般 技 能 職	3 級	7,300円
	上 級 技 能 職	5 級	8,100円
	監 督 ・ 高 技 職	工 師	6,800円
特 務 系 列	一 般 職	2 級	9,900円
	主 担 当 職	副 主 任	8,700円

職務・業績給は、各人の業績考課に基づいて、次の算式により計算した業績加算額を付加して支給します。

「業績考課における加点評定の1点当たり金額（下表）」×加点評定の点数

（表4）業績加算額

系列	職務区分	加点評定1点 当たり金額	加点評定 の最高	系列	職務区分	加点評定1点 当たり金額	加点評定 の最高
事技 医務 系列	一般職	1,500円	9点	技 能 系 列	一般技能職	1,500円	9点
	担当職	1,750円	9点		上級技能職	1,950円	9点
	主担当職	2,200円	9点		監督・高技職	2,250円	9点
	指導専門職	2,500円	9点		指導専門職	2,500円	9点
特 務 系 列	一般職	1,500円	9点				
	担当職	1,800円	9点				
	主担当職	2,250円	9点				
	指導専門職	2,500円	9点				

（注）加点評定は原則として、系列別・職務区分別に平均「4.5」とする。



賃金の控除条件について

1. 全日勤務を欠いた場合

基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当基礎額、直接員手当、（技訓生実習指導手当）とも、1日につき162.666分（3組2交替：156.75、2組2交替改：158.666）の8が控除されます。

- 業務外の傷病による連続欠勤で、傷病手当の支給開始までの待機期間中の所定労働日に限り、1か月につき通算3日までは、1日につき1日分の30%が控除されます。（従って70%が支払われる）
- 生理日の不就業は控除されません。（従って100%が支払われる）

2. 一部勤務を欠いた場合

基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当基礎額、直接員手当、（技訓生実習指導手当）とも、30分単位で325.332分（3組2交替：313.5、2組2交替改：317.332）の1が控除されます。

- 遅刻・早退・私用外出は、1か月通算3回まで各回30分に限り控除されません。
- 通院については、各事業所ごとに定める所定の時間内について控除を容赦されます。
- その他、無事故扱いの賃金は別に定めます。

<57歳時点経過後の者に乗じる支給比率>

57歳時点経過後は、次のとおり取り扱いいます。

1. 支給額

（1）一般社員の賃金体系により計算したすべての支給項目の額に次の支給比率を乗じた額とします。

① 57歳時点の基本給、資格給、職務・業績給の基準額、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額（Aとする）が185,000円以下の時、100%

② 同上合計額185,000円をこえる時は、下記の算式を用います。

$$\frac{(A - 185,000) \times 40\% + 185,000}{A} \times 100 \quad \left(\begin{array}{l} \text{端数は切り上げのうえ、} \\ \text{1/1000単位とする} \end{array} \right)$$

ただし、57歳時点は96.5%、58・59歳時点は93%を下限とします。

2. 時点の定義

次の日をもって各年齢に対する時点とします。

- 4月1日から9月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者 9月末日
- 10月1日から翌年3月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者 3月末日

<Aさんの場合>

1. 生年月日および満年齢

1942年（昭和17年）6月7日 57歳

2. 該当する時点および乗じられる支給比率

4月1日から9月末日までに年齢満57歳に達したため9月末日をもって57歳時点となります。従って10月給与から57歳時点の支給比率が乗じられます。

9月末日の基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額 190,000円

$$\frac{(190,000 - 185,000) \times 40\% + 185,000}{190,000} \times 100 = 98.4\% > 96.5\%$$

※57歳時点は96.5%が下限ですが、計算式により算出された支給比率が96.5%より高いので、98.4%の支給比率がすべての支給項目の額に乘じられます。

<Bさんの場合>

1. 生年月日および満年齢

1940年（昭和15年）3月23日 59歳

2. 該当する時点および乗じられる支給比率

10月1日から翌年3月末日までに年齢満59歳に達したため3月末日をもって59歳時点となります。従って4月給与から59歳時点の支給比率が乗じられます。

※157歳時点の3月末日における基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当および直接員手当の合計額 240,000円

$$\frac{(240,000 - 185,000) \times 40\% + 185,000}{240,000} \times 100 = 86.3\% < 93\%$$

※59歳時点は93%を下限とするため93%がすべての支給項目の額に乘じられます。

※1

支給比率を計算する場合に使用する基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当および直接員手当は、常に満57歳時点のものを使用し、算式により出された支給比率と各年齢における、支給比率下限とを比較し、高い方の支給比率を適用することとなります。

豊田自動織機

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 法	平 均 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 げ	定 間 時 外	基 時 一 金	礎 退 職 金
基 準 賃 金	基本給							
	職務給							
	能率給							
賃 金 内 金	家族給							
	役付給							
	特別作業手当							
	都市手当							
	時間外作業手当							
	休日作業手当							
	深夜作業手当							
	特別時間外作業手当							
	有給休暇手当等							
	特別休暇手当							
	時差出勤手当							
	休憩時差手当							
	交替勤務手当							
	特殊勤務手当							
	特別早出手当							
	呼出手当							
	当直手当							
	通勤手当							
	技能士手当							

アイシン精機

賃 金 項 目	決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 上 げ	定 間 時 外	基 時 一 金	礎 退 職 金
年齢給	年齢に応じ年齢給テーブルにより決定						
基本給	賃上げ額の積み重ねにもとづく賃金						
職能資格給	職能資格に応じ、職能資格給テーブルにより決まる						

愛知時計電機

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎 賃 上 げ 時 間 外 一 時 金 退 職 金		
基 準 内 賃 金	(基本給)	(給与算定の基本となる金額)	101,434	37.13	○		○
	資格給	昇給年1回・4月、各人の資格・職務及び考課をもって決定 基本給の一定倍率(現行は2倍)	202,868	74.26	○	○	○
	職務本給	職務に応じて	55,547	20.33	○	○	○
	職務加給	管理職手当、特殊作業手当、出先勤務手当、セールス手当 (職務加給表で規定)	2,784	1.02		○	
	家族手当	配偶者 13,500円、子(第一子、第二子)3,000円、子(第三子以降)2,500円 その他 1,000円(配偶者がいない場合第一扶養者に限り13,500円)	8,915	3.26		○	
	食事手当	月 一律3,000円	3,000	1.10		○	
	転属手当	本社から岡崎工場に転属した者に、基本給と通勤時間によって支給 (600円～4,200円)	82	0.03			
	初任調整手当		計 273,196	98年10月			
基 準 外 賃 金	超過労働手当 深夜労働割増額 夜勤割増額 休暇手当 世帯手当 通勤手当	東京・大阪 家族手当額の63%、札幌・福岡・広島・名古屋・静岡 同52.5%、釧路・仙台・青森・宮崎・高松・金沢 同42%					
	一時金	実績：平成9年12月 70万円(2.61月分)、平成10年6月 70万円(2.56月分)					
	退職手当	算式：退職時の本人の基本給×支給係数 [定 年] 30年・88.00、35年・104.50、40年・115.50 [自己都合] 30年・80.00、35年・95.00、40年・105.00 [結婚退職] 若年の場合自己都合退職を若干上まわる 他に、共済会から餞別金として勤続30年以上 20,000円、勤続20年以上 10,000円、勤続20年未満 5,000円支給	賃 上 げ 7700 円	賃上げ配分例 (1997年、55歳未満組合員) 資格給 6,160円 職務給 1,540円 定期昇給 3,150円 ベースアップ 2,074円 年齢補正 71円 能力伸張分 910円 定 額 800円 昇 級 267円 能力発揮分 473円 個別最低保障賃金制度(資格給+職務本給+食事手当+家族手当+世帯手当) 最低保障賃金134,400円、20歳 141,100円、25歳 158,100円、30歳 189,400円、35歳 208,500円、40歳 225,700円、45歳 229,900円			

川本製作所

組合：JMIU

賃 金 項 目	決 定 条 件 対 象	お よ び 方 法	平 均 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 金	定 時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 退 職 金
基 本 給	年齢で決まる (1998年4月現在)	18歳 152,480円 19 160,100 20 168,100 21 176,500 22 185,320 23 194,590 24 204,320 25 214,540 26 225,270 27 236,530 28 248,360 29 260,780 30 273,820 31 286,820 32 297,740	33歳 309,100円 34 320,910 35 333,190 36 345,970 37 358,670 38 371,300 39 383,830 40 396,150 41 408,190 42 419,880 43 431,150 44 442,030 45 452,610 46 462,940 47 473,080	48歳 482,980 49 492,580 50 501,940 51 511,090 52 519,950 53 528,440 54 536,580 55 544,450 56 544,450 57 544,450 58 538,300 59 530,770				
資 格 給 食事手当	月 1,500~3,500円 (18歳・1000、19~21歳・1500、22~27歳・2000 28~34歳・2500、35~43歳・3000、44歳以上・3500円) 月 2,500円							
家族手当 住宅手当								
一 時 金	算定基礎額 (=基本給+資格給+食事手当) ×98年夏・2.618月分 ×98年冬・3.300月分							

1人申請=2-1人

平成11年度給与年齢別昇給額

新 給与 年齢	学 歴 別					職 種 別					昇 給 額					卒業年次			
	大卒 基幹職	大卒 一般職	短卒 基幹職	短卒 一般職	短卒 一般職	高卒 基幹職	高卒 一般職	高卒 一般職	中卒 基幹職	中卒 一般職	中卒 一般職	中卒 一般職	中卒 一般職	中卒 一般職	中卒 一般職	大卒 卒	短卒 卒	高卒 卒	中卒 卒
16																			H10
17																			H9
18																			H8
19																			H7
20																			H6
21																			H5
22																			H4
23	9,740	7,630	9,510	7,350	9,320	7,640	6,060	6,060	7,480	5,800									H3
24	10,220	7,940	9,990	7,650	9,780	8,030	6,300	6,300	7,850	6,030									H2
25	10,740	8,260	10,490	7,960	10,270	8,440	6,550	6,550	8,250	6,280									H1
26	11,270	8,590	11,010	8,270	10,780	8,870	6,810	6,810	8,660	6,530									H0
27	11,830	8,940	11,570	8,600	11,320	9,290	7,380	7,380	9,090	6,790									H0
28	12,420	9,300	12,150	8,940	11,890	10,270	7,670	7,670	10,030	7,350									H0
29	13,040	9,670	12,760	9,290	12,480	11,320	8,300	8,300	11,050	7,950									H0
30	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	12,480	8,980	8,980	12,190	8,600									H0
31	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
32	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
33	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
34	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
35	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
36	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
37	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	13,100	9,340	9,340	12,800	8,940									H0
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
55	13,700	10,540	13,400	10,110	13,100	13,100	9,750	9,750	12,800	9,340									H0
56	5,700	4,260	5,470	3,950	5,230	5,230	3,830	3,830	5,030	3,560									H0
57	5,700	4,260	5,470	3,950	5,230	5,230	3,830	3,830	5,030	3,560									H0
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									H0
59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									H0

平成11年度初任基本給

大卒 基幹職	大卒 一般職	短卒 基幹職	短卒 一般職	高卒 基幹職	高卒 一般職	中卒 基幹職	中卒 一般職
191,680	186,680	170,960	167,960	152,500	151,000	129,370	129,370

(注1) 初任給は上記に資格手当(中卒除く)、食事手当、社保負担金等を加算する

日本アクリル

組合：全労連・全国一般

賃 金 項 目	決 定 条 件 お よ び 方 法	平 均 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 礎 一 時 金	職 退 金
(基本給) 職能給 年齢給 地域給 家族給 (手 当) 交代勤務手当 深夜手当 休日手当	*職能資格 執務職 2 級→3 級→4 級・→主任職 1 級→2 級→3 級→4 級・ →係長職 1 級→2 級→3 級→4 級・→課長職 1 級→2 級						
一時金	97年・年末 101万円 (基準内賃金の2.626カ月)、一律分242,000円 98年・夏期 101万円 (同 2.55カ月)、一律分253,000円						

ナトコ株式会社（三好町）

組合：全労連・全国一般

賃金項目	決定・決定条件・方法										平均支給額 (円)	構成比 (%)	算賃 上げ	定時間 外	基 一金	礎 退職 金
本人給	本人給表（年齢給）[1999年4月]															
	15歳	114,089円	25歳	150,884円	35歳	179,914円	45歳	191,854円	55歳	197,162円						
	16	117,510	26	154,305	36	181,263	46	192,893	56	197,475						
	17	120,931	27	157,726	37	182,612	47	193,932	57	197,788						
	18	124,869	28	161,147	38	183,961	48	194,971	58	198,101						
	19	128,807	29	164,568	39	185,310	49	195,284	59	198,414						
	20	132,745	30	167,989	40	186,659	50	195,597	60	198,727						
	21	136,683	31	170,374	41	187,698	51	195,910								
	22	140,631	32	172,759	42	188,737	52	196,223								
	23	144,042	33	175,144	43	189,776	53	196,536								
	24	147,463	34	177,529	44	190,815	54	196,849								
	[50円単位切上げ]															
職能給	号俸表（資格等級別号俸）															
	J-1（41号俸）、J-2（56号俸）、J-3（86号俸）、															
	S-4（131号俸）、S-5（156号俸）、S-6（176号俸）、															
	S-7（176号俸）、M-8（136号俸）、M-9（126号俸）、															
	M-10（116号俸）															
	モデル昇格年数（ ）内は年齢 [1998年4月実施]															
	区分	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	S-7	M-8	M-9	M-10					
	最短	2(18)	2(20)	2(22)	2(24)	2(26)	2(28)	3(30)	3(33)	4(36)	(40)					
	標準	2(18)	2(20)	3(22)	3(25)	4(28)	4(32)	4(36)	5(40)	6(45)	(51)					
	最長	2(18)	2(20)	8(22)	10(30)	10(40)	∞(50)	∞(—)	∞(—)	∞(—)	(—)					
	*職能給の評価（査定）[1999年4月]															
	S（7号俸アップ）・A（6号俸）・B（5号俸）・C（4号俸）															
	・D（3号俸）															
住宅手当	世帯主で有扶養者 13,300円 [1999年4月]															
	非世帯主で優扶養者 8,000円															
	単身独立生計者 5,000円															

株式会社 パルダン

(刺繍用ミシン製造、従業員：120人)

組合・JMIU

賃金項目	決定・支給対象・方法	平均支給額(円)	構成比(%)	算上賃上げ	定時間外	基時一金	礎退職金																																																																																										
(基本給) 年齢給	「年齢給表」による																																																																																																
職能給	「職能給表」による ○総合職基本表・号俸表 ○一般職基本表・号俸表																																																																																																
	<table><tr><th>年齢</th><th>年 齢 給</th><th>年齢</th><th>年 齢 給</th></tr><tr><td>18</td><td>100,000</td><td>40</td><td>159,700</td></tr><tr><td>19</td><td>103,200</td><td>41</td><td>161,000</td></tr><tr><td>20</td><td>106,400</td><td>42</td><td>162,600</td></tr><tr><td>21</td><td>109,600</td><td>43</td><td>164,200</td></tr><tr><td>22</td><td>112,800</td><td>44</td><td>165,800</td></tr><tr><td>23</td><td>116,000</td><td>45</td><td>167,400</td></tr><tr><td>24</td><td>119,200</td><td>46</td><td>169,000</td></tr><tr><td>25</td><td>122,400</td><td>47</td><td>170,600</td></tr><tr><td>26</td><td>125,600</td><td>48</td><td>172,200</td></tr><tr><td>27</td><td>128,800</td><td>49</td><td>173,800</td></tr><tr><td>28</td><td>132,000</td><td>50</td><td>175,400</td></tr><tr><td>29</td><td>135,200</td><td>51</td><td>175,400</td></tr><tr><td>30</td><td>138,400</td><td>52</td><td>175,400</td></tr><tr><td>31</td><td>140,500</td><td>53</td><td>175,400</td></tr><tr><td>32</td><td>142,600</td><td>54</td><td>175,400</td></tr><tr><td>33</td><td>144,700</td><td>55</td><td>175,400</td></tr><tr><td>34</td><td>146,800</td><td>56</td><td>172,800</td></tr><tr><td>35</td><td>148,900</td><td>57</td><td>170,200</td></tr><tr><td>36</td><td>151,000</td><td>58</td><td>176,600</td></tr><tr><td>37</td><td>153,100</td><td>59</td><td>165,000</td></tr><tr><td>38</td><td>155,200</td><td>60</td><td>162,400</td></tr><tr><td>39</td><td>157,300</td><td></td><td></td></tr></table>	年齢	年 齢 給	年齢	年 齢 給	18	100,000	40	159,700	19	103,200	41	161,000	20	106,400	42	162,600	21	109,600	43	164,200	22	112,800	44	165,800	23	116,000	45	167,400	24	119,200	46	169,000	25	122,400	47	170,600	26	125,600	48	172,200	27	128,800	49	173,800	28	132,000	50	175,400	29	135,200	51	175,400	30	138,400	52	175,400	31	140,500	53	175,400	32	142,600	54	175,400	33	144,700	55	175,400	34	146,800	56	172,800	35	148,900	57	170,200	36	151,000	58	176,600	37	153,100	59	165,000	38	155,200	60	162,400	39	157,300						
年齢	年 齢 給	年齢	年 齢 給																																																																																														
18	100,000	40	159,700																																																																																														
19	103,200	41	161,000																																																																																														
20	106,400	42	162,600																																																																																														
21	109,600	43	164,200																																																																																														
22	112,800	44	165,800																																																																																														
23	116,000	45	167,400																																																																																														
24	119,200	46	169,000																																																																																														
25	122,400	47	170,600																																																																																														
26	125,600	48	172,200																																																																																														
27	128,800	49	173,800																																																																																														
28	132,000	50	175,400																																																																																														
29	135,200	51	175,400																																																																																														
30	138,400	52	175,400																																																																																														
31	140,500	53	175,400																																																																																														
32	142,600	54	175,400																																																																																														
33	144,700	55	175,400																																																																																														
34	146,800	56	172,800																																																																																														
35	148,900	57	170,200																																																																																														
36	151,000	58	176,600																																																																																														
37	153,100	59	165,000																																																																																														
38	155,200	60	162,400																																																																																														
39	157,300																																																																																																
	*職能資格																																																																																																
	[総合職]																																																																																																
	J 1～5 等級																																																																																																
	S 4～6 等級																																																																																																
	M 7～9 等級																																																																																																
	[一般職]																																																																																																
	P 1～6 等級																																																																																																
	*昇給 会社の業績、社員の能力、技能、勤務成績を考慮して原則年1回(4月)																																																																																																
	*定期昇給 年齢給を4月1日現在の満年齢に対応した金額に置き換える																																																																																																
(手 当)、 役職手当 家族手当	65,000～15,000円 配10,000、第1子5,000、第2子3,000、第3子3,000、その他2,000円																																																																																																
精・皆勤手当 通勤手当	係長以下・皆勤5,000、精勤(欠勤1日のみ)2,500円 1カ月の定期券代、自転車・徒歩500円、自家用車(往復距離×21日×時価/10(km))																																																																																																
給食手当 住宅手当	一律6,500円 一律7,000円																																																																																																
時間外手当 深夜残業・夜間勤務 手当																																																																																																	
休日勤務手当 日直・宿直手当	日直1回・5,000円、宿直1回・基本給与日額の1/2																																																																																																

中部電力

賃金項目		決定条件および 支給対象・方法	平均 支給額 (円)	構成比 (%)	算 定 基 礎	賃 上 げ	時 間 外	一 時 金	退 職 金
月 例 給 与	基本給	職務遂行能力(職能)・勤続・年齢の3要素からなる総合給。賃金の6割を占める。職級と勤続に応じた「基本給表」、職級・年齢に応じた「定期昇給額表」と、査定による「加算額」(職級によって最高1300~500円を加算)を決定・加算されて基本給が決定される。 (昇給額管理方式)。これまで以上に査定幅が拡大した。							○
	職能調整給 (職能給+職能加給)	職級および同一職級内での習熟度に応じて決定する能力給。具体的には、職能にもとづく「職能給」テーブルと職能ランクに応じた「職能加給」テーブルによって、決定される(絶対額管理)							
	生計手当(本人分)	年齢区分ごとの支給額テーブルによって決定(別に「家族分」がある)							
*「職級」制度について 1997年4月から職級を、従来特別役職(課長クラス以上)5段階・一般役付職(副長クラス)3段階・一般職(担当者)5段階、計13段階を、それぞれ3、2、3段階の計8段階にまとめた。進級の機会の減少に代わる「インセンティブ」効果をねらって各職級に「ランク」(それぞれ3、3、5区分)を設定し当該職級における人事評価結果の累積に応じてランクが更新される仕組みで、「能力と成果」に対応したものという。職級制度の改定にあわせて賃金制度の改定を行った									
基準内賃金	職責手当 生計手当	一般役付職の職責に対応する手当(L1級20,000、L2級15,000) 「本人分」と「家族分」で構成。本人分は、本人の生計費に係わる費用に対して支給(年齢5歳刻み、1,800~23,100)。家族分は、配偶者のみ18,000、配偶者と子女1人の場合、年齢区分ごとに23,600~42,500。子女2人目以降、1人につき3,500加算、など。							
基準外賃金	時間外手当 当直手当 特別労働手当 特定勤務手当 作業手当 勤務地手当 非常災害時手当								
一時金	賞与 (支給日 上期:12月上旬 下期:6月上旬)	支払い基準、支払方法等は、そのつど決める。 支給基準:賃金比例配分[基準賃金(A、職責手当含む基準賃金)比例+基準賃金(B、職責手当除く基準賃金)比例]+業績配分[職級別定額+査定]							

由望のて二式ぬう若きてくハのこ —— コぬじお , 1

競争よりも

チームワーク

協調こそ 川本発展の道



JMIU川本労組

職場政策パンフ

1999年11月

JMIU川本製作所労働組合

JMIU川本製作所労働組合

〒444-0908 岡崎市橋目町御領田1番地

TEL 0564-31-5064 FAX 0564-32-5310

氏名

1. はじめに	1
2. 会社をめぐる情勢と業績の推移	3
3. 組合からみた経営上の問題点	9
4. 職能給・新人事制度に異議あり	16
5. どういう会社をめざすのか	23

1. はじめに —— このパンフをまとめた二つの理由

私たちJMIUは、以前から「経営問題」を重視してきました。

職場の一部には、「経営問題は、経営者に任せておけばよい」という意見もあります。はたして、本当にそれでよいのでしょうか。

確かに「経営問題」は、主として「経営者の問題」です。しかし、同じ会社の構成員である労働者や労働組合が、その問題に関心でいることは、やはり間違いではないのでしょうか。

なぜなら、私たちの現在も将来も「会社の成り行きで大きく左右される」という、厳然たる事実があるからです。

ある日突然、会社が倒産などという悲劇は、この時期いくらでも耳にします。

それから「あわてる」では、余りにも遅すぎます。

組合が一つだった頃を含め私たちJMIUが、かなり長い期間にわたって「経営問題」を重視してきた理由も、そこにありました。

折しも今は、戦後最悪の不況の真っ只なかです。この不況をどう乗り切るか、これは、全従業員の《重大な関心事》です。そのような時期に、私たちが、このパンフレットをまとめたのは、つぎのような理由からです。

その第一は、会社が10年前に「組合つぶし」を画策し、それがかなわぬと見るや「第二組合」（今のJAM労組）を作り上げてから、とにかく仕事の進め方が「管理職中心」となりました。実際に仕事をしている一般従業員と《よく相談して》事を進めるという傾向がなくなり、「上の方でこう決めたのだから、文句を言わずにやれ」式の風潮が強まりました。

その結果、職場の問題点が上司の耳に入りにくくなり、改善されないまま放置されるという事態が進行しはじめたのです。いま、発生している「品質問題」などは、その典型と言えるのではないのでしょうか。これでは、メーカーの致命傷になりかねません。

私たちは、このような風潮を改め、以前のような「実際に仕事をしている者の意見もよく聞いて、事を進める社風」を再構築したいという願いを込めて、このパンフをまとめました。

4、職能給・新人事制度に異議あり

(1) 職能給は企業発展の「万能薬」ではない

会社は提案「新しい人事制度の構築について」(1998. 8. 25)で、「社員の活性化を図り企業を活力あるものにする」ためには「能力主義人事制度」「複線型の人事制度」が「不可欠」と強調しています。また、その理由・背景を次のように述べています。

- 右肩上がりの業績の伸びを期待することが難しい今日の経済環境下では、現在の賃金制度の維持は困難。
 - 業績への貢献、職務遂行能力如何にかかわらず、同じような高いレベルの処遇ができたこれまでの制度は限界
 - 企業が伸びる上でのキーワードは”企業の活力”であり、……現在の制度はよくやった人の意欲を削ぐ一面がある
- はたして、「職能給」制度になれば、「よくやった人が報われ、企業活力が生まれ、会社が発展する」のでしょうか。

以下の四つの問題点を指摘することができます。

大企業を中心に多くの企業で職能給が導入されています。その企業は「活力が生まれ、発展している」でしょうか。

※99年3月期には、日立・三菱といった大手電機メーカーや日産自動車などが、大幅な赤字となりました。これらの企業はおしなべて能力主義型(職能給)の賃金体系です。

管理職は、自分の仕事以外に「人事考課」を日々行なうことになります。本業(日常業務)よりも大変な「仕事」が増えます。



一生懸命がんばったのに、「よくやったと評価されなかった」多数の人(※)はどう思うでしょうか。

※「よくやった人」が多数では、賃金原資は大きく膨らんでしまいます。

職能給で、職場はどう変わるのでしょうか。チームワークは、どう変化するのでしょうか。

※職能給では「考課」が悪ければ給料はあがりません。自分の成績を優先するのが人情。「全体は?」「チームワークは?」との雰囲気は、急速になくなるでしょう。

(2) JM IUの考え・要求

「昇進は実力、昇給・賃金は年齢型」が、働くものの生活を安定させ、企業活力の元になると考えています。

JM IUは、賃金体系について、99年春闘で

◎テーブル(定昇率)の見直しをはかり、若年層の賃金は正をはかること

◎男女同一賃金とすることを要求しました。

これは、相対的に「恵まれ度」の少ない若年層・女性の引き上げを図ろうとするものです。

また、現在の人事政策・制度については

◎「一部一課」「一課2、3人」など部・課が多く風通しが悪い。管理職・専門職も多すぎる。

◎専門職制度が機能していないとは思えない

◎再雇用制度は種々の問題があり、定年延長とするべきなどの問題点を指摘しています。

また、見直しが必要な諸手当もあるかもしれません。

しかし、これらの問題点は、全従業員の意見を聞き、労使の話し合いの上で改善が図られるべきです。

はじめに「職能給ありき」の姿勢ではなく、「賃金体系の改悪、職務・職能給の導入については……組合が納得するまで話し合う」(’78年協定)との約束もふまえ、全従業員が納得する「制度」とすべきです。

格差はもっと広がる!

会社はさかんに「よくやった人が報われる」制度が必要と強調しています。

では、現状はどうでしょうか。

課長職は月々37,000円の管理職手当で

年間(18ヶ月)では 660,000円

部長職は月々61,000円の管理職手当で

年間では 1,098,000円

が一般社員より多く支払われます。(同格の専門職もほぼ同じ)

今でも「よくやった人は十分報われる」制度です。(会社は管理職・専門職に残業手当を付けさせないようにしています?)。それならば明らかに労働基準法違反で、賃金体系以前の問題です)

この上、さらに職能給を導入すれば、「格差はますます広がる」ことになるでしょう。



(3) 川本の発展をもたらした現行賃金制度

労働組合結成(1972年)前の賃金は

◎35歳までの基本給しか明らか

でなく、それ以上は定昇無し・

会社のさじ加減で決められ

◎結婚できないような低賃金で、

適齢期になると退職者が後を絶

たない

状態でした。また、今のような月給制でなく、日給月給制でした。

この状態を「なんとか改善したい」

ことが、組合結成の大きな動機の一つでした。

川本の現在の賃金体系は、'72年11月7日の組合結成後、全組合員一丸となった闘争で、'74春闘で確立したものです。

過去、利益の大幅ダウンを理由に、「賃金体系」の改悪提案(中高年層の引き下げ案)が二度ありましたが、撤回させることができました。

この賃金体系によって、生活設計が可能になり、安心して働ける職場になったことが川本の発展の原動力の一つになってきました。

現在の賃金体系の特徴は、年齢別賃金テーブル(学歴・男女別)が最低基本給として明確になっていることです。従って、

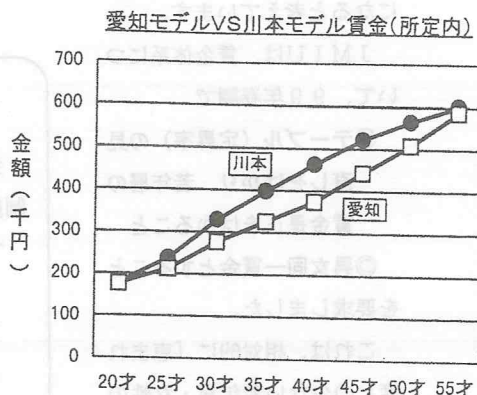
◎マイナス査定がなく(プラス査定はあっても微々たるもの)、

◎春闘で賃上げがあれば、誰でも自分の給料・賃金がわかること。

◎また将来どう推移するかもわかること。

が最大の特徴です。

また、川本の賃金体系は上記のグラフのように、結婚や子育てなど生活費が多くなる時期に高く、「働く人のライフスタイル、生活設計にあったもの」です。



職能給 Q&A

Q1、職能給とは、どういうものでしょうか。

(答え)

会社の詳細案が出てい

る訳ではありませんが、世間では年齢給+職能給が一般的です。また、導入後、職能給部分は拡大される傾向にあります。

職能給部分は、職能等級が上にいかなければ上がりません。

職能給関係の「教科書」では右表のようなモデル例が記載されています。

会社は「複線型」と言っていますので、この「フレーム」を基本に、営業系・事務系・技術系・技能系などの枠に分類、それぞれ「職能賃金」が用意されるでしょう。

図表3-1 職能等級制度のフレーム(例)

職能階層	職能等級	等級呼称	等級定義(業務レベル)	標準的対応役職位		
				管理職	専門職	専任職
能力発揮・活用段階	9級	部長格	経営補佐業務	高度専門・専任業務	部長	専門
	8級	部長格	統括調整業務	上級専門・専任業務	課長	部長
	7級	課長格	管理業務	専門・専任業務	長	課長
指導・中堅職能	6級	係長格	監督業務	初級・専任業務	係	課長
	5級	主任格	指導業務		長	
	4級		判断業務			
基(礎)職能	3級		熟練・判断業務			
	2級		複雑定型業務			
	1級		定型・補助業務			

(注) 1級→2級、2級→3級への昇格は原則として「自動昇格」。

(「賃金事情」抜粋)

Q2、私たちの賃金・給料は、どうなるのでしょうか?

(答え)

能力主義賃金(職能給)は、

①年齢などの客観的要素でなく、会社の査定で賃金が決まるので

②自分の賃金がいくらになるかわからず

③将来の賃金が見通せず、生活設計が立てられないという本質を持っています。

年令の上昇に従って、賃金格差が右のように巾（少数の上の人と多数の下の人）が広がっていきます。最近ではラッパ型を日経連などは推奨し、格差をもっと大きくせよと言っているのです。

人事考課の「配点」「ウエイト」の例は右下のようなものです。

この「点数」によって私たちの給料・ボーナスや退職金が、上がるか下がるかが決まります。

従って

④会社の査定で賃金が決まるので、労働組合に団結して、みんなで賃上げをとの雰囲気はなくなり

⑤格差がだんだん広がり

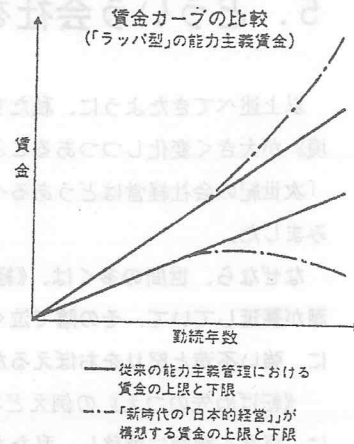
⑥会社への従属、労働者間のゴールのない競争が激しくなるでしょう。これは、今まで導入された事例からも証明されています。

この結果、

⑦会社は総額人件費の抑制をしやすくなり、多数の労働者の賃下げが進むことになります。

「20・30ふるい分け、30・

40で先が見え、50過ぎたらもういらぬ、これが新人事制度」と世間で言われる所以です。



図表4-6 考課ランク別の配点例

考課ランク	S	A	B	C	D
ケース①	5点	4点	3点	2点	1点
ケース②	10	8	6	4	2
ケース③	6	4	3	2	0
ケース④	+2	+1	±0	-1	-2

図表4-7 活用目的別ウエイト表の例

考課要素	賞与	昇給	昇格
成績考課			
仕事の質	35	15	15
仕事の量	35	15	15
小計	70	30	30
情意考課			
規律性	5	10	5
責任性	10	10	5
協調性	5	5	5
積極性	10	5	5
小計	30	30	20
能力考課			
知識		10	10
技術		10	10
判断力		5	10
企画力		5	10
折衝力		5	5
指導力		5	5
小計		40	50
合計	100	100	100

(「賃金事情」抜粋)

Q3、職能給導入の狙いはなんですか？

(答え)

根本の狙いは次のデータに現れています。

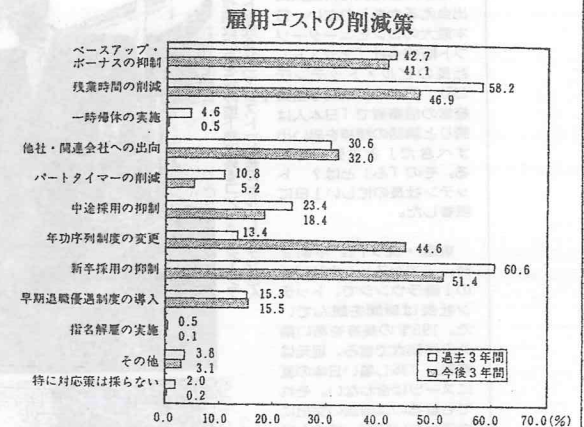
右のグラフは、経済企画庁の調査データ('96年)です。「今後3年間で企業が考える人件費の抑制・賃金コストの削減策」のベスト(ワースト)3は

- 新卒採用の抑制
- 残業時間の削減
- 年功序列制度の変更

となっています。

ここに、職能給導入(年功賃金制度の破壊)の本質が現れています。

職能給は「資格等級が上がらないと賃金が上がらない」制度ですから、「昇給基準の変更」「昇給枠の縮小」などで、たちまち賃金原資の、据え置き・引き下げが可能になります。



ちよつと一息

雑誌「AERA」の99年2月号は、フオード日本の雇用制度が「昇進は実力主義、昇給はやや年功序列型」で、世界中のフオード各社で共通と紹介しています。

この理由について人事担当者は「リーダーは先見性のある戦略をたてられなくてはいけないが、そういう人は二割。残りの八割が頑張ろうと思わなければ、会社は不安定になる。年功色のある昇給は、社員の気持ちをキープするための制度」と述べています。

たまにされるなサリマン

世界標準の大ウツ

外資は日本に学ぶ

「外資系企業から、実力主義で年功序列をなくして、毎年、昇給が約10%になるが、両方の特徴は、日本企業とよく似ている。米国の大手自動車メーカー「フォード」の人事部長がAERA誌に、このように述べている。

「日本企業は、日本企業から昇進と、年功序列をなくして、毎年、昇給が約10%になるが、両方の特徴は、日本企業とよく似ている。米国の大手自動車メーカー「フォード」の人事部長がAERA誌に、このように述べている。

米国流ではダメなんです

東京へ出掛けて地下鉄に乗り、2分近い長身を作務衣(さむえ)に包んだ、不思議な雰囲気な外人に出会えるかもしれない。日本最大のコンピューターソフト販売会社「アシスト」社長のビル・トッテン氏(58)。日本の伝統的な企業経営の信奉者で「日本人は誇りと論議の精神を思い出すべきだ」と主張している。その「心」とは? トッテン社長の忙しい1日に密着した。

東京・虎ノ門。午前9時。「アシスト」本社ビルの1階ラウンジで、トッテン社長は新聞を読んでいた。193歳の長身をあい染めの作務衣で包み、足元は草履。「蒸し暑い日本の夏にスーツは合わない。それでも着るのは自国の文化に自信がない証拠。日本人はもっと自信を持たなきゃ」。ここ5年ほどは、夏は袴客もこの姿だという。

30年前、米国のコンピューターソフト会社の社員として市場調査のため初来日。日本市場の可能性を確信し幹部に進言したが、受け入れられず退社。単身来日し、資本金100万円、社員7人で日本初のパッケージソフト販売会社を設立した。それが今や、全国に12営業所を構える年商158億円、社員720人の業界トップ企業に成長。

成功の秘けつは「郷に入っては郷に従えと、日本の伝統的な企業経営を見習ったことだ」と同氏は話す。

例えばアシストは、年俸制導入の企業が増える中、あえて年功序列のベースの上にチームの実績報酬を上乗せする給与体系をとる。

「1人の営業社員が飛び抜けて良く売っても、売れた商品には、販売権を取った者、ユーザーガイドを作った者、顧客サポートを行う者など多くの人の手がか



トッテン氏(右)は、作務衣を包み地下鉄に乗るコンピューターソフト販売会社「アシスト」社長のビル・トッテン氏



日本型経営を貫き成功

社員と経営者のアソビ

かわっていて、どこまでが彼の成果か分からない」

またリストラ全盛の時代に、70歳定年の終身雇用制も譲らない。

「企業は人。だから人を材料や物のように表現する人材という言葉は大嫌いです。仕事がなく人が余るなら、切る前に、その人に合った仕事をつくるのがトップの仕事。リストラされるべきは、本業以外のほかで負けて社員を裏切らないが、それを隠し、自己保身に走る経営者たちでしょう」

この考え方は「顧客第一」の経営理念に通じる。

「客は、自分を狙う人より自分を守ってくれる人を求めるでしょ。長い目で見れば信用が一番大事」

最近の日本企業の元気の

なさも「社員が一致団結し、利益を分かち合って、うまくいっていたのに、米国流の利益至上主義が入ってきて、先達のモラルを捨てたためにおかしくなった」というのが同氏の分析だ。

だから「社員は家族」。スケジュールを縫って現場のフロアをのぞきに行く。

営業社員3人が、契約期間の切れる顧客への対応を話し合っている場面に直面した。忠告は一言。「客のためにやるかどうか?すべての判断基準なんですよ」

6階から4階へ、地下1階から1階へ。とにかくネットワークが軽い。若い社員とテニスを楽しんでいるからだという。新入社員が声を掛けた。「ビルさん、

夏季合宿は来られないんですか」「うん、妻のジャズダンス大会と重なってね。やむを得ないな」

廊下で段ボールを積んだ台車を見つけた。「これいいじゃないよ。消防法違反」。歩きたばこの社員を見つけると「社会人としてのマナーを守りなさい」。口うるさいようでもあるが、社員からは「酒の席で『まあひとつ頼むよ』という式より、さっぱりしてて分かりやすい」と好評のようだ。

自宅は好きな京都にあり、火水木は東京、金土日月は京都で過ごす。家族は、新幹線の中で知り合った日本人の夫人と東京に住む2人の娘。この日は大学院生の二女ソニアさん(23)と昼食を共にするため、広尾のイタリア料理店に向かう。

移動手段は地下鉄。手には、古い荷をほどこいて妻が作ってくれた市焼。話題は家族と教育にも及んだ。

「戦後、日本はアメリカに、愛国心をなくし道徳観を失うべく、マインドコントロールされたんです。日本人としての誇りと論議の精神はどこへ消えたのか」

店に現れたソニアさんに父について尋ねてみた。

「父には感謝を教わった。自分が今あるのは周りの人のおかげなんだよ、感謝しなさい」と。それを教えてくれた父を尊敬します」とソニアさん。道徳観は受け継がれているようだ。

同氏は今、日本の企業の行く末が心配でならない。

「松下幸之助、本田宗一郎ら昔の日本経営者には、企業は社会の幸福を目指すべきだ、という理念があった。日本経済低迷の今こそ、伝統的な日本型経営の良さを見直す時です」。最食の間も熱心に語り続けた。

このコーナーへのご意見は、〒460-8511 中日新聞編集局「イブニングユース係」(住所不要)へどうぞ。専用ファクスは052(201)9133です。

ENYING YOUTH

5. どういう会社をめざすのか

以上述べてきたように、私たちJMIUは、21世紀を目前に《経営をめぐる環境》が大きく変化しつつあることを認識しつつ、川本製作所の構成員の一人として、「次世紀の会社経営はどうあるべきか」を、働くものの立場から「提言しよう」と試みました。

なぜなら、世間の多くは、《経営が困難になれば、リストラは当たり前》という風潮が蔓延していて、その陰で泣く労働者とその家族の悲哀など一顧だにされない現状に、強い不満と怒りをおぼえるからです。

《転ばぬ先のつえ》の例えどおり、「経営が困難に直面してリストラをはじめる前に、経営も順調に推移し、私たちの労働条件も向上する道」はなにか。それを、従業員の立場からみんなで考えたい、と思うのです。まず、JMIUの考えは、今まで述べてきたこと、これから述べることにまとめました。他の従業員の皆さんは「どう考え、どう思われるのか。大いに議論したい」というのが私たちJMIUの、このパンフレットをまとめた最大の理由です。

みなさんもご存じのように、会社は《新人事制度》なるものに活路を見いだそうとしています。

私たちは前章4で明らかにしたように、それは、結局のところ「働く者が犠牲になる制度ではないか」と考えます。

新人事制度の根幹をなす「職能給」制度は、つまるところ「成績主義賃金」制度であり、果てしなく「労働者を競争と長時間労働に駆り立てる」制度です。その結果、楽しかるべき職場を「殺伐とした砂漠」や「戦場」に変えてしまうテコの役割を果たす危険性が高いからです。それは、「過労死」や「自殺」という異常な事態が多発している大手民間職場の実態が、そのことを何よりも雄弁に物語っているのではないのでしょうか。

では、それに「変わる道」は何か。

私たちJMIUは、このパンフのしめくくりとして、以下のように提言し、みなさんの大いなる議論や討論を期待するものです。

その1

まず、会社発展の原動力はなにか、という問題です。

私たちは、会社発展のそれは、従業員が「上」に気兼ねなく、《自由に意見や考えが述べられること》《その雰囲気職場にあること》このことがもっとも大切だし、絶対条件だと考えます。

上司も、経営者やその「上」の「顔色」ばかりを伺うのでなく、実際に仕事をしている部下の意見や考えをよく聞いて仕事を進める姿勢が、不可欠です。

10年前の組合つぶし攻撃で、いま職場にはそのような状況が、残念ながら無くなりました。もっとも、ここ1～2年の「取締役の若返り」現象のなかで、だいぶ職場の雰囲気は明るくなって来たように思いますが・・・

「何でも言える社風」の復活と定着は、今後の会社発展のキーポイント・キーワードになると私たちは考えます。

その2

最近の「管理職の若返り」は、大いに結構なことです。登用に当たっては「真に実力があり、人間的にも優れた人」を抜擢することです。登用のこの「2つの基準」は、どのような状況下でも厳格に守られるべきと、私たちは考えます。

この基準に沿って管理職が選任・抜擢されるなら、部下の「仕事に対する積極性と創意性」は間違いなく、今よりもっと発揮されることでしょう。

組合つぶしに「貢献」した人物を「実力」もないのに登用することは、結局「その周辺を腐らせ、会社をダメにする」最も愚かしい行為だと思うのです。そのあたりの「割り切り」を新しい経営陣は、スッパリと出来るのかどうか。この辺も、今後の川本にとって、一つの大きな試金石と言えるのではないのでしょうか。

その3

現在の「年齢別年功賃金制度」は、働く者の立場から見て、①生活設計が立てやすい、②家計費がかさむ40～50代に収入が増える、③査定が小さ

く自由にものが言える、など「何にものにも替えがたい」メリットや積極性があります。

何でもアメリカ流を良しとする今の日本では、アメリカ型の「成績主義賃金」がはやりのように言われます。しかし、私たちは、落ちついて対応することが大切です。アメリカは、ご存じのように「終身雇用」という考え方が無い国です。だから、体の無理が効く若いうちに「おおいに稼ぐ」「稼いでおきたい」という気持ちと考えは、それなりに根拠があります。しかし、ここは、日本です。

「終身雇用」を前提とする日本では、必要経費も少なく済む若い時は、まだ賃金も少ないが、結婚し子供ができ、その子が大きくなるにつれて給料が上がる「年齢別年功賃金制度」は、日本の風土にマッチし、良く考えられた制度であると言えるのではないのでしょうか。

若いときに「不満」があったとしても、その人が年を重ねれば「それなりの処遇」を受けるわけですから、終身雇用を前提とすれば、《公平な制度》ということになります。

しかし、当社におけるこの制度にも問題点があります。男女格差の問題をはじめとして、「生計費原則」から見た子育てが終わった頃の賃金のあり方や、「やる気」という面から見て58才以降いっさい賃上げがないという現状は、率直に言って問題かもしれません。ここらあたりは、見直しの議論が必要になるでしょう。

その4

男女雇用機会均等法は、99年4月からより厳格に適用されることになりました。これを機に、川本においても、「賃金・昇進・昇格」の全てにおいて「男女の差別」をなくす方向性をハッキリさせることが必要ではないのでしょうか。何事も「一気に」ということは、難しいですから、改善できるところから着手すべきだと思うのです。

「職場の花」的発想で、女性を雇用する時代は、完全に終わりました。

重要な戦力の一員として、この職種には男女どちらがむくのか、適性を重視した採用が望まれますし、採用後は「一つの基準に基づく処遇」が必要です。

不況下で人員の削減が続く現在、どの女性も責任感を持って仕事をしています。彼女たちの「積極性」をさらに引き出すためにも「処遇の改善とその他の経営者の決断」は、避けられない課題になってきたと考えます。

その5

最後に、あらゆる先入観を捨てて、ぜひ全ての従業員のあいだで、《沸き立つような議論》が必要なのは、「競争か協調か」というテーマです。

会社は、流行に乗って(?)、私たち従業員を「賃金と昇進をエサに競わせ、さらなる長時間労働へ追いやること」を決断したように見えます。それが、会社発展の道だと信じているようにも見えます。

しかし、新人事制度は、適用を受ける従業員にとっては、大きな問題を含んでいることは今まで見てきた通りです。

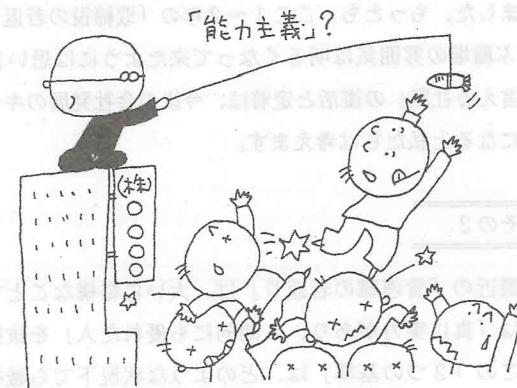
これに対して、私たちは「協調(チームワーク)こそ会社発展の道だ」ということを断固として主張すべきではないでしょうか。

確かに、「定住が決まった」「あと定年まで〇年だ」ということで、一服の気分になっている従業員のいることは、聞いています。しかし、一部にそういう人がいることを「根拠」に、それを是正する自らの責任も放棄して、「だから、職能給だ」というのは、論理の飛躍というものです。

私たちの職場は、とりわけ営業は「少人数の職場」です。だれの仕事も「仲間の協力」なくして進みません。その協力や手助けを考慮しないで、「結果だけで評価」するなら、誰が他人の仕事を助けたり、支えたりするような「馬鹿らしいこと」をするでしょうか。

新人事制度＝成績主義賃金では、他人の成果が上がることに手助けすることは、自らを「敗者に追いやること」に直結するのです。このような「愚かな仕組み」を導入することは、私たちの職場からチームワークが消え、そこを「寒々とした人間関係」の場に変えてしまうことです。これで、本当に業績が向上し、会社の発展が期待できるでしょうか。

男も女も、若い人もベテランも、助け合い協力しあって職務を全うする道こそ、結果として「会社が着実に発展する道」だと、私たちは確信するものです。



ご通読ありがとうございました。
主旨にご賛同いただける方はぜひ
JMIU川本労組へ

賃金項目	支 給 額
基本給控除、資格給、職務・業績給等控除 役付手当等控除、組合用務による控除	賃金の控除条件についてはP10参照
療養見舞金	業務外の傷病による療養見舞金。
健保給付金	療養費、傷病手当金、傷病手当付加金、延長傷病手当付加金、分娩費、育児手当金、出産手当金、第二家族療養費、家族埋葬料、配偶者分娩費、配偶者育児手当金、入院一部負担還元金、移送費、看護費、高額療養費、埋葬費など、家族療養費に付加支給される付加金。
旅費精算金	旅費規則に定める、各種支度金（別居宿泊料を除く）および出張旅費精算金を支給（赤字の場合は引去り）する。
休業補償	公傷病または通勤災害により就業できない場合の給付金。
通勤ガソリン補助	当月分の通勤用ガソリン代を支給する。
通勤ガソリン精算	先月の支給額と実労働日数対応（休出、休暇、出張などにより加減算）による精算金などを支給する。

〔参考〕理論月収とは、基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当、役付手当、直接員手当の合計をもって定める。

資 格 給

資格給は、1か月の所定労働日の所定労働時間について定めたものとし、系列別・資格等級別金額は次のとおりとします。

（表1）系列別・資格等級別金額

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
事 技 ・ 医 務 系 列	1 級	53,700円	53,500円	53,050円	53,050円	52,450円
	2 級	60,500円	60,250円	59,750円	59,750円	59,100円
	3 級	67,300円	67,050円	66,500円	66,500円	65,750円
	4 級	73,600円	73,350円	72,750円	72,750円	72,000円
	副 主 任	79,500円	79,200円	78,600円	78,600円	77,800円
	主 任	85,700円	85,400円	84,700円	84,700円	83,850円

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
技 能 系 列	1 級	49,300円	49,100円	48,650円	48,650円	48,100円
	2 級	53,700円	53,500円	53,050円	53,050円	52,450円
	3 級	58,600円	58,400円	57,900円	57,900円	57,250円
	4 級	63,200円	62,950円	62,450円	62,450円	61,750円
	5 級	67,100円	66,850円	66,250円	66,250円	65,550円
	副 工 師	70,800円	70,550円	69,950円	69,950円	69,150円
	工 師 主 任	75,400円 85,700円	75,150円 85,400円	74,500円 84,700円	74,500円 84,700円	73,650円 83,850円

系列	資格等級	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
特 務 系 列	1 級	49,300円	49,100円	48,650円	48,650円	48,100円
	2 級	56,000円	55,800円	55,300円	55,300円	54,700円
	3 級	62,400円	62,150円	61,650円	61,650円	61,000円
	4 級	68,900円	68,650円	68,100円	68,100円	67,400円
	副 主 任	74,700円	74,450円	73,850円	73,850円	73,100円
	主 任	85,700円	85,400円	84,700円	84,700円	83,850円

職務・業績給

職務・業績給は、1か月の所定労働日の所定労働時間について定めたものとし、系列別・職務区分別基準額は次のとおりとします。

（表2）系列別・職務区分別金額

系列	職務区分	56歳時点 未到達の者	56歳時点 経過後の者	57歳時点 経過後の者	58歳時点 経過後の者	59歳時点 経過後の者
事 技 医 務 系 列	一 般 職	59,500円	59,200円	58,750円	58,750円	58,050円
	担 当 職	88,300円	87,950円	87,300円	87,300円	86,350円
	主 担 当 職	108,700円	108,200円	107,450円	107,450円	106,350円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円
技 能 系 列	一 般 技 能 職	59,500円	59,200円	58,750円	58,750円	58,050円
	上 級 技 能 職	85,300円	84,950円	84,300円	84,300円	83,350円
	監 督 ・ 高 技 職	112,400円	111,900円	111,100円	111,100円	109,200円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円
特 務 系 列	一 般 職	52,400円	52,150円	51,700円	51,700円	51,050円
	担 当 職	85,800円	85,450円	84,850円	84,850円	83,950円
	主 担 当 職	103,800円	103,400円	102,700円	102,700円	101,650円
	指 導 専 門 職	158,300円	157,700円	156,650円	156,650円	155,100円

移行時経過措置として、次の金額を基準額に付加します。

なお、本移行時経過措置は各人が職務昇進した時点で消滅します。

（表3）基準額経過措置金額

移行時経過措置対象者 (91年3月末日職務昇進前時点)			経過措置金額
系列	職務区分	資格等級	
事 技 ・ 医 務 系 列	一 般 職	2 級	9,100円
	主 担 当 職	副 主 任	11,600円
技 能 系 列	一 般 技 能 職	3 級	7,300円
	上 級 技 能 職	5 級	8,100円
	監 督 ・ 高 技 職	工 師	6,800円
特 務 系 列	一 般 職	2 級	9,900円
	主 担 当 職	副 主 任	8,700円

職務・業績給は、各人の業績考課に基づいて、次の算式により計算した業績加算額を付加して支給します。

「業績考課における加点評定の1点当たり金額（下表）」×加点評定の点数

（表4）業績加算額

系列	職務区分	加点評定1点 当たり金額	加点評定 の最高	系列	職務区分	加点評定1点 当たり金額	加点評定 の最高
事 技 ・ 医 務 系 列	一 般 職	1,500円	9 点	技 能 系 列	一般技能職	1,500円	9 点
	担 当 職	1,750円	9 点		上級技能職	1,950円	9 点
	主 担当 職	2,200円	9 点		監督・高技能職	2,250円	9 点
	指導専門職	2,500円	9 点		指導専門職	2,500円	9 点
特 務 系 列	一 般 職	1,500円	9 点				
	担 当 職	1,800円	9 点				
	主 担当 職	2,250円	9 点				
	指導専門職	2,500円	9 点				

（注）加点評定は原則として、系列別・職務区分別に平均「4.5」とする。



賃金の控除条件について

1. 全日勤務を欠いた場合

基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当基礎額、直接員手当、（技訓生実習指導手当）とも、1日につき162.666分（3組2交替：156.75、2組2交替改：158.666）の8が控除されます。

- （1）業務外の傷病による連続欠勤で、傷病手当の支給開始までの待機期間中の所定労働日に限り、1か月につき通算3日までは、1日につき1日分の30%が控除されます。（従って70%が支払われる）
- （2）生理日の不就業は控除されません。（従って100%が支払われる）

2. 一部勤務を欠いた場合

基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当基礎額、直接員手当、（技訓生実習指導手当）とも、30分単位で325.332分（3組2交替：313.5、2組2交替改：317.332）の1が控除されます。

- （1）遅刻・早退・私用外出は、1か月通算3回まで各回30分に限り控除されません。
- （2）通院については、各事業所ごとに定める所定の時間内について控除を容赦されます。
- （3）その他、無事故扱いの賃金は別に定めます。

<57歳時点経過後の者に乗じる支給比率>

57歳時点経過後は、次のとおり取り扱いいます。

1. 支給額

（1）一般社員の賃金体系により計算したすべての支給項目の額に次の支給比率を乗じた額とします。

- ① 57歳時点の基本給、資格給、職務・業績給の基準額、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額（Aとする）が185,000円以下の時、100%

- ② 同上合計額185,000円をこえる時は、下記の算式を用います。

$$\frac{(A - 185,000円) \times 40\% + 185,000円}{A} \times 100 \quad \left(\begin{array}{l} \text{端数は切り上げのうえ、} \\ \text{1/1000単位とする} \end{array} \right)$$

ただし、57歳時点は96.5%、58・59歳時点は93%を下限とします。

2. 時点の定義

次の日をもって各年齢に対する時点とします。

- （1）4月1日から9月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者 9月末日
- （2）10月1日から翌年3月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者 3月末日

<Aさんの場合>

1. 生年月日および満年齢

1942年（昭和17年）6月7日 57歳

2. 該当する時点および乗じられる支給比率

4月1日から9月末日までに年齢満57歳に達したため9月末日をもって57歳時点となります。従って10月給与から57歳時点の支給比率が乗じられます。

9月末日の基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額 190,000円

$$\frac{(190,000 - 185,000) \times 40\% + 185,000}{190,000} \times 100 = 98.4\% > 96.5\%$$

※57歳時点は96.5%が下限ですが、計算式により算出された支給比率が96.5%より高いので、98.4%の支給比率がすべての支給項目の額に乘じられます。

<Bさんの場合>

1. 生年月日および満年齢

1940年（昭和15年）3月23日 59歳

2. 該当する時点および乗じられる支給比率

10月1日から翌年3月末日までに年齢満59歳に達したため3月末日をもって59歳時点となります。従って4月給与から59歳時点の支給比率が乗じられます。

※157歳時点の3月末日における基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当および直接員手当の合計額 240,000円

$$\frac{(240,000 - 185,000) \times 40\% + 185,000}{240,000} \times 100 = 86.3\% < 93\%$$

※59歳時点は93%を下限とするため93%がすべての支給項目の額に乘じられます。

※1

支給比率を計算する場合に使用する基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当および直接員手当は、常に満57歳時点のものを使用し、算式により出された支給比率と各年齢における、支給比率下限とを比較し、高い方の支給比率を適用することとなります。

1人特等=2-1人

平成11年度給与年齢別昇給額

新 給与 年齢	学歴別・職種別昇給額						卒業年次		
	大卒 基幹職	大卒 一般職	短卒 基幹職	短卒 一般職	高卒 基幹職	高卒 一般職	中卒 基幹職	中卒 一般職	卒業年次
16							6,460	5,160	H10
17							6,780	5,360	H9
18							7,120	5,580	H8
19					7,640	6,060	7,480	5,800	H10 H7
20					8,030	6,300	7,850	6,030	H9 H6
21			8,620	6,790	8,440	6,550	8,250	6,280	H10 H5
22			9,060	7,060	8,870	6,810	8,660	6,530	H9 H4
23	9,740	7,630	9,510	7,350	9,320	7,090	9,090	6,790	H10 H3
24	10,220	7,940	9,990	7,650	9,780	7,380	9,550	7,060	H9 H2
25	10,740	8,260	10,490	7,960	10,270	7,670	10,030	7,350	H8 H1
26	11,270	8,590	11,010	8,270	10,780	7,980	10,530	7,640	H7 H5 H3 S63
27	11,830	8,940	11,570	8,600	11,320	8,300	11,050	7,950	H6 H4 H2 S62
28	12,420	9,300	12,150	8,940	11,890	8,640	11,610	8,270	H5 H3 H1 S61
29	13,040	9,670	12,760	9,290	12,480	8,980	12,190	8,600	H4 H2 S63 S60
30	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	9,340	12,800	8,940	H3 H1 S62 S59
31	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	9,340	12,800	8,940	H2 S63 S61 S58
32	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	9,340	12,800	8,940	H1 S62 S60 S57
33	13,700	10,060	13,400	9,660	13,100	9,340	12,800	8,940	S63 S61 S59 S56
34	13,700	10,190	13,400	9,760	13,100	9,420	12,800	9,020	S62 S60 S58 S55
35	13,700	10,540	13,400	10,110	13,100	9,750	12,800	9,340	S61 S59 S57 S54
36	13,700	10,540	13,400	10,110	13,100	9,750	12,800	9,340	S60 S58 S56 S53
37	13,700	10,540	13,400	10,110	13,100	9,750	12,800	9,340	S59 S57 S55 S52
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓ ↓ ↓ ↓ ↓
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓ ↓ ↓ ↓ ↓
55	13,700	10,540	13,400	10,110	13,100	9,750	12,800	9,340	S41 S39 S37 S34
56	5,700	4,260	5,470	3,950	5,230	3,830	5,030	3,560	S40 S38 S36 S33
57	5,700	4,260	5,470	3,950	5,230	3,830	5,030	3,560	S39 S37 S35 S32
58	0	0	0	0	0	0	0	0	S38 S36 S34 S31
59	0	0	0	0	0	0	0	0	S37 S35 S33 S30

平成11年度初任基本給

大卒 基幹職	大卒 一般職	短卒 基幹職	短卒 一般職	高卒 基幹職	高卒 一般職	中卒 基幹職	中卒 一般職
191,680	186,680	170,960	167,960	152,500	151,000	129,370	129,370

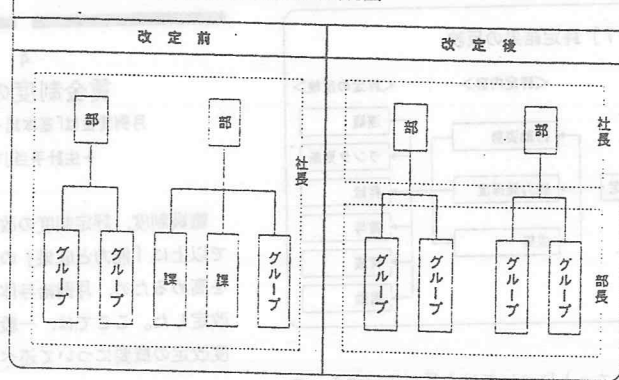
(注1) 初任給は上記に資格手当(中卒除く)、食事手当、社保負担金等を加算する

川本製作所

組合：JMIU

賃 金 項 目	決 定 条 件 支給対象	お よ び 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 退 職 金
基 本 給	年齢で決まる (1998年4月現在)	18歳 152,480円 33歳 309,100円 48歳 482,980 19 160,100 34 320,910 49 492,580 20 168,100 35 333,190 50 501,940 21 176,500 36 345,970 51 511,090 22 185,320 37 358,670 52 519,950 23 194,590 38 371,300 53 528,440 24 204,320 39 383,830 54 536,580 25 214,540 40 396,150 55 544,450 26 225,270 41 408,190 56 544,450 27 236,530 42 419,880 57 544,450 28 248,360 43 431,150 58 538,300 29 260,780 44 442,030 59 530,770 30 273,820 45 452,610 31 286,820 46 462,940 32 297,740 47 473,080					
資 格 給	月 1,500～3,500円 (18歳・1000、19～21歳・1500、22～27歳・2000 28～34歳・2500、35～43歳・3000、44歳以上・3500円)						
食 事 手 当	月 2,500円						
家 族 手 当							
住 宅 手 当							
一 時 金	算定基礎額 (=基本給+資格給+食事手当) ×98年夏・2.618月分 ×98年冬・3.300月分						

【資料1】社長・部長が行う組織編成範囲



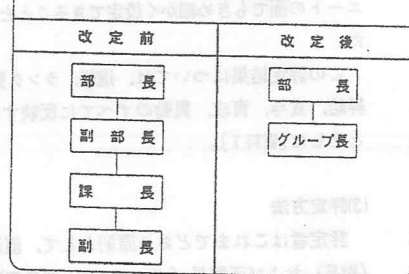
事業場は、

- ①営業所を91年から3年かけて105カ所から77カ所へ
 - ②電力センターを同じく5年かけて67カ所から38カ所へ
 - ③出張所を同じく5年かけて102カ所から63カ所へ
- とするなど、5カ年をかけて、順次約100カ所の事業場を廃止し、組織全体の効率化・合理化を図ってきた。

今回(97年)は、91年にスリム化した本店組織を、さらに国際化・競争化時代にふさわしく、戦略性・機動性の面から機能アップするよう見直しを実施した。そのため、特に組織運営面で、組織編成の弾力化や意思決定の迅速化などを図り、「弾力性に富んだ」組織になるよう改めた。具体的には下記のとおりである。

- ①「組織の横の壁」を取り払い、弾力的な要員配置が可能になるよう、本店各部の「課制」を廃止し、すべて「グループ制」とするとともに、この「グループ」の改編および要員の部内における異動・配置は、各部長の責任と判断により実施するものとした【資料1】。
- ②本店各部内の意思決定を迅速化するため、各部の管理職位の段階を、4段階から2段階にし、「組織の縦」の面で簡素化した【資料2】。

【資料2】部長以下の職位階層



3

人事制度の改定

13段階の職級を8段階にまとめる

【1】職級制度

(1)職級の大きくくり

「能力と成果」を的確に進級、昇給、賞与等に反映するため、特別役付職(課長クラス以上)5段階、一般役付職(副長クラス)3段階、一般職(担当者)5段階の計13段階あった職級をそれぞれ、3段階、2段階、3段階の計8段階に「大きくくり」した【資料3】。

これによって、

①同一職級における職務遂行能力の幅が広がり柔軟な職務の付与が可能となる

②評定対象者(競争対象者)の範囲を広げ、仕事への意欲をより高めるとともに、抜擢・登用人事のフレキシブル化および挽回のチャンスも現行以上に実現可能となるような仕組みとした。

例えば従来、特4級の者が特3級の者を飛び越えて進級することはできなかったが、新しい体系ではM2級(従来の特4級)からM1級へダイレクトに進級することも可能となった。

なお、職級の「大きくくり」に当たっては、組織上の職位を考慮した。例えば従前の特1級・特2級は本店副部長・支店部長クラスであること、特3級・特4級は本・支店課長クラスということで、それぞれM1級、M2級と一つの職級としてまとめた(詳細については【資料3】を参照)。

(2)ランクの導入

職級を「大きくくり」したことに伴い、進級の

【資料3】職級区分の「大きくくり」

<改定前>			<改定後>		
職	級		職	級	
特別役付職	特1級	本店副部長、支店部長クラス	M1級		
	特2級				
	特3級	本・支店課長クラス			
	特4級				
	特5級	営業所・電力センター課長クラス			
一般役付職	1級	支店副長クラス	L1級		
	2級	営業所・電力センター副長クラス			
	3級				
一般職	4級		S1級		
	5級				
	6級		S2級		
	7級				
	8級				

【注】 M=マネージャー、L=リーダー、S=スタッフ

【資料4】ランク区分

特別役付職(M級)	各職級3区分(I・II・III)
一般役付職(L級)	各職級3区分(I・II・III)
一般職(S級)	各職級5区分(I・II・III・IV・V)

機会が減少するため、それに代わるインセンティブ効果を働かせる仕組みが必要となった。そこで、各職級内に、当該職級における人事評定結果の累積を反映する「ランク」を設定し、「能力と成果」にきめ細かくこたえることができるようにした。

ランク区分についてはランク更新によるインセンティブ効果を考え、役付職は3ランクとしたが、一般職については若年層が多く、業務習熟のスピードも速いと考えられるため、ランク数を増やし5ランクとし、よりきめ細かな処遇を図る【資料4】。

(3)職級とランクの関係

各職級ともスタートとなる進級時のランクは、当該職級の一番下位のランクが付与され、そこから当該職級における評定結果の累積に応じてランクが更新されていくことになる。したがって、評定の結果が優れていた場合はランク更新が早くなり、物足りなかった場合はランク更新が遅くなる。

また、評定は職級内のランクとは関係なく職級単位で実施し、進級に当たっては、過去1年間の評定結果を基礎資料とするため、どのランクからでも進級可能とした。つまり、やる気と結果次第では、最上位ランク(I)に到達しなくとも上位職級へ進級できることになる。この関係を表したものが【資料5】である。

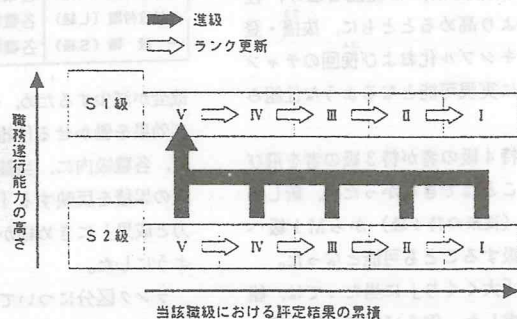
なお、進級とランク更新は、定期異動時に実施し、本人に通知することとした。

【2】評定制度の概要

(1)評定体系

これまで、「業績評定(当該職級としての能力発揮度の判定:9月実施)」と「能力・適性評定

〔資料5〕進級とランクの関係(一般職の例)



(上位職級としての能力保有度の判定：2月実施)」の2本立てであったものを、半年ごとに実施する「人事評価(当該職級としての行動姿勢、能力発揮度、成果の判定)」に統一した。

(2) 評価要素

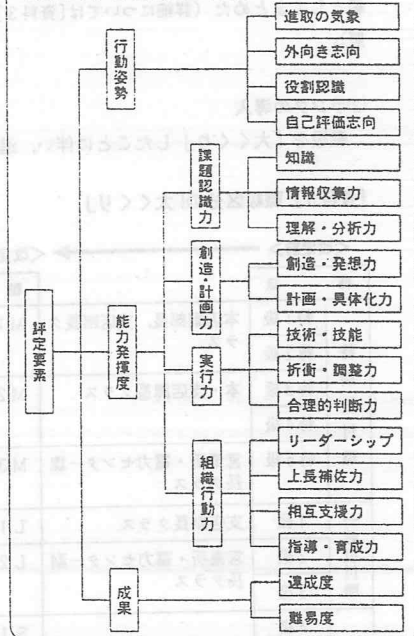
従来の評価は「能力発揮度」および「態度」を中心としていた。しかし今回、仕事の流れである「P(lan)・D(o)・C(heck)・A(ction)」手法の観点から、評価要素全般を見直すとともに、仕事のプロセスだけでなく、仕事の結果を評価に反映するため、「成果」を評価項目に取り入れた。この「成果」については、「達成度」と「難易度」の二つの観点から評価することとし、従来以上にきめ細かな評価が可能となるようにした〔資料6〕。

さらに評価要素のウェイトについて、役付職は「成果」のウェイトを上位職級ほど高く、下位職級ほど低くなるよう設定した。特に上位の職級については大部分が成果によって評価結果が決まり、直接処遇に結びつくこととした。

一方、一般職については、業務の実態から「行動姿勢」および「能力発揮度」を重視し、「成果」のウェイトを低めに設定した。

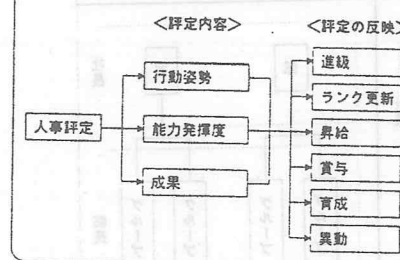
また、あらかじめ職級・評価要素ごとにウェイトを設定したが、「実行力」「組織行動力」の評価要素については、被評価者の職務特性に応じ

〔資料6〕評価要素の体系



て上長がウェイト付けできるようにした。例えばL1級の被評価者の「実行力」については、「技術・技能」「折衝・調整力」「合理的判断力」が評価要素となり、この各評価要素に関する評価を実施する。個々人の職務特性からくる評価

〔資料7〕評価結果の反映



要素のウェイトについては上長が決定する。これら「技術・技能」「折衝・調整力」「合理的判断力」の三つの評価結果を総合して当該評価要素の上位概念である「実行力」の判定とし、ウェイトの面でもきめ細かく設定できることとなった。

この評価結果については、進級、ランク更新、昇給、賞与、育成、異動のすべてに反映することとした〔資料7〕。

(3) 評価方法

評価者はこれまでどおり原則として、直属長(副長)および所属長(グループ長、課長等)とし、職級別の評価要素について、現職級として評価基準のどの段階にあるかを協議し、合意のうえ評価を行う。

(4) 評価スケジュール

毎年9月30日、3月31日時点で、過去半年間(4月1日～9月30日、10月1日～翌年の3月31日)を評価対象期間として実施する。

(5) 評価基準

各評価要素ごとに5段階で評価する。

4

賃金制度の概要

月例賃金は「基本給+職能調整給+生計手当」で構成

職級制度、評価制度の改定に合わせ、これまで以上に「能力と成果」の賃金への反映度合いを高めるため、月例給与体系および賞与体系を改定した。ここでは、一般役付職以下の賃金制度改定の概要について述べる。

〔1〕月例給与

月例給与は、基本給、職能調整給、生計手当の三つで構成される。まず基本給は、昇給額管理方式としている。これまでこの昇給額については、評価に基づき査定を実施していたが、今回の改定では、過去1年間の人事評価結果を定期昇給の加算額として反映し、これまで以上に査定幅を拡大した。

職能調整給は、評価結果の累積であるランクに基づいて決定しており、職級およびランク別で展開される絶対額管理を採っている。

生計手当は扶養家族数と年齢によって決定されるもので、今回は見直しの対象とはしなかった。

〔2〕賞与

賞与についても今まで評価結果を反映していたが、今回の改定では各年度の上期分の賞与は上期の人事評価結果を、下期分の賞与は下期の人事評価結果をそれぞれ反映することとした。

また、賞与の中身は、賃金比例部分と業績配分部分の二つによって構成されているが、今回からこの配分比率を変更した。具体的には、人事評価結果の反映度合いを高めるため、賃金比例部分を縮小、業績配分部分を拡大することによって、年齢、家族構成といった属人的要素によって生じる格差を縮小した。

能力・適性評定のすすめ

(被評定者用)

平成10年3月

中部電力株式会社 人事部

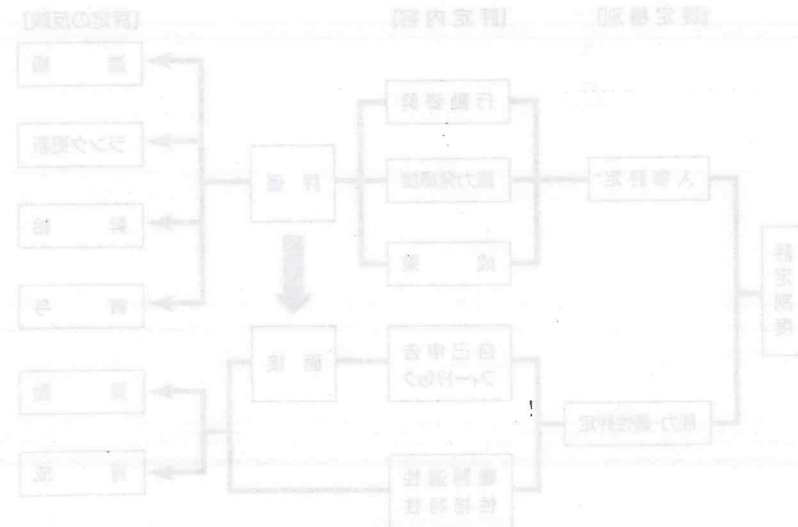
◆ はじめに

当社では、平成9年4月に社員の「能力と成果に應える」ため、人事・賃金制度を改定し、平成9年9月から新しい「人事評定」を実施しております。

そこで、今回は、同様の趣旨に則って、人事評定に並ぶもう1つの評定の柱である「能力・適性評定」を改定することといたしました。

具体的には、みなさんが来年度においてさらに能力を発揮し、高い成果をあげることができるよう、過去1年間におこなった業務の遂行結果を自ら評価した上で、これを踏まえた将来の能力開発計画を主体的に考える内容といたしました。そして、上長の方には、みなさんが考えた内容について面接を通じて指導・助言をおこなっていただくものといたしました。

みなさんには、このパンフレットを熟読していただき、新たな「能力・適性評定」について理解を深めていただきますようお願いいたします。



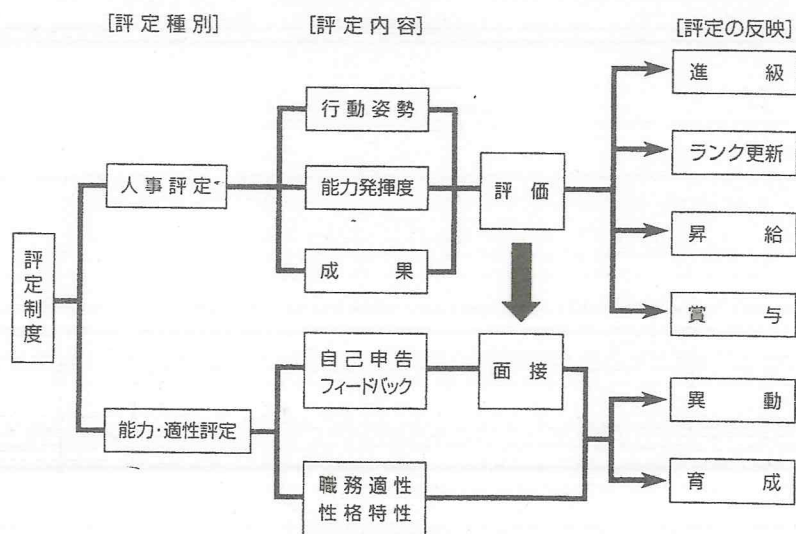
1 「能力・適性評定」 の位置づけ

「能力・適性評定」は「人事評定」と並んで評定制度の両輪をなすものであり、これは「みなさんが過去1年間の業務遂行結果を踏まえた上で、将来取り組むべき課題や目標について主体的に考え、上長がこれらに対して指導・助言する」ことにより、みなさんが持てる能力を遺憾なく発揮し、高い成果をあげることをねらいとしています。

つまり、「能力・適性評定」は能力や成果に応えるための下準備、「PDCA」にたとえて言えば「P（plan＝計画）・C（check＝評価）」に該当する重要な機会といつてよいでしょう。

「能力・適性評定」によって得られた結果は「異動」や「育成」の基礎資料となります。

評 定 の 反 映



2 「能力・適性評定」 改定の概要

(1) 円滑で効果的な面接
をおこなうためのシー
トの活用

面接を円滑かつ効果的に進めるために、みなさんと上長の双方がシートを作成することとし、下記の事項について事前に考えをまとめていただきます。

(2) 「チャレンジシート」
の導入

みなさんが、来年度においてさらに能力を発揮し、高い成果をあげることができるよう、過去1年間におこなった業務の遂行結果について、自ら振り返っていただきます。

また、来年度からチャレンジしたい業務・異動希望・将来（3～5年後）の能力開発計画などについて主体的に考えていただきます（ただし、一般役付職の将来の希望業務・能力開発計画については記入対象外といたします）。

そして、これらの内容を自己申告用シートである「チャレンジシート」に記入して、直属長に提出します。

(3) 面接の実施

「チャレンジシート」の提出を受けた直属長は、みなさんが申告した内容に対する上長としての意見を「アドバイスシート」にまとめた上で、面接を実施します。

面接では、直属長は、業務の遂行結果に対する評価をフィードバックし、来年度からチャレンジしたい業務・異動希望・将来の能力開発計画などについて、具体的な指導・助言をおこないます。

(4) 「職務適性・性格特
性」の把握

人材の活性化を進め、社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、成果をあげていくためには、「適材適所」の観点に立って、配置を進めることが必要です。

この「適材適所」を考える上で欠かせないのが、各個人の職務適性および性格特性であり、これについては、みなさんの日常の業務遂行状況等から直属長が判定します。

3 「能力・適性評定」

にあたっての留意点

(1) 「チャレンジシート」作成にあたっての留意点

「チャレンジシート」の作成は、「能力・適性評定」の第一段階ですから、その内容がおざなりなものであっては評定を実施する意味がありません。

業務遂行結果の評価にあたっては、担当した業務のレベルと量が自分にとってどの程度であったかを踏まえ、何ができて何ができなかったのか、それは期待されているレベルに達していたかどうかという観点から、冷静に振り返ってください。

来年度からチャレンジしたい業務・将来の能力開発計画などについては、今の自分に身につけている能力・技術は何かを自己分析し、今後その能力・技術をさらに発揮していくためにはどうすればよいのか、あるいは今後どのような能力・技術を身につけたいかを記入してください。

また、家族状況や健康状態などで上長に知っておいてほしい事項があれば、あわせて記入してください。

(2) 面接にあたっての留意点

面接は、評価のフィードバックをおこなうとともに、将来取り組むべき課題や目標を確認する年1回の重要な機会です。

みなさんは、「チャレンジシート」の作成にあたって考えた内容について、率直に話すことを心がけてください。

また、直属長はみなさんの「チャレンジシート」をもとに「アドバイスシート」を作成し、建設的な指導・助言をおこないます。

したがって、直属長の指導・助言には、真摯な気持ちで従うことが大切です。

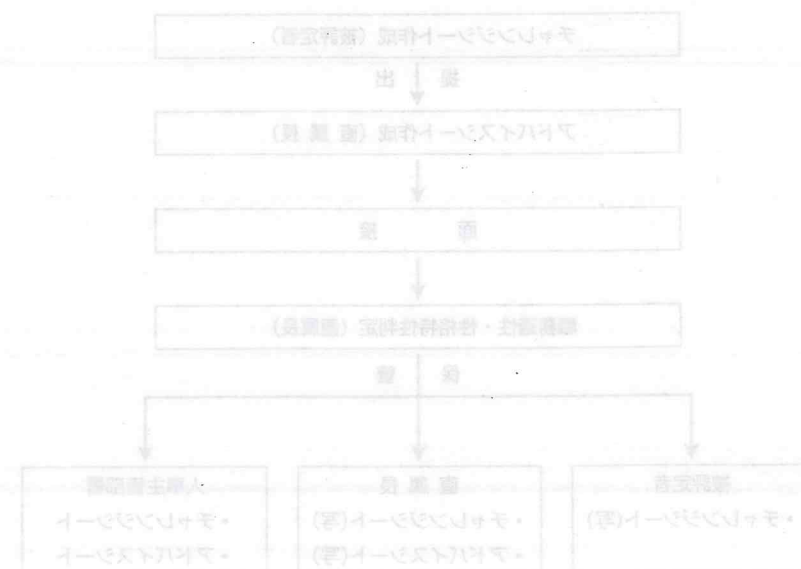
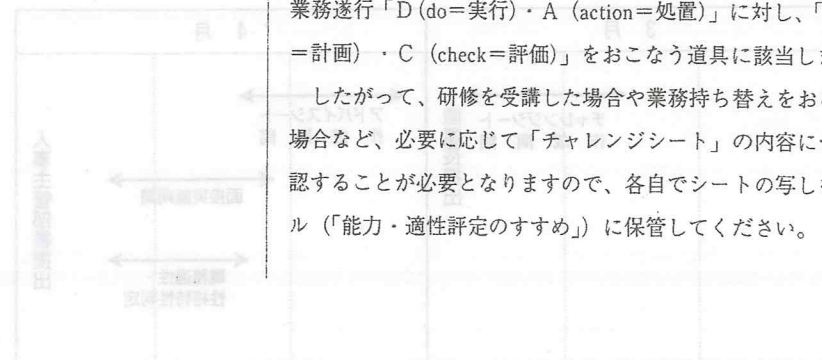
4 「チャレンジシート」

の取扱い

「チャレンジシート」は、所属長・直属長を通じて人事主管部署に提出していただきます。

シートの占める役割は、「PDCA」にたとえて言えば、日々の業務遂行「D (do=実行)・A (action=処置)」に対し、「P (plan=計画)・C (check=評価)」をおこなう道具に該当します。

したがって、研修を受講した場合や業務持ち替えをおこなった場合など、必要に応じて「チャレンジシート」の内容について確認することが必要となりますので、各自でシートの写しをファイル（「能力・適性評定のすすめ」）に保管してください。

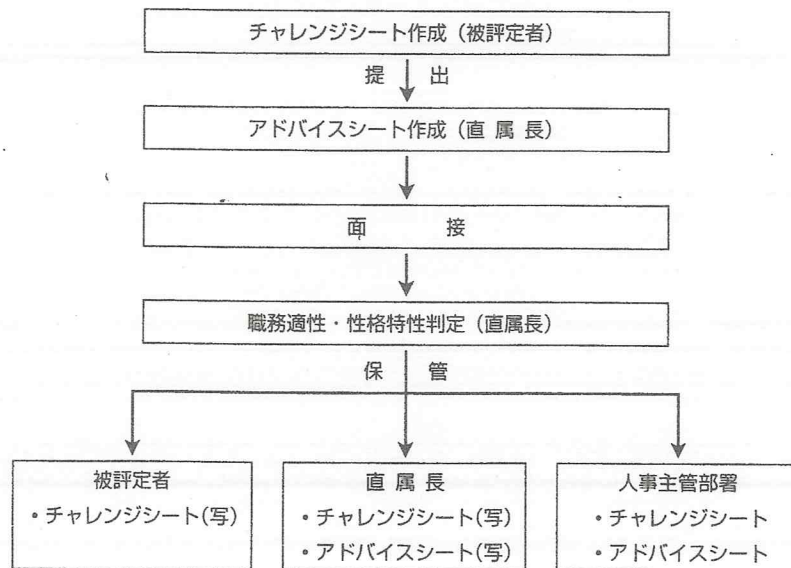


能力・適性評価の概要

1 評価スケジュール



2 評価の流れ



被評価者別実施表

対 象		L 級 職	S 級 職
項 目			
自己申告（チャレンジシート）	・今年度の振り返り 1－(1)(2)	○	○
	・来年度の能力開発目標 2－(1)(2)	○	○
	・異動希望 2－(3)(4)(5)(6)	○	○
	・将来のキャリア形成 3－(1)(2)	×	○
	・その他 4 （家族状況、健康状態など）	○	○
面接（アドバイスシート）	・業務の遂行結果に対する評価のフィードバック	○	○
	・来年度の能力開発目標	○	○
	・異動に関して	○	○
	・被評価者の異動希望	○	○
	・将来のキャリア形成	×	○
職務適性・性格特性		○	○

チャレンジシート作成方法について

以下の視点からできるだけ具体的に記入してください。

具体的に担当したさまざまな業務や件名について、あなたにとってそれがどの程度のレベルと量であったかを踏まえて、努力した点について記入してください。
また、職場における自らの役割（若年者の実務指導、職場のメンバーとの協力など）について心がけた点があれば記入してください。

上記(1)を踏まえ、担当した個々の業務に対して、ア～ウの評価を実施し、1年間を振り返りそれらの業務を総合的に評価してください。
「達成度」；業務をスケジュールに合わせ、状況変化に応じて適時適切に達成したか。
また、業務遂行結果は目的になかったもので、完成度が高く、信頼できるものであったか。
「難易度」；遂行した業務は、高度で、チャレンジ性が高かったか。
「成果」；遂行した業務における具体的成果。

1～5の評価の尺度

- ・上長の期待するレベルに達していたと自己評価する場合「3」。
- ・上長の期待するレベル以上であったと自己評価する場合「4、5」。
- ・上長の期待するレベルに達していないと自己評価する場合「1、2」。

評価の決め手となった具体的な業務内容について記入してください。

次の観点から記入してください。

- ・現在身につけている能力・技術のさらなる発揮。
- ・新たに身につけたい能力・技術の習得。

来年度の定期異動（平成9年度能力・適性評定の場合は平成10年度の定期異動）で現所属から

- ・異動したい場合は、希望する所属と業務を記入し、それを経て将来希望する業務を3(1)に記入してください。
 - ・異動したくない場合は、現所属を経て将来希望する業務を3(1)に記入してください。
- 希望する所属と業務が不明の場合、会社規程集付録（組織明細表）3業務分掌表などを参考にしてください。

一般職に限り、次の観点から記入してください（一般役付職は記入不要）。

- ・現在身につけている能力・技術のさらなる発揮。
- ・新たな能力・技術の習得。
- ・能力開発計画については、通信教育、実務研修計画等を具体的に織り込む。

チャレンジシート

1 今年度 の 振 り 返 り	(1)担当した業務について、1年を通じ努力した点、心がけた点について記入する。
	(2)1年間の業務に対する総合的な自己評価を下記から選択する。(いずれかに○印を記入する) ア 達成度 低い 1 2 3 4 5 高い イ 難易度 低い 1 2 3 4 5 高い ウ 成果 かなり不満足 1 2 3 4 5 十分満足 具体的な担当業務を例示して自己評価を記入する。
2 来 年 度 に つ い て	(1)今年度の自己評価を踏まえ来年度における能力開発の目標(伸ばしたい能力・身につけたい知識・技術)を記入する。
	(2)現所属において来年度に担当してみたい業務ならびにその理由を上記の能力開発目標を踏まえて記入する。
	(3)現所属から (いずれかに○印を記入する) 異動したい(4・5)へ・異動したくない(6)へ
	(4)現所属から異動したい理由を記入する。(2つまで選択可) ア. 技術・能力をもっと活かしたい イ. 知識をひろめたい ウ. 今の所属が長い エ. 適性があわない オ. その他 ()
	(5)能力開発目標を踏まえ、次に希望する所属と業務を記入する。 第1希望 所属 () 業 務 () 第2希望 所属 () 業 務 ()
	(6)現所属から異動したくない理由を記入する。(2つまで選択可) カ. 仕事を完成させたい キ. さらに知識を深めたい ク. 従事してから間もない ケ. 慣れている コ. その他 ()
3 将 来 に つ い て	(1)将来(3～5年先)どのような業務に従事したいか記入する。(いずれかの業態に○印を記入する) 業務 () 本店・支店(火力セ)・発電所・営業所・電力セ・その他 ()
	(2)上記を目標とした数年間(3～5年間)の能力開発計画(伸ばしたい能力・身につけたい知識・技術)を記入する。 [3(1)(2)については一般職のみ記入]
1 と な り 他	家族状況、健康状態など上長に知っておいて欲しいことがあれば記入する。

所 属 名	氏 名	氏名コード	職 級

トーエネック

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎	賃 上 げ	時 間 外	一 時 金	退 職 金										
基 準 賃 金	本 給 (職能給＋年齢給)	本人の学歴、年齢、職級、技能、業績(評定)、その他を勘案し決定。 昇給は原則として毎年4月、率及び額、配分基準はそのつど決定。																	
	資格給 初任調整給 役付手当	職級区分(2～5級)により、1000～3000円 職級6.7級(一般役付職) <table><tr><td></td><td>役付手当</td><td>(職責分)：</td><td>(職級分)</td></tr><tr><td>7 級</td><td>46,000</td><td>(18,000)</td><td>(28,000)</td></tr><tr><td>6 級</td><td>36,000</td><td>(14,000)</td><td>(22,000)</td></tr></table> 5級以下の準役付職 班 長 11,000 資材班長 9,000 組 長 9,000 副班長 8,000		役付手当	(職責分)：	(職級分)	7 級	46,000	(18,000)	(28,000)	6 級	36,000	(14,000)	(22,000)					
	役付手当	(職責分)：	(職級分)																
7 級	46,000	(18,000)	(28,000)																
6 級	36,000	(14,000)	(22,000)																
	家族手当	配偶者11,000 配偶者＋扶養家族1人14,000 同2人17,000 同3人以上20,000/税法上控除対象配偶者欠扶養家族1人9,000 同2人12,000 同3人以上15,000																	
基 準 外 賃 金	時間外勤務手当・割増 分手当 当直手当 通勤手当 住宅手当 都市手当 寒冷地手当 別居手当 技術手当 特殊勤務手当 特殊作業手当 調整手当																		
	奨励金 賞 与																		

名古屋鉄道（名鉄）

1998年7月現在

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎 賃 上 時 間 外 一 時 退 職 賃 金
基 準 賃 金	基 本 給 (賃金規定では「会社 が定める」と書かれて いるだけで、決め方は なんら明示されていな い)	基本給は、初任基本給をベースに、毎年春闘時に決定された引き上 げ額（98年は勤続12年・年齢30歳で6,900円、1人平均9,600円）に基 づく各配分額の積み上げ。 配分(かつこ内は98年の実績)は、(1)一律配分(2100円)に、(2)勤 続配分(750円～2000円)、(3)年齢配分(100円～1400円)、(4)職能配 分(500円～7000円)、(5)職群配分(200円～3500円)が加算され、さら に(6)「調整配分」(会社の責任において配分)となっている。			
	職能資格給 家族給	職能資格別テーブル、最高2,100～最低600円 [職能資格：理事、副理事参事、副参事、主 事、副主事、初期、副書記、社員] 配偶者・7,000円、配偶者以外・3,000円			
基 準 外 賃 金	住宅手当 教育手当 時間外労働手当 休日出勤手当 夜勤手当 宿泊料 中憩勤務手当 日宿直手当 遠隔地手当 単身赴任手当 職務手当 乗務手当 病院看護手当 ワンマン手当 夜間勤務手当 年末年始手当 通勤手当	有扶養者で、会社施設費利用者 月5300円・会社施設利用者 月4000円、その他 月2000円 職位に応じて 24,000～7,500円 運転手 月6500円、車掌 4000円、パノラマメイツ 2400円、バス運転士 5700円 鉄道運転 拘束1時間・65円、バス運転 拘束1時間・40円			
	臨時給(1998年度) 夏期分2.7カ月 (基本給換算約2.744)	(1)一律に各人基本給の190%を配分する (2)勤続配分(金額配分 [53,500～96,000円、25年以上最高額] + 基本給比例配分 [1%～20 %、20年以上最高率] (3)職能資格配分(率配分 [0.5%～18%] + 金額配分 [6,000～31,500円]) (98年夏期臨時給 配分から一律部分から一部移行・制度化) (4)調整配分(会社の責任において配分する)			

人事考課規則

昭29.5.6達24(人・人)
平 9.4.7達 5 改 正

(原 則)

第1条 従業員に対する人事考課は、この規則により行う。

(目 的)

第2条 人事考課は、人事管理の合理的かつ民主的な運営を目的として、従業員の能力・業績を正確に把握し、人材の開発・育成を行うとともに、昇格・進級・昇進・昇給・賞与・表彰査定・適正配置・指導教育等の資料とし、従業員を適正に処遇するために行う。

(心 得)

第3条 人事考課は、すべて、私情・私心を排し、公平・厳正に行わなければならない。

(評定単位)

第4条 人事考課は、評定単位ごとに実施する。

2 評定単位とは、一評定者に属する被評定者の集団をいい、評定単位は別に定める。

(人事考課表)

第5条 人事考課は、人事考課表を用いて実施する。

2 人事考課表は、被評定者の氏名、考課項目、評定者の印、考課年月日、評定段階等の要件を具備しなければならない。人事考課表の様式は別に定める。

(評定の段階)

第6条 評定は、原則として第1次評定・第2次評定・第3次評定・第4次評定とする。

(評 定 者)

第7条 評定者は、命令系統に従い、別に指示する者とする。

2 評定者は、公平・適正に評定しなければならない。

(評定者の特例)

第8条 前条で定める評定者のほかに、区処評定者を定める。区処評定者及び被評定者は別に定める。

(注) 区処評定者とは、命令系統外の者で指導・勧告の権限を有する者をいう。

(人事考課の種類)

第9条 人事考課は、能力考課と業績考課の2種類とする。

(能力考課)

第10条 能力考課は、従業員の職務遂行能力について評定する。

2 能力考課は、各従業員の職能資格と職能資格規則に定める職能資格要件に基づき、別表1の評定項目・細目及び評定段階に従って絶対考課を行う。

(注) 絶対考課とは、定められた基準や標準に照らして、各人の水準を評定する考課をいう。

3 能力考課は、原則として毎年12月に実施する。

(業績考課)

第11条 業績考課は、従業員の職務遂行成績について評定する。

2 業績考課は、各従業員の職名に基づき、以下のとおり、M職・A職・B職・C職に区分し、それぞれの職群別に別表2の評定項目・着眼点及び評定段階に従って相対考課を行う。

M職(管理職)	課長相当職以上
A職(監督職)	副長～主任相当職以上
B職(監督作業職)	助役・班長相当職以上
C職(作業職)	M・A・B職以外の者

(注) 相対考課とは、一定の範囲内で、主として対人比較により序列づけを行う考課をいう。

3 業績考課の団体間の調整は、評定の結果についてその上位の評定者において、それぞれ団体相互間の均衡を考慮して行う。調整者は、第2次評定者以上の者があたる。

4 業績考課は、原則として毎年3月及び9月にそれぞれ過去6ヵ月の業務実績に基づいて実施する。

(評定変更の上申)

第12条 評定者は、評定時期以外であっても、前回実施した考課の結果と比較し

て、特に考課段階の変更が適切と思われる者があるときは、その旨を上位の評定者に上申することができる。

(結果報告)

第13条 人事考課は、別に定める期日までに人事部長に報告しなければならない。

(人事考課結果の内示)

第14条 最終の評定者は、人事考課の結果を下位評定者を經由して第1次評定者に通知しなければならない。

2 第1次評定者は、申し出のあった者には本人の人事考課の結果を内示しなければならない。

3 評定者は、人事考課が著しく低い者及び前回の評価より下がった者については、人事考課の結果を内示し、教育指導に努めなければならない。

(人事考課表の保管)

第15条 人事考課表は、作成部において保管する。

2 人事考課表の保存期間は3年とする。

(人事考課実施の細目)

第16条 人事考課の実施についての細目は、そのつど人事部から指示する。

別表 1
能力考課

評定項目	細 目	評 定 段 階	備 考
基礎能力	一般知識	S A B C D	
	専門知識	S A B C D	
	理解力	S A B C D	
業務能力	判断力	S A B C D	
	創造力	S A B C D	
	企画力	S A B C D	
	表現力	S A B C D	
	折衝力	S A B C D	
	実行力	S A B C D	
管理能力	進捗力	S A B C D	
	上司の補佐	S A B C D	書記以上に対して評定
	統率力	S A B C D	副主事以上に対して評定
総 合	合	S A B C D	

評 定 段 階

- S：上位職能資格に相当するレベルである
A：現職能資格レベルを十分満たしている
B： " を満たしている
C： " にはやや不足している
D： " には不足している

別表 2
業績考課

評定項目	職 群 着眼点	評 定 段 階			
		M	職	A	職
成 果	仕事の量	6 0 ~ 0 (13段階)	3 0 ~ 0 (7段階)	4 5 ~ 0 (10段階)	2 0 ~ 0 (5段階)
	仕事の質	60 55 50 45 40 35 30 25 20 15 10 5 0	30 25 20 15 10 5 0	45 40 35 30 25 20 15 10 5 0	20 15 10 5 0
手 法	問題意識	2 0 ~ 0 (5段階)	2 0 ~ 0 (5段階)	2 0 ~ 0 (5段階)	1 5 ~ 0 (4段階)
	研究意欲	20 15 10 5 0	20 15 10 5 0	20 15 10 5 0	15 10 5 0
姿 勢	計画性	2 0 ~ 0 (5段階)	2 0 ~ 0 (5段階)	2 0 ~ 0 (5段階)	2 0 ~ 0 (5段階)
	報告・連絡	20 15 10 5 0	20 15 10 5 0	20 15 10 5 0	20 15 10 5 0
総 合	責任感	1 0 0 ~ 0 (21段階)	7 0 ~ 0 (15段階)	8 5 ~ 0 (18段階)	5 5 ~ 0 (12段階)
	積極性				
	協調性				
	規律				

東邦ガス

賃 金 項 目	決 定 条 件 お よ び 方 法	平 均 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 げ	定 時 間 外	基 礎 一 時 金	礎 礎 退 職 金
職能給 職能加給 職務給 職務手当 本人給 家族手当							

東海銀行

賃 金 項 目	決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 げ	定 時 間 外	基 一 時 金	礎 退 職 金
[1999. 4. 1新給与制度 に移行]	[99. 4まで]能力給／資格給／月報＋本給あるいは職位給 ↓ [99. 4から] ア 総合職・専門職・エキスパート総合職 ・業務職・一般職 イ シニアマネージメント職層 ウ スーパー・エキスパート職層、エグゼクティブ・プロフェッショナル階層 資格給＋役割成果給 シニア・マネージメント手当 ＋役割成果給 年俸制（基本年俸＋業績年俸）						
資格給	資格ごとに一定金額（年功要素を排除、下位資格内には複数設定）						
役割成果給	職務の役割期待に応じて設定する職務等級と、役割期待にたいする達成評価である成果評価ランクに応じたテーブルによって各人の役割成果給を決定する。職務等級と成果役割評価ランクが上下すれば、役割成果給も上下する						
	*職務等級の位置づけは経営の専権事項 *コース・資格 専門職コース、総合職コース、エキスパート総合職コース、業務職コース、一般職コース *54歳以下の職務等級（55歳以上は先任行員として別の職務等級） 次長・代理相当 23等級～9等級（次長・23～18、代理・17～13）、一般行員 8～1級 *資格昇格は年1回（10月）、経験年数を資格要件としないが、別に銀行が期待する期間を「資格経験年数」として示す。 昇格エントリーは部店長推薦を前提とし、昇格エントリーしない行員は昇格対象としない *評価制度 能力評価＋成果評価の2本立て 能力評価 情意資格に照らし、職務遂行能力、職務に対する関心・態度を客観的に評価し昇格に反映する 成果評価 半期ごとの目標に対する達成度合いを厳正に評価し臨給の個人メリットに反映する臨給評価と上期・下期の臨給評価の合計を役割成果給ランクに反映する役割成果評価からなる *目標管理制度（新設） 評価の合理性・納得性を高めるために目標管理制度を新たに導入。各人が仕事の役割のなかで本人と上司の面談のうえ具体的な成果に直結する目標を立て、成果実現までの過程をメリハリよく効率的に管理し、目標を達成に導くとともに、その成果を公正・適正に処遇に結びつける（「目標設定ガイドブック」を配布）						

1999年4月1日導入

東海銀行の新人事・賃金制度 (職員組合が組合員に配付した資料)

：内：容：

◇新人事制度

1. コース区分
2. 新資格体系
3. 昇格運営
4. 組合としての考え方

◇新給与制度

1. 給与体系
2. 給与水準
3. 先任行員の給与
4. 組合としての考え方

◇規約規定の改定

1. 改訂の概要
2. 組合としての考え方

◇運用面の充実

1. 評価制度
2. 人材育成・能力開発
3. 組合としての考え方

株式会社東海銀行

代表取締役頭取 小笠原 日出男 殿

1999年3月 日

銀行産業労働組合東海地方本部
執行委員長 望月 悦子

新人事制度に反対を表明する

貴行より新人事制度の提案を受け、団体交渉で説明を求めて検討してきたが、当組合としては、以下の理由により新人事制度導入に対し反対を表明する。

1. そもそも公共性の高い銀行に、成果主義の賃金制度はなじまない。バブル期の暴走を再現する危険が大である。
2. 全体として「労働条件の不利益変更」であり認められない。賃金だけでなく、不払い労働の増大も予想される。
3. 労働条件の決定に対する労働組合の役割を否定したものであり、団結権の侵害である。結果的に労働者の状態はますます悪化する。
4. 年功要素を排除する必要性に対する説明に説得力がない。その一方で年令差別はそのまま残している。労働者は先の見通しができず人生設計が成り立たない。
5. 成果主義賃金の導入と、目標管理の徹底は労働強化となり、労働者の健康面が心配される。過労死の発生も心配される。
6. 公的資金導入に伴うリストラ計画が、権力の介入のもとで発表されている。新人事制度が人員削減と人件費抑制を狙いとしていることは明らかである。

以上

新人事制度

1. コース区分

銀行の考え方

これまでのゼネラリスト型の人材育成活用プログラムから、専門分野・特定分野で秀で専門性・熟練性を発揮するプロフェッショナル・エキスパートを、行員各人の適性・能力に応じ、より効果的・効率的に育成・活用していこうというものです。

(1) コース区分

「総合職コース」	「シニア・マネジメント職層」
「エキスパート総合職コース」	「スーパー・エキスパート職層」
「専門職コース」	「エグゼクティブ・プロフェッショナル職層」
「業務職コース」	「特別職層」
「一般職コース」	

エキスパート総合職コースと業務職コースには、「地域限定型」も設けられています。
 なお、今回の人事制度が導入された場合のコース選択について、銀行は、対象者は部店長席との面談を通じ、本人の希望を尊重しながらコース区分を行うとしています。

(2) 既存行員のコース区分

- ①現専門職・総合職コース行員・・・
 参事 2 級以上 → 「シニア・マネジメント職層」
 参事 3 級以下 4 5 才以上 → 「エキスパート総合職コース」「業務職コース」
 参事 3 級以下 4 4 才以下 → 「総合職コース」「エキスパート総合職コース」「業務職コース」
- ②現エキスパート総合職コース行員・・・ → 「エキスパート総合職コース地域限定型」「業務職コース地域限定型」
- ③現一般職コース行員・・・ → 「一般職コース」

(3) 制度移行後のコース転換

コース転換種類		転換手続き	実施時期
総合職コース ↓ エキスパート総合職コース・一般職コース	エキスパート総合職コース ↓ 一般職コース	部店長面談	10月募集4月実施
エキスパート総合職コース ↓ 総合職コース	一般職コース ↓ 総合職コース・エキスパート総合職コース	部店長面談・人事部面談 筆記試験	10月募集4月実施
エキスパート総合職コース ↓↑ エキスパート総合職コース	業務職コース ↓↑ 業務職コース	部店長面談	10月募集4月実施
	【全国型】		
	【地域限定型】		

専門職コース ↓↑ 総合職コース	業務職コース ↓↑ エキスパート総合職コース	異動による任命	異動時
一般職コース(役務者登用時) ↓ エキスパート総合職コース・業務職コース【地域限定型】		異動による任命	異動時
総合職コース【移行時】 エキスパート総合職コース (専門職に従事する者) ↓ 専門職コース	エキスパート総合職コース【移行時】 総合職コース (業務職に従事する者) ↓ 業務職コース	本人申し出による	随時

2. 新資格体系

銀行の考え方

各々のコースに応じた資格制度を設けながら能力開発を推進し、積極的な人材育成と早期戦力化を図るとの考えからコース区分の趣旨に則って、新たな資格体系を設定しています。

(1) 新資格体系

「総合職コース」「専門職コース」「一般職コース」では資格が簡素化され、従来以上に資格と役職の関係を緩やかにするとしています。また、「エキスパート総合職コース」「業務職コース」については、能力伸長に対してきめ細やかな対応を行うことが重要であるとの考えから資格を細分化したとしています。

(2) 資格の簡素化

銀行は、資格の簡素化により、上位役職への登用を積極的に行っていくとしています。例えば、総合職コースでは、現在の主事、副参事を新資格 S S 2 に一本化することにより、現在の資格が主事であっても S S 2 移行後は次長への登用が可能となっています。

(3) 庶務行員

資格体系、および給与体系・水準とも従来と同様とするとしています。

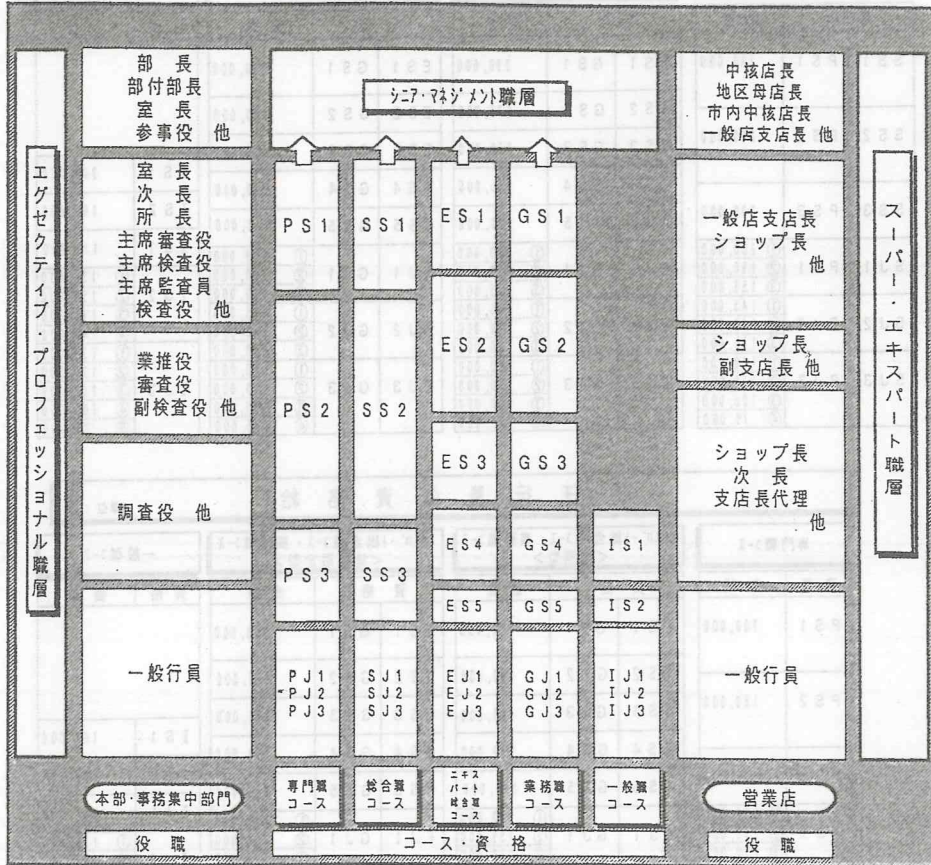
3. 昇格運営

銀行の考え方

(1) 資格昇格時期・回数変更

昇格運営について、銀行は、今回の改訂により新たにアセスメント評価などを能力評価に組み込み、評価の一層の充実を図るため、資格昇格の時期を現行の 7・1 月の年 2 回から 10 月の年 1 回に変更としています。組合は、銀行に、昇格実施時期・回数の変更が、昇格抑制やコストセーブを目的したものではないことを確認しています。なお、庶務行員については従来通り 7 月と 1 月に昇格を実施するとしています。

※役職と資格は緩やかな対応関係にあります。



(2) 昇格エントリー

銀行は、すべての資格への昇格対象者およびシニア・マネジメント職層への登用対象者に、自ら昇格にエントリーする「昇格エントリー制度」を導入していくと表明しており、昇格エントリーを行わない行員については昇格の対象としないとしています。

資格昇格についての銀行表明

★昇格エントリー制度について

昇格エントリー制度については、すべての資格への昇格及びシニア・マネジメント職層への登用対象の者がエントリーするものである。資格昇格はあくまで上位資格の資格要件に照らして厳正に行うものであり、下位資格の経験年数を昇格の要件とするものではないことをまず十分にご理解いただきたい。ただ、銀行としても行員の皆さんが昇格エントリーを行うに際し、戸惑う部分があることは理解しうることから、行員の皆さんが、経験を積み重ねて習熟度を高め、かつ、能力開発に努めることにより、上位資格に到達するよう銀行が期待する期間を資格経験年数としてお示しする。なお、この資格経験年数を満たしていなくても、自ら上位資格の要件を満たしていると判断する場合には、当然のことながら、エントリーできることを念のため申し上げておきたい。また、昇格エントリーをしない行員について昇格対象とすることはなく、昇格エントリーは部店長推薦を前提とするものではないことも申し上げておく。

★各資格の資格経験年数

資格経験年数は、現行制度下の昇格運用を踏まえ、銀行として行員の皆さんが能力開発に努め、上位資格の要件に到達することを期待する期間として今回お示しするものである。銀行としては、能力の伸展が見られ、上位の資格要件に照らし、十分と判断される者については、資格経験年数に拘わらず、これまで以上に積極的な資格昇格で応えていく考えである。

4. 組合としての考え方

◆複線型人事コースの導入については、銀行業務が多様化・高度化する中において、行員の意識やライフスタイルが多様化していることを踏まえると、専門分野・特定分野で秀で専門性・熟練性を発揮するプロフェッショナル・エキスパートを、行員各人の適性・能力に応じ、より効果的に育成・活用していく、という銀行の考え方は理解しうると考えます。

◆組合が要請してきたコース区分における本人希望の尊重については、銀行から「コース区分にあたっては、本人希望を尊重したコース区分を行っていく」との表明を得ています。

◆新資格体系はコース区分の考え方を踏まえたものであり、制度移行時の既存事務行員の資格の位置づけは後述の給与水準などを考慮すれば、妥当なものと考えます。また、新制度においては各資格の資格経験年数が示され、銀行の期待する上位資格昇格までの各資格の経験年数の目安が判明したことは評価できると考えます。

◆資格昇格時期・回数の変更については、アセスメント評価などを取り入れ、能力評価を一層充実させるために行われるものであり、昇格抑制やコスト削減意図したものではないことを確認し得ていることから、理解できるものと考えます。また資格昇格についても従来同様、積極的に対応するとの表明を得ています。

5 新給与制度

1. 給与体系

(1) 給与体系の全体像

銀行は、行員各人の発揮された能力や担当する職務の役割期待とその達成度に応じ、公正・公平な処遇を実現するという人事制度改革の考え方を処遇の根幹である給与にも徹底させるためには、資格に応じ一定金額で支給する資格給と担当する職務の役割期待とその達成度に応じて支給する役割成果給とすることが必要との判断から、今回給与の仕組みを変更したいとしています。

【現行】	能力給/資格給/月俸+本人給あるいは職位給
↓	
「改定後」	
ア. 総合職・専門職・エキスパート総合職	資格給+役割成果給
・業務職・一般職コース	
イ. シニア・マネジメント職層	シニア・マネジメント手当+役割成果給
ウ. スーパー・エキスパート職層	
エグゼクティブ・プロフェッショナル職層	年俸制（基本年俸+業績年俸）

新制度下では、総合職コース、エキスパート総合職コース、専門職コース、業務職コース、一般職コースにある者は、「資格給」と「役割成果給」が支給されることになります。現行の本人給や能力給・資格給は廃止され、これらが内包していた年功要素は、払拭されることとなります。

(2) 資格給・役割成果給

① 資格給

- ・資格給は資格毎に一定金額とし、能力給の号とランクによる水準改訂や現行の資格給の昇給が内包していた年功要素を排除したものとなっています。
- ・総合職コース・専門職コースとエキスパート総合職コース・業務職コースは資格給がほぼ同一に設定されています。また、エキスパート総合職コース・業務職コースには全国型と地域限定型がありますが、地域限定型のほうが金額は若干低く設定されています。
- ・資格給は資格毎に一定金額ですが、下位資格、例えば総合職コースでみると、S J 1 から S J 3 は資格内に複数の設定があります。他のコースについてもほぼ同様の設定がなされています。この理由として、銀行は、該当する資格が主として若年層が所属する資格であり、経験による能力の伸展度合いにきめ細かく対応するとともに生計費面への配慮も行っていく考えによるものとしています。

② 役割成果給

- ・職務の役割期待に応じて設定する職務等級と、役割期待に対する達成度評価である成果評価ランクに応じたテーブルを設けて各人の役割成果給を位置づけていくとしています。よって、12[※]-ジ[※]の図からわかるように、職務等級と役割成果評価ランクが上下すれば、それにともない、役割成果給も上下するというものです。

資 格 給

(単位：円)

総合職コース・専門職コース			I+SN'-I総合職コース・業務職コース <全国型>			I+SN'-I総合職コース・業務職コース <地域限定型>			一般職コース	
資格		金額	資格		金額	資格		金額	資格	金額
SS1	PS1	290,000	ES1	GS1	290,000	ES1	GS1	290,000		
SS2	PS2	260,000	ES2	GS2	275,000	ES2	GS2	240,000		
			ES3	GS3	260,000	ES3	GS3	230,000		
SS3	PS3	230,000	ES4	GS4	245,000	ES4	GS4	220,000	IS1	210,000
			ES5	GS5	230,000	ES5	GS5	210,000	IS2	190,000
SJ1	PJ1	① 200,000 ② 190,000 ③ 155,000	EJ1	GJ1	① 200,000 ② 190,000 ③ 155,000	EJ1	GJ1	① 190,000 ② 180,000 ③ 150,000	IJ1	170,000
SJ2	PJ2	① 145,000 ② 140,000 ③ 130,000	EJ2	GJ2	① 145,000 ② 140,000 ③ 130,000	EJ2	GJ2	① 145,000 ② 140,000 ③ 130,000	IJ2	① 155,000 ② 50,000 ③ 45,000 ④ 140,000
SJ3	PJ3	① 120,000 ② 110,000 ③ 100,000 ④ 75,000	EJ3	GJ3	① 120,000 ② 110,000 ③ 100,000 ④ 75,000	EJ3	GJ3	① 120,000 ② 110,000 ③ 100,000 ④ 75,000	IJ3	① 130,000 ② 120,000 ③ 110,000 ④ 100,000 ⑤ 75,000

先 任 行 員 の 資 格 給

(単位：円)

専門職コース		I+SN'-I総合職コース・業務職コース <全国型>		I+SN'-I総合職コース・業務職コース <地域限定型>		一般職コース	
資格	金額	資格	金額	資格	金額	資格	金額
PS1	200,000	ES1	GS1 200,000	ES1	GS1 190,000		
PS2	180,000	ES2	GS2 190,000	ES2	GS2 182,000		
		ES3	GS3 180,000	ES3	GS3 175,000		
PS3	166,000	ES4	GS4 172,000	ES4	GS4 168,000	IS1	163,000
		ES5	GS5 166,000	ES5	GS5 163,000	IS2	158,000
PJ1	① 182,000 ② 159,000 ③ 150,000	EJ1	GJ1 ① 182,000 ② 159,000 ③ 150,000	EJ1	GJ1 ① 159,000 ② 157,000 ③ 148,000	IJ1	154,000
PJ2	① 144,000 ② 139,000	EJ2	GJ2 ① 144,000 ② 139,000	EJ2	GJ2 ① 144,000 ② 139,000	IJ2	① 150,000 ② 148,000 ③ 144,000 ④ 139,000

役割成果給

(単位：円)

等級	役割成果評価ランク				
	A	B	C	D	E
23	355,800	342,800	333,000	323,200	310,200
22	330,800	317,800	308,000	298,200	285,200
21	319,000	307,000	298,000	289,000	277,000
20	309,000	297,000	288,000	279,000	267,000
19	299,000	287,000	278,000	269,000	257,000
18	289,000	277,000	268,000	259,000	247,000
17	279,300	268,300	260,000	251,700	240,000
16	266,500	256,500	249,000	241,500	230,000
15	255,500	245,500	238,000	230,500	219,000
14	244,500	234,500	227,000	219,500	208,000
13	231,800	222,800	216,000	209,200	197,000
12	215,000	207,000	201,000	195,000	183,000
11	203,000	195,000	189,000	183,000	171,000
10	189,300	182,300	177,000	171,700	161,000
9	179,300	172,300	167,000	161,700	151,000
8	169,300	162,300	157,000	151,700	141,000
7	144,000	140,000	137,000	134,000	120,000
6	138,000	134,000	131,000	128,000	110,000
5	121,300	118,300	116,000	113,700	100,000
4	109,500	107,500	106,000	104,500	90,000
3	84,500	82,500	81,000	79,500	70,000
2	67,800	66,800	66,000	65,200	60,000
1	57,800	56,800	56,000	55,200	50,000

職務と職務等級の対応

等級	資格	職務		
		営業店 渉外・内部	本部	事務系・専門 1113系 種子会社
23	SS3・ESS PS3・CSS 以上	渉外 次長 他	本部 調査役 他	
22				
21				
20				
19		内部 次長		センター 次長 他
18				
17		渉外 代理 他	本部 調査役 他	
16				
15				
14				センター 代理 他
13	SJ10・EJ10 PJ10・GJ10			
12				
11				
10		渉外	本部	
9				
8		内部		センター 他
7		渉外	本部	
6		内部		センター 他
5	IS1・IS2	内部チーフ		
4	SJ100・EJ100・PJ100・GJ100・IS1・IS2			
3	SJ200・EJ200・PJ200・GJ200・IJ1・IJ2			
2	SJ200・EJ200・PJ200・GJ200・IJ30			
1	SJ30000・EJ30000・PJ30000・GJ30000・IJ30000			

注) 資格名の後のマル数字は、資格給の水準を示しています。

先任行員の役割成果給

(単位：円)

等級	役割成果評価ランク				
	A	B	C	D	E
先任12	209,000	201,000	195,000	189,000	183,000
先任11	199,000	191,000	185,000	179,000	173,000
先任10	189,000	181,000	175,000	169,000	163,000
先任9	171,000	163,000	160,000	155,000	150,000
先任8	165,000	159,000	154,000	149,000	144,000
先任7	159,000	153,000	148,000	143,000	138,000
先任6	154,000	149,000	145,000	141,000	136,000
先任5	148,000	143,500	140,000	136,500	133,000
先任4	143,000	138,500	135,000	131,500	128,000
先任3	137,000	133,000	130,000	127,000	124,000
先任2	99,500	97,000	95,000	93,000	91,000
先任1	83,500	81,500	80,000	78,500	77,000

先任行員の職務と職務等級の対応

等級	資格	職務		
		営業店渉外・内部	本部	経理系中堅・11115電子処理
先任12	ESS PSJ・CSS ML	渉外次長 他	本部調査役 他	
先任11				
先任10		内部次長		センター次長 他
先任9				
先任8		渉外代理 他	本部調査役 他	
先任7		内部代理		センター代理 他
先任6				
先任5		渉外		
先任4		内部	本部	センター 他
先任3		EJ10・PJ10・GJ10		
先任2		EJ100・PJ100・GJ100・IS1・IS2		
先任1		EJ2・PJ2・GJ2・IJ1H		

注) 資格名の後のマル数字は、資格給の水準を示しています。

役割成果給についての銀行表明

★移行時の役割成果給の評価水準

移行にあたっては、担当する職務の職務等級の中心ランクCに位置づける考えである。

★等級の金額差異及び成果評価ランクによる金額差異

役割成果給の水準は、職務調査の結果を踏まえて設定した職務等級に応じ、刈刈ある設定とし、各等級の成果評価ランクによる金額格差は、成果実現に向け行員の動機付けを図るべく刈刈ある設定としたものであり、上位等級となるほど大きく設定したものである。

★役職間での水準設定

役割成果給の中心ランクCの金額について次長相当職と代理相当職では逆転することはないが、成果主義を徹底するとの考えのもと、役割成果評価の結果如何によっては、水準の逆転があるように設定したものである。

★異動時の役割成果給設定

役割成果評価は、6月ないし12月末日時点の等級において実施する賞与評価の合計により実施する考えであるが、6月と12月における等級が異なる場合の役割成果評価ランクへの反映は、下期評価対象となった等級において行う考えである。

次に異動に伴う役割成果給の扱いについて申し上げますと、例えば代理相当職の中での等級変更における新役割成果給水準は、現行役割成果給と現行等級のCランク金額との差額を新等級のCランク金額に加減したものとする考えである。また、代理相当職等級から次長相当職等級に異動となった場合の新役割成果給は、当該役職における役割成果評価を行っていないことから、新等級のCランク金額とする考えである。

(3) 職務等級

①職務等級

職務等級とは、職務の困難度・重要度・責任度などを評価した結果をもとに位置づける職務の役割期待ランク、と銀行は定義しており、同じ資格・役職であっても、担当する職務によって職務等級は異なる場合もあると表明しています。

②職務等級の位置づけ

職務等級の位置づけは職務調査の結果などを踏まえたものですが、13ページの図は54才以前の層における実際の職務と職務等級の対応を示したもので、例えば次長相当職については18～23等級の範囲で職務等級が上下するなど、役職や資格に応じ一定範囲内で職務等級が設定されています。また、職務等級4以下については、資格対応となり等級が下がることはないとしています。

③職務等級の設定

職務と職務等級をこのように設定した理由について銀行は、顧客折衝の多さ・複雑さ、収益に与える影響の大きさ、顧客満足度への影響の大きさ、さらには思考や判断の複雑さなどが大きな要因となつたとしています。

等級についての銀行表明

★職務等級と資格・役職の関係

職務等級とは職務の困難度・重要度・責任度などを評価した結果をもとに位置づける職務の役割期待ランクと考えていただきたい。従って、同じ資格・役職であっても、担当する職務によっては職務等級は異なる場合もある。

★等級の見直しと本人通知

当然の事ながら、職務の内容は業務方針などにより変化することから、職務等級については、必要に応じ見直しを行っていく考えである。なお、異動や職務等級が変更になる係り替えに際しては、本人に対し職務等級を通知する考えである。

★営業店渉外と内部、センター、本部の職務等級の位置づけ

職務等級の位置づけは職務調査の結果などを踏まえたものであるが、ご指摘のケースについて申し上げますと、営業店渉外と内部については、顧客折衝の多さ・複雑さや収益に与える影響の大きさなど、また営業店内部と集中部門については、顧客折衝の多さや顧客満足度への影響の大きさなどが大きな要因となったものである。一方、本部と営業店渉外については、顧客満足度への影響や収益への影響、さらには思考や判断の複雑さなど項目毎のバラツキはあるものの、全体としての重要度・責任度・困難度はほぼ同程度との調査結果を基に位置づけたものである。

★営業店・本部・センターの複数職務等級設定について

営業店渉外については、拠点・一般店・リテール店といった営業店の機能や使命、営業店内部やセンターについては、管理スパンや事務量・繁忙度などといったものを踏まえ区分したものである。また、本部については、職務調査に基づき、職務遂行における思考や判断の複雑さや職務の銀行全体に与える影響度の違い、さらには利害関係者の多寡などにより区分したものである。

★職務等級と役職のリンク

次長相当職は18～23等級、代理相当職は13～17等級の範囲で運用する考えである。また、一般行員については、1～4等級は資格に対応して設定し、6～7等級、8～10等級は資格と職務に応じ設定したものであり、1～4等級については等級が下がるといった運用はなく、6～7等級、8～10等級は各々その範囲内での運用とする考えである。

★職務等級の昇降運用

行員各人の担当変更や役職への登用は、それまでの役割成果評価結果やその後の育成・活用などを総合的に勘案し実施するものであり、職務等級が2ランク以上上がるケースもあれば、下がるケースもあるものと理解いただきたい。

★職務等級の開示

制度移行時において、行員各人に対して担当する職務の等級を通知する考えであること、職務等級が変更になる場合は、新たな職務の等級を通知することから、本人は自らが担当する職務の位置付けを十分認識できるものである。一方、等級に区分する職務数は厩大であり、また各職務の職務等級は必要に応じ見直しを行っていくことから、全ての職務の等級の位置付けを開示することに意味はないものと考えている。なお、銀行としては職務の等級への位置付けは経営の専権事項として行う考えであり、今回の資料は制度移行にあたり、行員の皆さんの理解を深めていただく上で必要との判断からお示したものであることも申し上げておきたい。

(4) エキスパート・プロフェッショナル認定

銀行の考え方

①エキスパート・プロフェッショナル認定

銀行は、専門分野・特定分野に秀でた行員を効果的・効率的に育成・活用していくといった観点から、一定以上のレベルの者を、エキスパート総合職コースと業務職コースは「エキスパート」「シニア・エキスパート」「スーパー・エキスパート」に、専門職コースは「プロフェッショナル」「シニア・プロフェッショナル」「エグゼクティブ・プロフェッショナル」に認定するとしています。

②具体例

プロフェッショナルの例 「プロフェッショナルディーラー」「エコノミスト」「アナリスト」など
エキスパートの例 「RMエキスパート」「融資管理エキスパート」「内部事務エキスパート」など

③手当水準

エキスパート、プロフェッショナルに認定されると認定内容に応じて、月額5千円から6万円の手当が支給されるとしています。

④年俸制

銀行は、新たに設けられる「スーパー・エキスパート職層」「エグゼクティブ・プロフェッショナル職層」については年俸制を導入するとしています。

エキスパート・プロフェッショナルについての銀行表明

★エキスパート・プロフェッショナルの対象職務

今回お示ししたのは現時点での例であり、「エキスパート」「プロフェッショナル」を育成し、人材の戦力強化を図るという今回の人事制度改革の狙いを実現していくべく、様々な業務分野において必要に応じ、新たな「エキスパート」「プロフェッショナル」を設定していく考えである。

★手当の水準

手当の水準については、お示したレンジの中で、認定基準クリアの難易度やエキスパート・プロフェッショナルの成果実現への期待の大きさ、そういったエキスパート・プロフェッショナルを目指す行員への動機付けなどの観点を踏まえ、個々に相応しい水準を設定する考えである。

★認定・解除基準について

スーパー・エキスパート職層・エグゼクティブ・プロフェッショナル職層への登用及びエキスパート・プロフェッショナルの認定の基準については、今後関係部と最終調整のうえ、別途、行員の皆さんにお示しする考えであるが、資格とは原則としてリンクさせない考えである。なお、公的資格については、基準の一部に組み込む考えである。また、エキスパートおよびプロフェッショナルの認定については、毎年見直しを行う考えであるが、役割成果評価結果が一定水準を満たしていることを認定基準の一つとする考えであり、役割成果評価結果が一定水準を満たさなくなった場合には、認定の解除もあり得るものと考えていただきたい。なお、行員の皆さんにコース選択を行っていただく段階までには、認定基準・解除基準を適宜によりお示していく考えである。

★スーパー・エキスパート職層・エグゼクティブ・プロフェッショナル職層への登用

本人の申し出に基づき認定を行った上で、本人の意思を尊重し、登用する考えである。

2. 給与水準

(1) 銀行の考え方

①19ページの図は各資格毎の新旧給与水準の最高額と最低額を示したものです。銀行は担当する職務の役割期待に応じてメリハリある設定としており、制度移行により給与水準が上がることも下がることもあるとしています。特に役務者層については、最高額が上がり最低額が下がり、成果によるメリハリは一般行員より大きなものとなっています。一方で一般行員は総じて最高額が引き下げられています。これは、給与に含まれる年功要素を排除した結果のものであるとしています。

②また、銀行は、制度移行時に現行の給与水準を下回る場合には、下回る金額を調整給として支給することで定例給与が現行を下回らないよう対応するとしています。

(2) 調整給解消について

①調整給は先任行員となるまで支給されます。先任行員移行時には全額解消するとしています。

②資格給昇給やベア実施時には昇給額やベア実施額を上限に、調整給解消に充当するとしています。

③平成5年度の人事給与制度改訂時の調整給は、引き続き退職時まで支給されることを確認しています。

調整給についての銀行表明

★調整給の資格給昇給やベアによる解消理由

銀行としては、調整給は、制度改革に伴うあくまでも暫定的な措置として支給するものであり今回の人事制度改革の趣旨を給与面においても早期に実現するためには、当該調整給は極力早期に解消すべきものと考えている。

★調整給の位置づけ

今回の改訂に伴い支給することとなる調整給は、給与体系に基づいて支給するものではないことから、給与規程・厚生年金基金規約への記載はないが、定例給与として支給する考えである。また、当該調整給は、時間外手当の基準賃金、欠勤者・休職者の給与、厚生年金基金の加算給与等を含める考えである。

(3) 標準生計費との比較

新給与体系においては、各資格における最低額(最低職務等級Eランクの場合)は、24ページの表の通り、標準生計費を上回っています。役割成果給は変動する性質を持ち、水準が下がり得るものですが、下がった場合においても、標準生計費を勘案すれば、「われわれの生活基盤をしっかりと支えうる給与水準」であると理解できます。

給与水準の比較（※諸手当を除く定例給与）

1. 現総合職・専門職コース
→新総合職・専門職コース

現行の定例給与 (最高額・最低額)	改訂後の定例給与 (最高額・最低額)
586,500 副参事 (次長) 532,800	615,800 SS 2 PS 2 (次長) 507,000
528,800 主事 (代理) 475,600	615,800 (次長) 539,300 SS 2 PS 2 (代理) 460,200
430,850 副主事 394,650	509,300 (代理) 445,000 SS 3 PS 3 (新役職) (一般) 374,700
411,050 総合職 1級 251,950	344,000 SJ 1 PJ 1 257,500
266,550 総合職 2級 194,400	229,500 SJ 2 PJ 2 194,200
197,350 総合職 3級 131,000	177,800 SJ 3 PJ 3 129,200

2. 現総合職・専門職コース
→エキスパート総合職・業務職コース

現行の定例給与 (最高額・最低額)	改訂後の定例給与 (最高額・最低額)
586,500 副参事 (次長) 532,800	615,800 ES 3 GS 3 (次長) 507,000
528,800 主事 (代理) 475,600	615,800 (次長) 539,300 ES 3 GS 3 (代理) 460,200
430,850 副主事 394,650	445,000 ES 5 GS 5 (新役職) (一般) 374,700
411,050 総合職 1級 251,950	344,000 EJ 1 GJ 1 257,500
266,550 総合職 2級 194,400	229,500 EJ 2 GJ 2 194,200
197,350 総合職 3級 131,000	177,800 EJ 3 GJ 3 129,200

3. 現エリア総合職コース
→エキスパート総合職・業務職コース
(地域限定型)

現行の定例給与 (最高額・最低額)	改訂後の定例給与 (最高額・最低額)
565,200 エリア 副参事 (次長) 523,900	585,800 ES 3 GS 3 (次長) 477,000
504,900 エリア 主事 (代理) 461,700	585,800 (次長) 509,300 ES 3 GS 3 (代理) 430,200
425,550 エリア 副主事 391,950	425,000 ES 5 GS 5 (新役職) (一般) 354,700
404,050 エリア 総合職 1級 249,700	334,000 EJ 1 GJ 1 252,500
262,550 エリア 総合職 2級 193,800	229,500 EJ 2 GJ 2 194,200
197,350 エリア 総合職 3級 131,000	177,800 EJ 3 GJ 3 129,200

4. 現一般職コース→新一般職コース

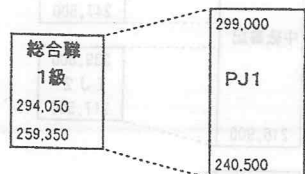
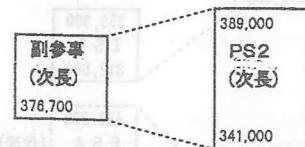
現行の定例給与 (上限・下限)	改訂後の定例給与 (上限・下限)
450,200 主査 415,700	499,300 ES 4 GS 4 (代理) 420,200
415,900 主任書記 368,100	499,300 (代理) ES 4 GS 4 420,200
346,100 上級書記 290,700	389,300 IS 1 312,500
270,500 中級書記 216,900	499,300 (代理) ES 4 GS 4 420,200
211,300 初級書記 131,000	389,300 (新役職) (一般) IS 1 312,500
	369,300 (新役職) (一般) IS 2 292,500
	254,500 IJ 1 247,500
	239,500 IJ 2 217,500
	197,800 IJ 3 129,200

◆先任行員の給与水準の比較

1. 現総合職・専門職コース
→新専門職コース

現行の定例給与
(標準能力給
+職位給・本人給)

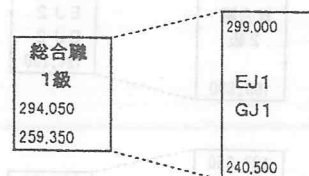
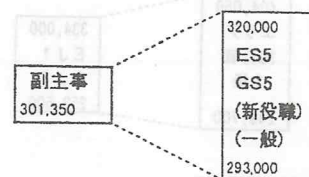
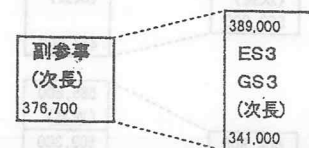
改訂後の定例給与
(最高額・最低額)



2. 現総合職・専門職コース
→エキスパート総合職・業務職コース

現行の定例給与
(標準能力給
+職位給・本人給)

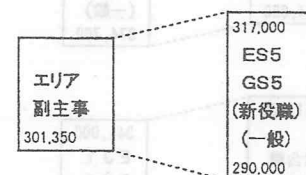
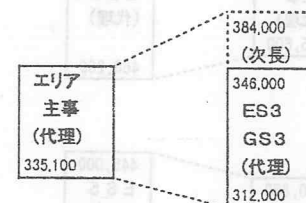
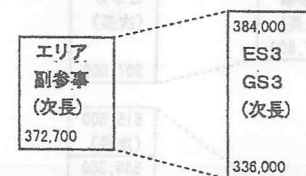
改訂後の定例給与
(最高額・最低額)



3. 現エリア総合職コース
→エキスパート総合職・業務職コース
(地域限定型)

現行の定例給与
(標準能力給
+職位給・本人給)

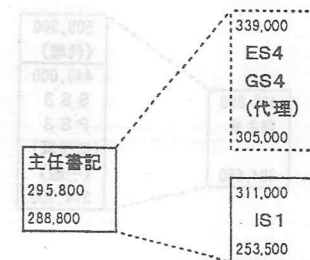
改訂後の定例給与
(最高額・最低額)



4. 現一般職コース→新一般職コース

現行の定例給与
(標準資格給+本人給)

改訂後の定例給与
(最高額・最低額)



◆生計費面からみた給与水準

制度移行後の定例給与は、人事院の調査による東京都標準生計費(平成10年4月)と比較した場合、全層において相応の水準が確保されています。

総合職コース

資格(役職)	SS2(代理)	SS3(一般)	SJ1(一般)
世帯構成	4人世帯	4人世帯	3人世帯
標準生計費(A)	277,160円	277,160円	241,030円
資格給	260,000	230,000	155,000
役割成果給	200,200	144,700	102,500
扶養手当	42,800	42,800	41,800
定例給与合計(B)	503,000	417,500	299,300
(B)－(A)	225,840	140,340	58,270
(B)÷(A)	181%	151%	124%

エキスパート総合職コース(地域限定型)

資格(役職)	ES4(代理)	ES5(一般)	EJ1(一般)
世帯構成	4人世帯	4人世帯	3人世帯
標準生計費(A)	277,160円	277,160円	241,030円
資格給	220,000	210,000	150,000
役割成果給	200,200	144,700	102,500
扶養手当	42,800	42,800	41,800
定例給与合計(B)	463,000	397,500	294,300
(B)－(A)	185,840	120,340	53,270
(B)÷(A)	167%	143%	122%

一般職コース

資格(役職)	IS1(一般)	IS2(一般)	IJ1(一般)
世帯構成	3人世帯	3人世帯	2人世帯
標準生計費(A)	241,030円	241,030円	204,880円
資格給	210,000	190,000	170,000
役割成果給	102,500	102,500	77,500
扶養手当	41,800	41,800	40,800
定例給与合計(B)	354,300	334,300	288,300
(B)－(A)	113,270	93,270	83,420
(B)÷(A)	147%	139%	141%

※役割成果給の算出には、資格・役職などに対応する職務等級のうち、最も低い職務等級と、その等級における役割成果評価ランク「E」を使用。

※標準生計費とは、人事院が毎年4月に公務員給与算定の資料として、1人から5人世帯までについて、標準的な生活を営むために必要な費用を算定しているものであり、一種の理論生計費として一般的に用いられています。ベア要求組成時の資料としても従来から利用しています。

※ベア要求では、「35才・主事代理・4人世帯」「30才・総合職1級・3人世帯」「26才・総合職1級・2人世帯」を各々、基準柱のとしています。上記のコース・資格別の世帯構成を考えるにあたっては、制度移行時の各々の対応資格に応じて、総合職コースであれば、SS2代理は4人世帯、SJ1は3人世帯としています。また、現行の副主事の対応資格であるSS3について、SS2代理に準ずるものとして4人世帯としています。エキスパート総合職の世帯構成は、総合職コースと同様の考え方に基づいています。また、一般職コースの世帯構成層は、極めて少ないケースですが、参考までに上位資格のIS1、IS2は3人世帯との、IJ1は2人世帯との比較で表示しています。

3. 先行行員の給与

銀行の考え方

- ①資格給・役割成果給とも、定年延長時の考え方に基づき、54才以前の層とは別に給与テーブルが設定されており、定年延長時の考え方に沿ったものであることを確認しています。
- ②役割成果給の成果評価の違いによる金額差異は、先行行員層の生計費配慮等から、54才以前の層対比小さくなっています。
- ③対応資格がなくなる副参事、主任書記、主査については先行行員移行時に別途調整給を支給するとしています。

先行行員の給与についての銀行表明

★先行行員の資格給・役割成果給の設定

先行行員層の役割成果給の水準は、54才以前の層に比べ低く設定したなか、成果主義の観点から役割成果評価による相応のメリハリを確保するには等級数を少なく設定することが妥当と判断したものである。

★役割成果給テーブルを別途設定した理由

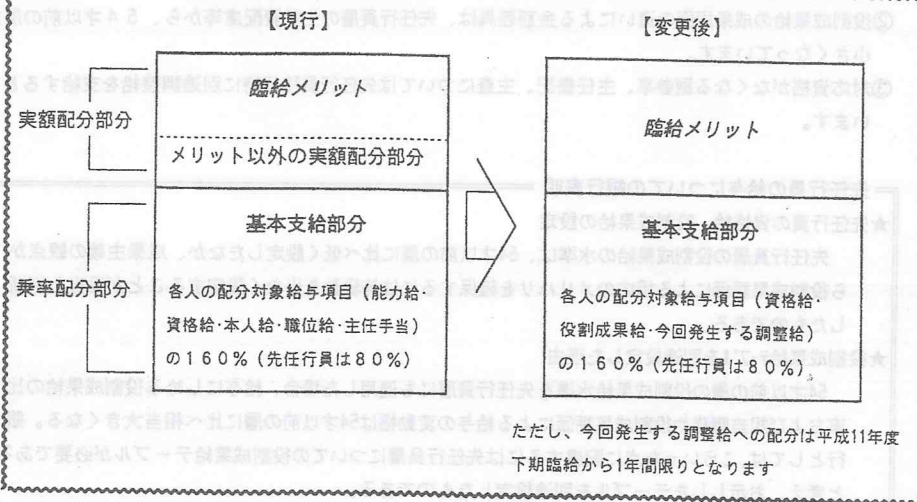
54才以前の層の役割成果給水準を先行行員層にも適用した場合、給与にしめる役割成果給の比率および担当職務や役割成果評価による給与の変動幅は54才以前の層に比べ相当大きくなる。銀行としては、こういった点に配慮するには先行行員層についての役割成果給テーブルが必要であると考え、お示したテーブルを別途設定したものである。

★役務者の標準能力給の改訂

平成5年度の人事給与制度改訂時の趣旨を踏まえ、先行行員移行時に別途調整給として支給していく考えである。

年間に限り配分の対象とする考えである。

臨給メリットの新旧比較



(2) 給与水準

- ◆制度移行時においては、現行給与水準を下回る場合には調整給が支給され、現行の給与水準が維持されることが確認されています。なお、今回発生する調整給は資格給昇給およびベアにより解消されますが、制度移行に伴い現行給与水準を上回る場合もあることや、銀行を取り巻く諸環境の厳しさなどを踏まえれば、やむを得ないものと考えます。
- ◆新制度での給与水準は、一般行員層では年功要素がなくなることにより、最高額が総じて引き下げとなり、また、役務者層では、従来以上にメリハリのある設定となっていますが、同一労働・同一賃金の考え方に基づく公正な処遇の実現といった観点からは理解し得る面もあります。一方で、各資格毎の最低額と標準生計費との比較においてみられるように、「われわれの生活基盤をしっかりと支えうる給与水準」は維持できると考えます。
- ◆一方、制度移行後においては、役割成果給の変動があるものの、下限としての歯止めはあり、安定した生活設計には支障のない範囲と考えられます。
- ◆「ポイント・パフォーマンス」手当については、各人がスキルや能力を伸展させる動機づけとなること、当該手当は現行の定例給与ファンドに新たにプラスされるものであることから、手当の設定は評価できるものと考えられます。
- ◆先任行員層の給与水準についても、定年延長時の考え方に沿った設定がされていることが確認されています。
- ◆本人給・資格給・能力給といった年功要素を含む給与が廃止され、また、役割成果給においては、役務者を中心に給与のメリハリが拡大されること、また、成果評価により役割成果給が変動することとなりますが、全体として人件費削減を目的とするものではないことを確認し得ています。

(3) 臨給メリット運用

- ◆臨給メリットについては、われわれの生活基盤をしっかりと支えうる給与水準が維持されることを前提に、「同一労働・同一賃金の原則」から、組合としては否定しえない面もあると考えています。一方、人材の一層の戦力強化とより公正な処遇の実現を目指すためには、成果に応じた処遇をより一層徹底する必要があることから、今回のメリット拡大を実施するとの銀行の考え方については、理解しうる面があります。
- ◆乗率配分部分については、基本支給部分として位置づけ、引き続きその安定支給に最大限意を尽くしていくとの銀行のスタンスは不変であり、われわれの臨給水準や臨給使途実態調査の生活関連支出の割合を踏まえれば、今回のメリット拡大は許容できるものと考えます。
- ◆新しくカンパニーメリットが導入されますが、カンパニー制導入の趣旨を踏まえて、業績に対する責任を明確化させ、カンパニーの一体感・求心力の高揚を図る必要があるとの銀行の考え方は理解できます。
- ◆また、今回臨給メリットの評価グループが変更されますが、より公平性・納得性の高いメリット付加を実現していくためには、同じ大きさの役割期待を担う行員で評価グループを構成すること、職務の特性に応じたメリハリあるメリット付加を行っていくことが妥当との銀行の考えは、評価の納得性・合理性の向上を前提に、組合としても理解できる面があると考えます。
- ◆臨給メリットの趣旨である、組織活力の向上と行員のモラルアップが図られるためには、評価の納得性・合理性を高める必要がありますが、臨給メリットの評価結果も含めて本人に通知し、個人メリットについては評価グループの平均得点を開示することを検討する、また、部店評価・カンパニー評価についても各人に明確に伝える、などの銀行側の具体的諸施策の導入が確認されています。

4. 組合としての考え方

◇われわれの生活基盤がしっかりと支えられているという前提の中では、給与が能力・貢献度に応じて配分されることが公正な処遇の大きなファクターであり、積極的な能力開発の実施と能力に応じた公正な処遇を実現するという銀行の考え方は理解できるものと考えます。

(1) 給与体系

- ◆今回の改訂により、従来の本人給・能力給・資格給が廃止され、これらが内包していた勤続年数による年功要素がなくなりますが、組合としては、われわれの生活基盤をしっかりと支えうる給与水準であることを前提に、「同一労働同一賃金」の考え方から、理解しうる面はあると考えます。
- ◆資格給について、一般職コースを除く全国型コース間での差異はほとんどなく、また同一資格内に複数の資格給水準が設定されるなど若年層への生計費配慮もされており、評価し得る面もあります。
- ◆役割成果給は「職務給」「成果給」的な要素をもった成果主義賃金であると理解しますが、組合としては、われわれの生活基盤をしっかりと支えうる給与水準を前提とすれば、「同一労働同一賃金の原則」から考えれば理解しうる面はあり、銀行に対しては評価の納得性・合理性の向上を要請していくべきと考えます。
- ◆また、役割成果給は、変動し下がりうる性質を有するものですが、役務者層では等級運用範囲が定められ、一般行員についても資格との対応が中心となるなど、下限としての歯止めはあり、安定した生活設計には支障のないものと考えます。

- ◆実額配分部分は、全額非協議とするとの銀行の考えですが、実額配分部分においてメリット以外の部分がなくなることや、銀行は従来の実額配分部分の支給状況を踏まえてきめ細かく運用することが確認されていることから、やむをえないものと考えます。

6 規約・規程の改訂

1. 改訂の概要

- ①人事給与制度改訂に伴い多くの規約規程の改訂提案を受けていますが、いずれも今までの銀行表明に沿った形の改訂提案となっています。
- ②資格体系の変更に伴い多くの規約・規程において新たな金額設定がなされていますが、既存行員について現行制度内容が保障されていることを併せ確認しています。
- ③労働協約の変更として、銀行は、スーパー・エキスパート職層とエグゼクティブ・プロフェッショナル職層にある者の職務における責任と権限は、経営職階と同等以上であることなどから、当該職層にあるものは組合員としないとしています。

2. 組合としての考え方

- ◆今回の人事給与制度改訂に伴って、労働協約はじめ、規約・規程の改訂提案を多数受けていますが、いずれも新人事給与制度についての銀行表明に沿ったものであり、妥当なものと考えます。
- ◆組織協議において組合員の関心の高かった、制度改訂後の退職金については、制度移行時のコース・職層・対応資格に関わらず不利益がないことを、確認し得ています。

退職手当支給規程についての銀行表明

★退職手当算定基礎額

退職手当算定基礎額については、現在の各人の算定基礎額をベースにこれまでと同様の運用とする。

★制度移行後の退職金支給額

第4条「資格加算金」、第5条「役職功労金」、第6条「加算金」、第7条「先任行員功労金」の支給について、制度移行時のコース・職層、対応資格にかかわらず、支給額に不利益はない。

7 運用面の充実

1. 評価制度

(1) 評価制度の全体像

評価制度の改訂のポイントは、評価体系を能力評価と成果評価の2本立てとするところにあります。

(2) 能力評価

能力評価は上位の資格要件に照らし、職務遂行能力、職務に対する関心・態度を客観的に評価し昇格に反映するものとし、部店長評価を軸に、今後新たに導入するアセスメント評価、360°サーベイ、スキル認定制度による評価を実施し、それぞれの結果を基に総合的に評価するとしています。

(3) 成果評価

成果評価は、半期毎の目標に対する達成度合いを厳正に評価し臨給の個人メリットに反映する臨給評価と、上期・下期の臨給評価の合計を役割成果給ランクに反映する役割成果評価からなるものとしており、新たに目標管理評価制度を導入し、評価の合理性・納得性の向上を図るとしています。

(4) 目標管理評価制度について

銀行は、各人の仕事の役割のなかで具体的な成果に直結する目標を立て、成果実現までの過程をメリハリよく効率的に管理し、目標を達成に導くとともに、その成果を公正・適正に処遇に結びつけていくことを狙いとしています。

評価についての銀行表明

★能力評価の評価期間、役割成果評価の評価期間

能力評価対象期間については、これまでと同様4月から翌年3月までとする。

成果評価は、賞与に反映する賞与評価と役割成果給に反映する役割成果評価からなる。賞与評価は目標管理制度に基づき設定する目標に対する達成度を半期毎に評価するものであり、役割成果評価は上期・下期の賞与評価の結果により、5段階にて実施するものである。従って役割成果評価の評価対象期間は4月から翌年3月までとし、評価結果の反映は翌年7月1日とする。

★アセスメント評価

アセスメント評価を実施する目的の一つは本人の適性を見極めることであることから、対象は総合職コース行員に限定して実施することとしたものである。なお、管理者や経営職階としての見極めは、アセスメント評価を通じてのみ行うものではなく、部店長評価を軸として運営する能力評価全体の中で見極めていくものであることから、総合職コースに在籍しないと役務者登用や支店長への登用といった面で不利益になるといったことは一切ない。

★360°サーベイ

360°サーベイについては、シニア・マネジメント職層登用エントリー者と入行9年目の総合職・エキスパート総合職・専門職・業務職コースの者を対象に実施する考えである。その狙いは、基本的には本人と同僚や部下との見方の違いを自己認識するとともにさらなる自己啓発の材料と

して活用することにあるが、シニア・マネジメント職層への登用にあたっては評価の一層の充実
に有用であり得ると考えたものである。ただ、360°サーベイの評価対象項目は職務に対する関心・
態度および性格・特性に限られること、評価者の評価の目線が統一していると言えないこと、
評価者も明らかにしないことなどから、あくまでも登用判定の参考材料にとどめることとしたも
のである。

★目標評価管理制度の目標設定について

目標管理評価制度におけるテーマの選定やウエイト付けは、本人と上司の面談により決定し、
さらに達成度の評価基準についても、当該目標設定面談時に明確にするよう運営していく考えで
ある。なお、銀行としては、目標管理評価制度を実施していくには、設定する目標の公平性およ
び目標に対する達成度についての公正・公平な評価が極めて重要であるとの考えから、『目標設
定ガイドブック』を制定し、行員各人に配布する予定である。このガイドブックには、具体的
目標の設定方法や具体例、さらには評価の仕組みなども盛り込み、数値として目標化すること
が困難なケースについても、できる限り達成状況をより具体的・客観的に把握しうる目標とし
て設定するよう指導していく考えである。また、設定した目標や評価結果については、サンプ
ル調査を行い妥当性をチェックするとともに、評価者訓練についても強化することにより、目
標管理評価制度全体のスムーズな運営に努めていきたいと考えている。

★成果評価対象について

制度移行にあたってはS J 2、E J 2、P J 2、G J 2の3年目以上の者およびI J 2の2年
目以上の者を対象とする考えであり、対象とならない者の役割成果評価ランクはCとする考えで
ある。

②上記制度やイノベティブ・チャレンジャー制度などにより、自己啓発・O J T・研修を有機的なもの
とし、銀行の最大の資産である「人材」の育成を積極的かつ的確に推進していく。

3. 組合としての考え方

- ◆今回の改訂により、能力主義・成果主義が一段と高まりますが、改訂の狙いである公正な処遇の実現に
よる組織活力の向上のためには、対話の充実をはじめとする評価の納得性・合理性の一層の向上が重要
であると考えます。
- ◆銀行は、新しい評価制度の体系を能力評価と成果評価の2本立てとしたことや、目標管理評価制度の導
入などの具体的な施策を打ち出してきており、こうした施策により評価基準の明確化・評価結果の還元
・評定者の評定能力向上などに向けた銀行の積極的姿勢が確認できました。
- ◆また、今回の改訂がより公正な処遇を実現し、組織活力の向上につながるためには、評価が単なる査
定にとどまらず、各人の能力開発に結びつくことが重要であると考えます。
- ◆銀行は、エキスパート・プロフェッショナル認定制度やアセスメント評価、360°サーベイ、スキル認定制度など、能力開発
について具体的諸施策を打ち出すとともに、チャレンジファイルの見直しや外部機関の実務試験などにより修得
すべきスキル・能力を一層明確にし、自己啓発・O J T・研修をこれまで以上に有機的なものとしており、
銀行の人材育成・能力開発に対する積極的な取り組み姿勢が確認されました。
- ◆評価、能力開発ともに、今後は銀行の具体的な取り組みと運用について十分フォローしていく必要があり
ます。

2. 人材育成・能力開発

(1) 銀行の考え方

①今回の人事制度改訂は、本人の適性・能力に応じた育成・活用・処遇を徹底することにより、人材の一
層の戦力強化を狙いとしており、そうした狙いを実現すべく、コース設定の考え方や各コースの役割期
待・職務範囲に応じて、効果的・効率的に推進していきたいと表明しています。

②また銀行は、人材育成は経営の最重要課題の一つであると考えており、こうした考え方は制度改訂後
においても何ら変わるものではなく、行員一人ひとりの生涯に亘る能力開発のプロモートを推進し、人材
の育成を図っていく、とも表明しています。

(2) 具体的諸施策

①行員各人の能力開発・スキル修得に向けた課題の一層の明確化

エキスパート・プロフェッショナルの認定制度

アセスメント評価

スキル認定制度 【業務別チャレンジファイル、外部機関の実務試験の利用】

360°サーベイ

などの導入

賃 金 項 目	決 定 条 件 支 給 対 象 お よ び 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 上 賃 げ	定 時 間 外	基 時 一 金	礎 退 職 金
[一般社員] 年齢賃金	職能資格：エキスパート(1～5級)・一般(1～5級) 55歳まで定昇あり。55～60歳同額(18歳・99,150円、55歳・182,400円)						
職能賃金	職能等級別定額、58歳まで定昇あり。						
資格手当	エキスパート職能に支給する手当。職能等級別定額に資格手当加算額(月2000～3000円)をくわえたもの。加算額は累積せず、1年ごとにクリアされる洗い替え方式。						
[管理職] 基本給	「参事」以上の全管理職が対象 年齢給を廃止し、資格ごとに定額化(資格内に複数のランクを設定。ランク別定額、1～5ランク)。定期昇給を廃止・考課にもとづく昇給(ランクアップ)する。最高ランクに達すると、昇格しない限り基本給はふえない。具体的な金額水準などはあきらかにされていない。こんご評価が悪ければ降給(ランクダウン)もありえる						
職責手当	従前の職責手当に扶養手当をとりこみ(廃止)、新「職責手当」とした。						
特別手当(一時金)	1999年度実績：夏期手当 2.5カ月、年末手当 2.98カ月、業績手当 0.24カ月 計 5.9カ月						

NTT西社員の給与明細

2000・3・1現在 通信労組西地本 調査部

①年齢賃金

勤続、職能等級等に関係なく
毎年4月1日現在の年齢によ
り決定する。年1回昇給。

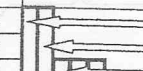
年齢賃金額表 (抜粋)

年齢	年齢賃金額
18才	99,150
20	112,650
22	122,650
24	132,650
26	141,900
28	151,900
30	155,800
32	157,700
34	159,600
36	161,500
38	163,400
40	172,900
42	182,400
44	182,400
46	182,400
48	182,400
50	182,400
52	182,400
54	182,400
56	182,400
58	182,400
60	182,400
62	182,400
64	182,400
66	182,400
68	182,400
70	182,400
72	182,400
74	182,400
76	182,400
78	182,400
80	182,400
82	182,400
84	182,400
86	182,400
88	182,400
90	182,400
92	182,400
94	182,400
96	182,400
98	182,400
100	182,400

②職能賃金

(H10評価反映額導入)

職能遂行能力、業績評価による職能賃金に
基づく職能等級に格付けし昇格料、昇給額
を決定する。2月1日昇格、毎年4月1日

職能等級	在級年数		職能賃金		資格手当	職能等級に対応する職責	
	最長	最短	昇給額（回数）	昇格料			
エキスパート1		2	7,810～6,400	9,100	33,000		
エキスパート2		2	7,510～6,100	8,800	30,000		担当課長代理
エキスパート3		2	7,160～5,550	8,500	27,000		課長代理
エキスパート4		2	6,160～4,800	8,200	24,000		主査・代務
エキスパート5		2	5,310～3,950	7,900	21,000		主査・代務
一般 1		2	4,860～3,500	7,600	18,300	主任	
一般 2	5	2	4,520	7,600	16,300	※営業販売エキスパート 職能グループ（省略）	
一般 3	7	2	4,120	7,600	14,900		
一般 4	7	2	3,760	7,600	13,900		
一般 5	3	3	2,510		12,200		
						(1～5) 評価段階 A 3,000円 評価段階 B 2,000円	

③減額

1日当たりの賃金

組合休暇その他無休休暇の基礎となる

1日当たりの賃金算出は次による

1日当りの賃金 =

22

1時間当たりの賃金

基礎給与の額×12

1時間当たりの賃金 =

週所定の勤務時間×12

週所定の勤務時間=4週間を平均した1週間に
ついて37時間30分。

④時間外手当

時間外1時間につき=1時間当たりの賃金×—

⑤休日手当

休日労働1時間につき=1時間当たりの賃金×—

⑥深夜手当

深夜労働1時間につき=1時間当たりの賃金×—

⑦単身赴任手当

単身赴任手当は、月額 30,000円

手当以外に帰郷旅費として月1回の交通費

⑧持株奨励金

NTT持株会積立金 (ク)に0.03を
乗じた金額を奨励金として支給

⑨住宅財形奨励金

持ち家施策として財形貯蓄の内、給与控除
の住宅財形の積立者に対して積立金 (賞与
時積立を除く)に0.03を乗じた金額を
奨励金として支給。

(元金1,000万円まで、積立月額50,000円が限度)

⑩職務手当

職務手当は職務の困難性と
職責 (役職) に対して特別な
必要がある場合に月額支給

⑪特別手当 (夏期、年末)

年末手当は一般職能1・2級、エキスパート
職能グループへの30%の人員へ評価導
入(H11)。評価A0.2月 評価B0.1月

⑫特殊勤務手当

勤務環境、労働条件等にはなはだしい
差異があるとき、臨時に期日を限定し
て特に付加される勤務の場合支給。

非常災害復旧作業手当 1日 900円

教務手当 (技能関係) 1日 1,000円

離島手当 月額 (略)

外勤手当 月額 16,200円

手術手当 (11,000点以上) 1回 700円

週休日変更手当 勤務1回 5,000円

宿日直手当 (略)

交替手当 (A) 月額 7,000円

(B) 1日 3,000円

(C) 1日 3,000円

ただし1/2以下勤務の場合は 1,500円

職能グループの定義

一般職能グループ 業務の遂行に当たって電気通
信事業における一般的能力を
備えた者で構成する

エキスパート職能グループ 担当する業務分野において
主体的に課題を発見・解決し
優れた業績をあげ得る専門
能力を備えた者で構成する

給与明細書

年月 部課コード 氏名
平成 年 月 分
部課コード :
氏名 :

支給項目	金額	支給項目	金額
年齢賃金	(1)	定額	(10)
職能賃金	(2)	通勤費 特等利用	(11)
扶養手当	(3)	精算額	(12)
都市手当等	(4)	控除奨励金	(13)
資格手当	(5)	住宅財形奨励金	(14)
職務手当	(6)	その他	(15)
特殊勤務手当	(7)	組合費	(16)
呼出手当	(8)	一般・年金	(17)
時間外手当	(9)	非済生金	(18)
休日手当	(10)	控除奨励金	(19)
深夜手当	(11)	社宅使用料	(20)
単身赴任手当	(12)	相互扶助部	(21)
特別手当	(13)	その他	(22)
(一) 減額	(14)		

支給総額	(a)	備考
控除総額	(b)	
差引支給額		第一口座

⑬住宅補助費 (支給日 夏期、年末特別手当支給時に支給する。)

○借家借間者

①独身者 7,22,000円以下 (家賃-11,000) × 6
4,22,000円以上 (家賃-22,000) / 2 + 11,000 × 6
(限度108,000円)

②その他 7,22,000円以下 (家賃-11,000) × 6
4,36,000円以下 (家賃-22,000) / 2 + 11,000 × 6
4,36,000円以上 (家賃-36,000) / 2 + 18,000 × 6
(限度162,000円)

NIPPON TELGRAPH AND TELEPHONE WEST CORPORATION

時間外時間	休日時間	深夜時間	減額日数	減額時間
-------	------	------	------	------

控除項目	金額	控除項目	金額
健康保険料	(ア)	住宅共済等	(シ)
厚生年金保険料	(イ)	生命保険料	(ス)
厚生年金基金掛金	(ウ)	損害保険料等	(セ)
雇用保険料	(エ)	食費利用料金	(ソ)
所得税	(オ)	代金	(タ)
市長市民税	(カ)	金	(チ)
財形貯蓄	(キ)	組合費	(ツ)
一般・年金	(ク)	非済生金	(テ)
非済生金	(ケ)	控除奨励金	(ト)
控除奨励金	(コ)	社宅使用料	(タ)
社宅使用料	(カ)	相互扶助部	(チ)
相互扶助部	(キ)	その他	(ツ)
その他	(ク)		

課税対象額	雇用保険料	給与支給分
内 給与支給分	料率定額	
課税対象額	率	その他

標準報酬月額

毎年5,6,7月の給与月額

(時間外、通勤費等を含む)

の平均から等級を決定。

○年金は30級 590,000円

○健保は40級 980,000円

を最高額として、保険料及び

給付の算定基礎とする。

(H 9.4 現在)

(ア)(イ)(ウ)健保、年金、基金

標準報酬月額に下の保険料率を乗じる。

負担割合 労働者 会社 合計

健康保険料 4.10% 4.10% 8.20%

厚生年金 6.875% 6.875% 13.75%

厚生年金基金 2.30% 3.00% 5.30%

本来の保険料は以下のとおり

厚生年金 8.675% 8.675% 17.35%

厚生年金基金 0.50% 1.20% 1.70%

⑭扶養手当

区 分	手 当 額	
配偶者	18,700	
その他扶養親族	扶養親族数にかかわらず、下表のとおりとする	
	社員の年齢	右以外の者
	配偶者を欠く者で 子を扶養する者	
	35歳未満	6,400円 18,700円
	35～41未満	7,400 19,700
	41～55未満	8,400 20,700
55歳以上	6,400 18,700	
収入限度額 1,300,000円未満		

⑮都市手当

大都市の物価、交通、住宅事情を考慮して設けられた
手当。実際に勤務する事業所の所在地を基準とする。

支給対象地域を5ランク区分、基本給額に対応した額。

A、東京23区内、区域外の本社機関等 (通研、幕張など)

B、東京都下各市、大阪市、横浜市、川崎市、相模原市

C、ブランド及び仙台市、千葉市を除く指定都市など

D、仙台市、千葉市 (B級地除く)

E、ブランド周辺都市、金沢・新潟・長崎・他各市など

都市手当の額 (抜粋) (注) H11. 4. 1 現在

基本給等の額	A	B	C	D	E
164,400未満	15,500	14,200	10,800	6,300	2,500
320,600未満	31,800	26,400	20,200	12,800	7,400
335,700	33,100	28,500	22,100	13,100	8,200
347,600	34,200	29,000	22,300	13,600	8,400
359,700	35,400	30,200	23,200	14,100	8,700
372,800	36,700	30,700	23,400	14,600	8,900
385,900	38,100	31,700	24,300	15,100	9,700
398,700	39,300	32,400	24,600	15,600	10,100
398,700以上	40,600	32,800	24,900	16,100	10,300

⑯呼出手当

1. 呼出しの時間又は時間外労働開始時間

①風水害等で深夜時間帯 1回 5,800円

②時間外労働で深夜時間帯 1回 4,000円

③時間外で開始時刻が深夜時間帯外 1回 2,200円

2. 分断勤務の場合

①開始時刻が深夜時間帯 1回 5,800円

②開始時刻がPM10:00前

又はAM5:00~8:30前 1回 4,000円

③上記以外の開始時刻 1回 2,200円

賃金控除

(ニ)社宅使用料

社宅使用定率制

社宅 45歳

独身寮 35歳

傾斜使用料とする

(サ)相互扶助部

H8.12の改定により

会費 標準報酬月額

退職 納付済み掛金に

給付 3%程度の金利を

付して支給。

全額事業主負担

基本給 ①+②

年齢賃金と職能賃金の合計額。

退職手当の基礎額。

基準内賃金①+②+③+④

夏期、年末、業績等の特別手当
の算出基礎額。

基礎給与の額

①+②+③+④+⑤+⑥+⑦

時間外、休日、深夜手当の算出

の基礎となる額、基準内賃金に

資格、職務手当、特勤手当の内

月額で定めているもの。

所定内賃金

①+②+③+④+⑤+⑥

運合NTT労組が主張する要求単

位。特別手当、退職手当に反映

しない賃金の比率が高くなる。

おことわり

この資料の年号・用語
等はNTT-Wの各種
規程に準拠しました。

マルチメディア時代にふさわしい
人事・給与制度の見直しについて [平成10年10月
NTT人事労務部]

I はじめに

情報通信分野は、外資系通信事業者及び国際通信事業者の国内市場参入、国際通信事業者と国内通信事業者の合併・提携など、競争構造が大きく変化し、まさに垣根のない全面的競争に突入しています。また、サービス形態についても従来の電話を中心とした事業者提供型から、デジタル技術等の急速な技術革新により、多彩なマルチメディアサービスをお客様が好みに応じて選択する顧客選択型へと転換しつつあり、サービス及び事業者がお客様から厳しく選択される時代になってきています。

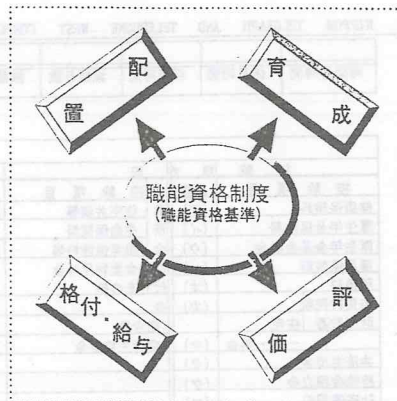
NTTを取り巻く、こうした経営環境の変化や、サービス・事業の多様化等に対応し、適材適所の人材配置や、成果を挙げた社員が報われる仕組みづくり、自律性・主体性の一層の発揮などの観点から、「マルチメディア時代にふさわしい人事・給与制度の見直し」を行いました。

この見直しにより、社員一人ひとりの働き甲斐も高まり、活力ある事業運営につながるものと考えております。

II 人事・給与制度見直しのポイント

NTTの人事制度である職能資格制度は、「人」（能力）に着目した制度であり、職能資格と給与制度（基本給等）とを関連づけることにより、職能資格制度を基軸とする、「配置－育成－評価－格付・給与」が一貫した人事・給与制度としています。

今回は、こうしたNTTの人事・給与制度の基本的な仕組みを踏まえながら、今後のNTTによりふさわしい人事・給与制度となるよう、見直しを行ったものです。



III 人事制度

▶ 1. 職能グループの見直し

業務の高度化・多様化に対応するために、分野・業務を限定せず、主体的に課題を発見・解決し、優れた業績をあげ得る専門的能力を備えた社員で構成する職能グループとして、平成10年2月にエキスパート職能グループを創設し、企画・専任の職能グループを統合しました。

さらに平成10年10月には、研究開発職能グループについても、今後の研究開発体制や人材交流も勘案し、エキスパート職能グループ、一般職能グループに統合しました。

これにより職能グループは、一般、エキスパート、営業販売エキスパート、医療、海底線技術、海底線一般職能グループとなります。

職能グループの見直しイメージ



▶ 2. 役付職の見直し

今後は、一般社員がより主体的かつ能動的に業務を推進していくことが益々重要となってくることから、エキスパート職能グループ創設、研究開発職能グループの統合に併せて、一般社員による業務推進のリーダーとして担当課長、主任研究員を創設しました。

また、より適材適所の人材配置が可能となるよう、平成10年10月に従来の担当課長代理、課長代理、主査・係長、研究主任、技師の役付職を次のとおり見直しました。

課長代理

担当課長代理 (エキスパート職能1・2級)

〃 (エキスパート職能3～5級)

主査・係長

技師

研究主任

担当課長代理*

主査・係長

研究主任**

* 担当課長を補佐しつつ担当業務を主体的に遂行するとともに、必要に応じ、関係社員への指揮監督、課・担当内全般に関する業務管理、服務管理を行う。

** 研究開発本部に配置。

▶ 3. チャレンジシートの導入

社員と上司とのコミュニケーションの充実を通じ、社員一人ひとりの業績をよりの確に把握するとともに、各人の自律性・主体性の発揮を促し、人材育成、活性化を図るため、平成10年10月から、チャレンジシートを導入することとしました。

チャレンジシートは、一般職能2級相当以上の社員を対象に導入します。（医療、海底線技術、海底線一般職能グループを除く）

業績目標設定表(チャレンジシート)

氏名コード (フリガナ) 氏 名		年齢	所属・役付職	職能等級 職 能 級	在職年数 年 月
自部門・担当の課題、目標 1. 2. 3. 4.		自分の役割 1. 2. 3. 4.			
具体的な主要目標		自己判定		本人のコメント(成果等)	
		上期	下期	(上期)	(下期)
1		1 2 3	1 2 3		
2		1 2 3	1 2 3		
3		1 2 3	1 2 3		
4		1 2 3	1 2 3		
上司のコメント					
(上期)			(下期)		
【自己判定：該当する番号に○をつける。】 1：目標とする成果・業績をかなり上回った。 2：目標とする成果・業績をほぼ達成した。 3：目標とする成果・業績を下回った。					
区 分	期首面談	中間面談	期末面談		
面 談 日	月 日	月 日	月 日		
面談実施者					

チャレンジシートは、一人ひとりの社員が、各事業年度（4月～翌年3月）毎に記入し、年度初、年度途中、年度末に上司との面談や相互のコメントを交えながら運用するものです。

その具体的なイメージは次のとおりです。

〈チャレンジシートの運用イメージ〉

1. 年度初め（3～4月）

- (1)自部門等の当該年度の事業計画・課題・目標等を踏まえ、担当する業務について、自分の役割や、具体的な主要目標についてチャレンジシートに記入し、上司へ提出します。
- (2)チャレンジシートをもとに上司と面談（期首面談）を行い、当該年度の業績目標等の意識あわせ等を行います。

2. 年度中間期（10月）

- (1)上期（4月1日～9月30日）に関する「成果等」や「自己判定」を記入し、上司に提出します。
- (2)チャレンジシートをもとに、上期の成果、反省等や下期（10月1日～翌年3月31日）における取り組み等について上司と面談（中間面談）を行います。

3. 年度終わり（3～4月）

- (1)下期（10月1日～翌年3月31日）の業務に関する「成果等」や「自己判定」を記入し、上司へ提出します。
- (2)チャレンジシートをもとに、下期の成果、反省等について上司と面談（期末面談）を行うとともに、次年度の取り組み等について話し合います。

チャレンジシートは、業績を評価する際の参考にする他、面談とあわせて人材育成の参考としても活用します。評価は、評価期間における社員それぞれの職務に対して行いますので、設定した目標自体は、直接評価の対象とはなりません、自らの役割を明確にし、意欲的に目標を設定して、それに向けてチャレンジすることにより、能力の向上や高い業績発揮にもつながるものと考えています。

なお、自己申告表は、全社員を対象に人材育成等の参考とするため、能力開発等にかかわる本人の希望等を申告するものであり、引き続き実施していきます。

給与制度

1. 評価結果の給与への反映

職能資格制度は、職務遂行能力と業績に着目して毎年、評価を行い、その評価と在級年数に基づいて昇格し、それに伴って、昇格料が職能賃金に加算されるという仕組みです。

今回、こうした処遇への反映の仕組みに加え、社員の発揮した能力や業績に対し、よりタイムリーに処遇に反映できるよう、現行職能資格制度による1年間（10月～翌年9月）の評価結果に基づき、次のとおり給与への反映を行うこととしました。（医療、海底線技術、海底線一般職能グループを除く）
また、これを契機に業績手当（B）を廃止しました。

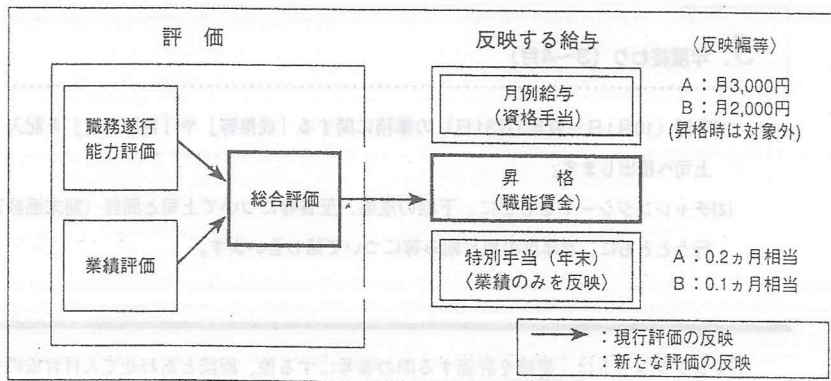
(1) 年末特別手当への反映

一般職能2級相当以上の社員を対象に、業績の評価段階がA、Bの場合、12月の年末特別手当に一定月数分を加算して支給します。（反映を行う社員の割合は事業部毎に反映導入範囲の社員に対して30%とし、Aは10%、Bは20%とします。）

(2) 資格手当への反映

エキスパート職能グループ相当の社員を対象に、職務遂行能力と業績に着目して行った評価の評価段階がA、Bの場合、毎年2月から翌年1月までの1年間、資格手当に一定額を加算して支給します。

（昇格した場合は、職能賃金等が増額となるため、反映を行いません。）



2. 基本給の賃金傾向の見直し等

ライフスタイル・ライフサイクルにも配慮し、基本給の賃金傾向（カーブ）を徐々に見直すため、定期昇給の基礎となる年齢賃金表と職能賃金昇給額表を改定する際、今後は、次のように見直ししていくことを予定しています。

- ① 年齢賃金 若年層の年齢賃金の改善幅を相対的に大きくし、中高年層の年齢賃金の改善幅を若干程度抑制。
- ② 職能賃金 一般職能2・3級相当の職能賃金定期昇給額の改善幅を相対的に大きくし、一般職能1級相当以上の定期昇給回数が一定回数以上について、昇給額を抑え置く。

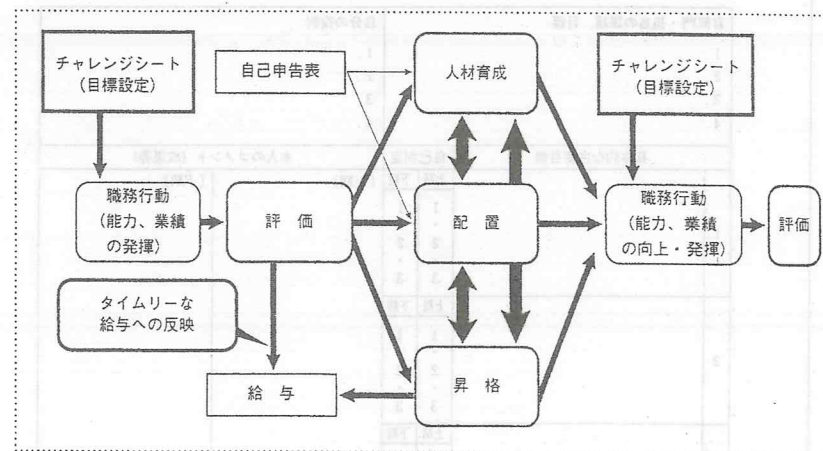
〈エキスパート職能グループ3級相当以上における職能賃金定期昇給額の見直し〉

エキスパート職能グループ創設を機に、職能賃金昇給額表をエキスパート職能3級以上についても4級と同様の昇給回数の括りとししました。（エキスパート職能グループと同額で職能賃金定期昇給額を設定している営業販売エキスパート職能3級以上についても同様）

なお、見直しにあたっては、職能等級と在級年数に応じ移行措置を設けています。

制度見直しと評価、育成、配置、給与・格付との関わり

自らの役割、業績目標を設定するチャレンジシートと、評価結果のタイムリーな給与への反映により、人事・給与制度のトータルシステムとしての充実を図ります。



(参考) 主なスケジュールイメージ

	10年度				11年度			
	4月	10月	12月	2月	4月	10月	12月	2月
1. 職能グループ・役付職の見直し ① 研究開発職能グループ統合 ② 役付職の見直し		見直し ● 見直し ●						
2. チャレンジシートの導入		面談 ●			面談 ●		面談 ●	
3. 評価結果の給与への反映 ① 特別手当への反映 一般職能2級相当以上 （担当課長はH10.12から反映） ② 資格手当への反映								
エキスパート職能グループ相当								

法音寺学園（日本福祉大学）職員

賃金項目	決定条件および 支給対象・方法	平均 支給額 (円)	構成比 (%)	算定 賃上げ	時間 外	基 一時 金	礎 退職 金
本 俸	教員俸給表（3本建て）、事務職員俸給表（5本建て）、施設管理職員俸給表（5本建て）にわかれ、職能および職能資格等級と年齢によって、俸給月額が決定されている。教員以外は資格等級の上位等級への昇格条件は、最短・標準・最長年数などが定められ、人事考課によって昇格が決定される。一般から管理・専門職に昇格するには昇格試験に合格することが必要。 （職能給の要素を加えた「5本体系の年齢給」（法人側の説明）	事務職員・係員の ポイント賃金 （単位千円） 18歳 158.7 22歳 202.0 27歳 261.0 32歳 326.2 37歳 391.5 42歳 452.8 47歳 486.8 50歳 496.4 55歳 502.0 60歳 502.8 （1998年）			本俸 ＋ 住手		
役職手当	参事・主幹、各月40,000円						
扶養手当 住宅手当	配偶者 21,000円、その他 10,000円 主たる家計維持者 19,500円、独立家計を営む単身者 19,500円、その他 5,000円						

日本福祉大学

1. 職能資格制度（事務職員、施設管理職員）の概要

職能資格制度とは、職員一人ひとりの職務遂行能力の成長度合いを適切に評価・格付けするため、職務遂行能力のレベルと期待像を資格等級として提示するシステムです。

2. 制度の流れ

- (1) 資格等級の大枠を示す「フレーム」と、それを職能のレベルと内容の定義として具体化した「職能資格基準」が定められている。
- (2) 課室ごとに課業を洗い出し、「職能資格基準」に沿って、その難易度を「課業一覧表」にまとめ、さらに職務遂行能力の修得手段を客観化した「職能要件書」が作成されます。
- (3) 「職能資格」に職員一人ひとりが格付けられます。
- (4) 職員一人ひとりは、業務課題を明確にした「チャレンジシート」を作成し、業務目標を客観化します。
- (5) 上司との「目標・育成面接」の場で、「チャレンジシート」の目標・課題を確認し、年度終了後その到達度・達成度が考課されます。
- (6) 考課結果は配置・異動、能力開発・育成、昇格・昇進や賃金・処遇に反映させる。

3. 人事考課制度

考課とは、一人ひとりの職務遂行能力、遂行結果、遂行過程における行動を分析・評価し、その結果を本人にフィードバックすることです。人事考課の結果は、その後の処遇・育成・能力開発に生かされます。

4. 考課者と被考課者

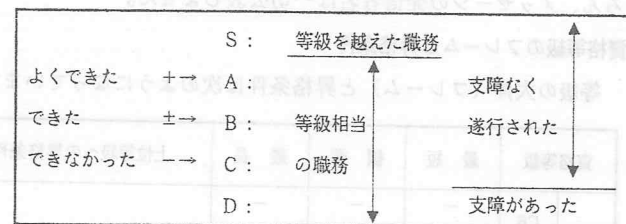
考課は、まず1次考課者が行い、1次考課者と合議の上、2次考課者責任で決定します。

役職兼任がある場合は、その直近上司が考課にあたります。

被考課者	一次考課者	二次考課者
課員	課長	部長
課長	部長	事務局次長
部長	事務局次長	事務局長
事務局次長	事務局長	

5. 考課段階の定義

* B評価を「期待レベル」とした5段階評価を行ないます。



《Ⅰ類考課》

評価	段階定義
S	上位等級としてもAだった（申し分なかった）
A	期待し要求する程度を上回った（上位等級クラス）
B	業務は支障なく遂行された（少々のミスは問わない）
C	業務は何とか遂行された（不十分な点やミス・問題があった）
D	業務に支障をきたした

《Ⅲ類考課》

評価	段階定義
S	上位等級が期待し、要求するレベルを超えている
A	等級が期待し、要求するレベルを超えている
B	等級が期待し、要求するレベルである
C	等級が期待し、要求するレベルに届かない
D	業務に支障をきたすレベルである

なお、Ⅱ類（＝積極性や意欲、責任性、協調性などの「情意考課」）は、“恣意的な評価に陥るおそれがある”ため、考課制度には直接採り入れず、チャレンジシートで自己評価と上司評価を行ない、その結果を本人にフィードバックするにとどめています。

6. 「部下メッセージ」制度

上司の管理行動（目的達成・集団維持）と資質について、部下が日頃感じていることを上位管理者に伝達することが「部下メッセージ」です。「メッセージ」はPM理論に基づいたリーダーシップ行動のチェック欄と自由記述で構成されていま

す。

その内容は、上位管理者による育成面接の参考資料として役立てられます。もちろん、メッセージの発信者名は一切公表しません。

7. 資格等級のフレームと昇格条件

等級の大枠（フレーム）と昇格条件は次のようになっています。

資格等級	最短	標準	最長	上位等級への昇格条件（完成時）
C級	C6 — (35歳)	— (—歳)	—	
	C5 4年 (31歳)	— (40歳)	—	A評価以上3回+論文提出、理事・局長面接に合格したらC6へ
B級	B4 3年 (28歳)	6年 (34歳)	— (40歳)	A評価以上3回+昇格試験（面接・論文）に合格したらC5へ
	B3 3年 (25歳)	6年 (28歳)	10年 (30歳)	最短A以上評価3回～最長10年で卒業→B4へ
A級	A2 3年 (22歳)	6年 (22歳)	8年 (22歳)	最短A以上評価3回～最長10年で卒業→B3へ
	A1 —	—	—	

備考：①移行期の昇格条件は別途定めます。

②中途採用者は、標準年齢に該当する等級に格付けます。

8. 昇格試験（B級→C級）

B4級からC5級に昇格するには、昇格試験に合格することが必要です。

受験資格：B4級での人事考課でA評価以上3回（※移行期は別に定めます）

提出書類：論文「学園課題への提言」、業務経歴・実績報告書

審査方法：提出書類と直属部長の「所見」について、審査委員会が審査・面接を実施

9. 職能資格基準

それぞれの資格等級に応じて、次のような役割と能力が期待されています。

職能資格	定義	職 能 資 格 の 定 義
管理・専門職能	C-6級 統率・開発業務・上級管理	・教育関係に従事する職員としての高い自覚と高度な識見を持ち、複数以上の課室単位を指示・指導する優れた統率力を発揮し、学園の発展の為に積極的に貢献できる。 ・学園の教学・経営各々の責任決定機関において中長期的政策の審議策定に加わり、全般的および特定分野の政策・方針・改革が提起できる。 ・学園事務局の中長期的政策を策定すると共に、部の方針、改革方向を提起できる。 ・部課員の育成及び人事考課について総括責任を負う。 必要能力) 所管する業務に関する高度で幅広い知識・経験、折衝・渉外力、企画力、統率力
	C-5級 管理・企画業務	・教育関係に従事する職員としての高い自覚と高度な識見を持ち、課室を指示・指導する統括管理を発揮し、学園の発展の為に積極的に貢献できる。 ・学園の教学・経営各々の責任決定機関において中長期的政策に基づき、所管する政策課題に関する全般的および特定分野の方針・改革が提起できる。 ・学園事務局の中長期的政策に基づいて、課室の方針、改革方向を提起できる。 ・課室員の育成及び人事考課についての実施責任を負う。 必要能力) 所管する業務に関する幅広い専門的な知識、的確な判断力、折衝力、企画開発力、管理指導力
一般・中間指導職能	B-4級 企画・監督業務	・教育関係に従事する職員として高い自覚と識見を持ち、複数以上の係を指示・指導する監督指導力を発揮し、積極的に貢献できる。 ・学園の教学・経営各々の責任審議機関の方針に基づいて、各々の政策課題について具体的な執行方針・改革が提起ができる。 ・課室の方針に基づき、担当する複数以上の職務群の方針・改革の方向が提起できる。 必要能力) 一定範囲の所管する業務に関するやや高い専門知識、業務経験による理解力、判断力、企画力
	B-3級 判断指導業務	・教育関係に従事する職員としての高い自覚と識見を持ち、複数以上の担当業務を指示・指導する監援助導力を発揮し、積極的に貢献できる。 ・当該課室の具体的な業務方針に基づいて、課室業務のうち担当する職務群を指導できると共に、問題分析を行ない、必要な改革提案ができる。 必要能力) 一定範囲の所管する業務に関するかなりの知識・経験、判断力、理解力
	A-2級 判断定型業務	・教育関係に従事する職員としての高い自覚と識見の獲得に努力しつつ、学園の発展のために積極的に貢献できる。 ・当該課室の具体的な業務方針と総括的指示に基づいて、担当業務に対する正確な基礎知識をもって、まとめ判断や、処理を執行できると共に、必要な改善提案ができる。 必要能力) 担当する業務に関する正確な業務知識・理解力

10. 新給与制度

事務職員、施設管理職員のそれぞれに、等級に対応した5本の給与体系を設定しています。考課の結果は年末手当の支給率と昇格に反映します。また、C級は超過手当の対象外となり、替わりに管理職手当・総合職手当が加算支給されます。

11. 昇格への反映と本俸

同じ等級・同じ給与年齢なら本給は同額です。ただし、毎年の考課結果によって、当然、昇給の早い／遅いが生じ、人によって昇給のパターンは変わります。

12. 職群の配置と関係

C級 マネジメント職群

管理職——業務遂行・人材育成の責任者

全学園的視野に立った事業計画の立案と部課室運営・日常業務の指導、監督を行う。人材の評価・育成・活用を担当

総合職——業務推進の担い手

業務遂行能力を活かして、強力な業務の推進と渉外や調整を担う。

豊富な経験と知識を活かして日常の基幹的業務を担当。

A B級 一般・中間指導職群

基幹職——事務職（SE系、医療、カウンセリング系を含む）

技術職——施設管理職員

「総合職」と「専門職」の中から管理職（部長・課長）を登用します。

部課長のスタッフ役やプロジェクト推進を担う「総合職」は、「主幹」「参事」の職位に位置し、豊富な経験と卓越した業務推進力をもって課題の遂行にあたります。

13. 人事委員会と不服申し立て

- 考課結果に不服がある場合は、本人と2次考課者及び1次考課者との話し合いで決着を図ることが基本です。それでも決着をみない場合は、人事委員会に申し立て、審議することになります。

標準 年齢	日 本 福 祉 大 学				
	施 設 管 理 職 員				
	A - 2	B - 3	B - 4	C - 5 (課長・主幹)	C - 6
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22	185,300				
23	195,700				
24	206,100				
25	216,600	221,600			
26	227,100	232,100			
27	237,600	242,600			
28	240,600	248,600	253,600		
29	247,600	259,600	264,600		
30	254,600	270,600	275,600		
31		281,600	286,600	291,600	
32		292,600	297,600	302,600	
33		303,600	308,600	313,600	
34		306,600	315,600	326,400	344,200
35		312,100	327,100	337,800	356,400
36		318,400	338,400	353,800	368,700
37		323,700	349,700	364,900	381,000
38		329,000	361,000	376,000	389,600
39		330,600	368,600	383,400	401,000
40			376,200	395,900	409,600
41			383,800	402,800	418,100
42			391,400	409,600	426,500
43			399,000	416,200	431,500
44			403,300	419,500	436,500
45			407,600	423,500	441,500
46			411,800	427,300	446,400
47			416,000	430,900	451,200
48			420,200	434,800	456,200
49			424,400	438,800	459,000
50			426,400	438,900	461,800
51			428,400	439,100	464,300
52			430,400	439,500	466,800
53			432,400	441,800	468,200
54			433,400	443,200	469,600
55			434,400	444,700	470,400
56			435,000	445,800	471,300
57			435,600	446,800	472,100
58			436,200	447,900	473,000
59			436,800	449,000	473,800
60			437,400	450,200	
61					
62					
63					
64					
65					

1999年度

標準 年令	日 本		福 祉		大 学	
	A-2 俸 給 月 額	B-3 俸 給 月 額	B-4 俸 給 月 額	C-5(課長・主幹) 俸 給 月 額	C-6(部長・参事) 俸 給 月 額	
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22	202,000					
23	213,000					
24	224,000					
25	236,400	241,400				
26	248,800	253,800				
27	261,200	266,200				
28	266,200	274,200				
29	275,200	287,200				
30	284,200	300,200				
31		313,200	279,200	323,200		
32		326,200	331,200	336,200		
33		339,200	344,200	349,200		
34		343,500	352,500	362,900		
35		350,900	365,900	376,100	382,900	
36		358,700	378,700	393,600	396,800	
37		365,500	391,500	406,200	410,500	
38		372,300	404,300	418,800	424,400	
39		379,100	417,100	431,300	438,100	
40			429,100	451,700	457,500	
41			441,100	463,000	470,700	
42			452,800	473,800	483,700	
43			464,500	484,600	496,600	
44			471,500	490,500	504,600	
45			476,600	495,000	510,400	
46			481,700	499,600	516,400	
47			486,800	503,900	522,400	
48			490,300	507,200	526,500	
49			493,800	510,600	530,900	
50			496,400	511,400	534,400	
51			498,800	512,100	537,600	
52			501,200	512,900	540,500	
53			501,500	513,700	541,400	
54			501,800	514,400	542,100	
55			502,000	515,200	542,600	
56			502,200	516,000	543,000	
57			502,400	516,700	543,700	
58			502,600	517,500	544,100	
59			502,800	518,300	544,600	
60			502,800	518,900	544,800	
61						
62						
63						

国家公務員（一般行政職員）

賃 金 項 目	決 定 条 件 お よ び 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎	賃 上 げ	時 間 外	一 時 金	退 職 金																		
俸 給	職種ごとに俸給表が定められている（9職種・17表）。 行政職表（一）は、11級制となっている。 1年に1号の昇給がある（ほかに特別昇給制度がある）。 昇格によって、上位級に進級する。 行政職表（一）4級以上に昇格するごとに1号の特別昇給がある。	*行政1.2俸 給 323,527円 扶養手当 12,388円 調整手当 19,435円 計 355,350円 (00.4現在)	91.0 3.5 5.5 100.0	○ △ ○ ○	○ △ ○ ○	○ △ ○ ○	○ △ ○ ○	○ △ ○ ○																		
扶養手当																										
調整手当	(俸給+扶養手当)×支給率（名古屋市は10%。岡崎市3%、他は0%）ただし、名古屋などに勤務し、無支給地に異動しても、3年間は調整手当が支給される（激変緩和措置）。																									
住居手当 通勤手当 単身赴任手当 超過勤務手当、休日給 夜勤手当、宿日直手当 管理職員特別勤務手当 俸給の特別調整額(管理職手当) その他手当	俸給の調整額、特殊勤務手当寒冷地手当、特勤勤務手当、教職調整額																									
一時金	<table><tr><th>支給月</th><th>期末手当</th><th>勤勉手当</th><th>計</th></tr><tr><td>6月</td><td>1.45月 (1.25)</td><td>0.6月 (0.8)</td><td>2.05月 (2.05)</td></tr><tr><td>12月</td><td>1.75月 (1.55)</td><td>0.6月 (0.8)</td><td>2.35月 (2.35)</td></tr><tr><td>3月</td><td>0.55月</td><td>—</td><td>0.55月</td></tr><tr><td>計</td><td>3.75月</td><td>1.2月</td><td>4.95月</td></tr></table> 6.12月のそれぞれの（ ）内は特定幹部職員の支給率	支給月	期末手当	勤勉手当	計	6月	1.45月 (1.25)	0.6月 (0.8)	2.05月 (2.05)	12月	1.75月 (1.55)	0.6月 (0.8)	2.35月 (2.35)	3月	0.55月	—	0.55月	計	3.75月	1.2月	4.95月	1999年度支給率（1999年人勸によって0.3月分削減された。2000年人勸でさらに0.2月分の削減を勧告された） 1998年人勸から一般職と特定幹部職員分離、勤勉手当部分を拡大 特定幹部職員への成績評価による支給格差が拡大された	基準額＝ 期末手当＝給料の月額＋扶養手当＋調整手当＋管理職加算額＋役職加算額			
支給月	期末手当	勤勉手当	計																							
6月	1.45月 (1.25)	0.6月 (0.8)	2.05月 (2.05)																							
12月	1.75月 (1.55)	0.6月 (0.8)	2.35月 (2.35)																							
3月	0.55月	—	0.55月																							
計	3.75月	1.2月	4.95月																							

1999.4.1 実施

〇家公場〇

行政職給料表 (一)

(金額単位は百円)

号給	級	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級	10 級	11 級
1		—	—	1890	2250	2431	2643	2843	3063	3413	3802	4301
2		1375	1744	1963	2333	2523	2735	2938	3166	3537	3928	4448
3		1419	1814	2038	2420	2617	2828	3036	3271	3661	4054	4595
4		1465	1889	2113	2511	2705	2921	3137	3378	3782	4180	4743
5		1518	1950	2195	2604	2793	3015	3237	3485	3901	4307	4888
6		1577	2005	2276	2691	2882	3111	3339	3592	4020	4431	5032
7		1638	2060	2356	2778	2970	3207	3441	3693	4138	4553	5175
8		1702	2114	2432	2863	3057	3303	3541	3791	4258	4669	5318
9		1748	2164	2499	2947	3144	3399	3638	3888	4376	4783	5461
10		1786	2209	2564	3029	3229	3494	3733	3984	4487	4894	5604
11		1818	2254	2628	3108	3312	3590	3826	4080	4588	4992	5718
12		1847	2298	2685	3183	3389	3684	3916	4176	4685	5082	5792
13		1875	2341	2741	3255	3465	3776	4003	4266	4764	5158	5863
14		1898	2374	2793	3325	3538	3866	4074	4347	4831	5229	5925
15		1919	2405	2845	3388	3596	3943	4131	4407	4898	5275	5973
16		1935	2436	2891	3445	3645	4000	4180	4466	4944		
17			2466	2933	3482	3685	4052	4223	4505	4989		
18			2495	2970	3516	3719	4087	4260	4544	5032		
19			2515	3003	3549	3749	4123	4297	4583			
20				3027	3572	3778	4158	4333	4620			
21				3047	3595	3804	4193	4370	4658			
22				3067	3618	3830	4228	4407				
23				3087	3641	3856	4263					
24				3107	3664	3882	4299					
25				3127	3688	3909						
26				3146	3711	3937						
27				3165	3734							
28				3185	3758							
29				3205								
30				3225								
31				3245								
32				3265								
33												

〔表 8〕 モデル給与例

(単位：円)

			勤 告 後		年間給与 の減少額
			月 額	年間給与	
係 員	25歳	独 身	188,900	3,164,000	△ 38,000
	30歳	配偶者	243,600	4,062,000	△ 48,000
係 長	35歳	配偶者、子 1	327,700	5,536,000	△ 60,000
	40歳	配偶者、子 2	366,900	6,194,000	△ 59,000
地方機関課長	50歳	配偶者、子 2	490,380	8,176,000	△ 81,000
本省 課 長	45歳	配偶者、子 2	685,020	11,856,000	△ 136,000
本省 局 長	—	—	1,148,000	19,658,000	△ 245,000
事務 次 官	—	—	1,507,520	25,814,000	△ 322,000

為の禁止又は制限に違反する行為又は事実があつたことを知つたときは、直ちに人事院に通知するとともに、違反行為の防止又は矯正のために適切な措置をとらなければならない。

国家公務員

○勤務評定の根本基準

(昭和二十七年四月十九日
人事院規則一〇一一)

(昭和二十七年四月一日適用、〔中略〕昭和三十一年九月十九日、四十年六月十一日、四十一年二月十九日、五十九年六月三十日、六十一年七月一日改正)

(勤務評定の意義)

第一条 勤務評定は、人事の公正な基礎の一つとするために、職員の仕事について勤務成績を評定し、これを記録することをいう。

(勤務評定の具備すべき必要条件)

第二条 勤務評定は、職員が割り当てられた職務と責任を遂行した実績(以下「勤務実績」という。)を当該官職の勤務遂行の基準に照らして評定し、並びに職務に関連して見られた職員の性格、能力及び適性を公正に示すものでなければならない。

2 勤務評定は、あらかじめ試験的な実施その他の調査を行つて、評定の結果に識別力、信頼性及び妥当性があり、且つ、容易に実施できるものであることを確かめたものでなければならない。

3 勤務実績の評定方法は、次の各号に定める基準

勤務評定の根本基準

に該当するものでなければならない。

一 職員の勤務実績を分析的に評価して記録し、又は具体的に記述し、これに基いて総合的に評価するものであること。

二 二以上の者による評価を含む等特定の者の専断を防ぐ手続を具備するものであること。

三 評定を受ける職員の数並びに職務の種類及び複雑と責任の度を考慮して一括することが適当と認められる職員の集団について、評定の分布を定め、又は平均点数を規制する等評定の識別力を増し、且つ、その不均衡の是正を容易にする手続を具備するものであること。

(勤務評定の実施の除外)

第三条 勤務評定は、次に掲げる職員については、実施しないことができる。

一 会計検査院、人事院、内閣官房、及び内閣法制局並びに国家行政組織法(昭和二十三年法律第百二十号)第三条に規定する国の行政機関の官房長、局長、部長若しくはこれと同等以上の官職又は同法第八条から第九条まで及び第二十条に規定する機関等のこれらに準ずる官職を占める職員

二 職務と責任の類似するものが著しく少ない官職を占める職員、隔遠の地に所在する官署の長その他勤務評定を実施することが著しく困難と認められる職員

三 臨時的職員

四 非常勤職員

五 その他人事院の定める職員

(勤務評定の結果の活用)

第四条 所轄庁の長は、勤務評定の結果に応じた措

置を講ずるに当つて、勤務成績の良好な職員については、これを優遇して職員の志気をたかめるように努め、勤務成績の不良な職員については、職務上の指導、研修の実施及び職務の割当の変更等を行い、又は配置換その他適当と認める措置を講ずるよう努めなければならない。

附 則(昭六一・七・一)

この規則は、公布の日から施行する。

○勤務成績の評定の手続 及び記録に関する政令

(昭和四十一年二月十日)
政令第十三号

（勤務評定の実施規程）

- 第一条 国家公務員法第七十二条第一項の勤務成績の評定（以下「勤務評定」という。）は、所轄庁の長が内閣総理大臣と協議して定めた勤務評定の実施に関する規程に基づいて実施するものとする。（実施権者）
- 第二条 勤務評定は、所轄庁の長又はその指定した部内の上級の職員（以下これを「実施権者」という。）が実施する。（勤務評定の種類）
- 第三条 勤務評定の種類は、定期評定及び特別評定とする。（定期評定）
- 第四条 定期評定は、条件付任用期間中の職員以外の職員について、毎年一定の日に実施する。ただし、総理府令で定める理由がある場合においては、実施の日を変更し、又は実施を翌年以降に延期することができる。（特別評定）
- 第五条 特別評定は、条件付任用期間中の職員について、当該期間中の一定の日に実施する。
- 2 前項に定めるもののほか、実施権者が特に必要であると認める職員については、特別評定を実施することができる。（評定期間）

第六条 定期評定は、前回の定期評定の日（その日が条件付任用期間に属していた職員にあつては、当該期間の満了の日の翌日）から当該定期評定の日の前日までの間における職員の勤務成績について、特別評定は、実施権者が定める期間における職員の勤務成績について実施する。（評定の手続）

- 第七条 勤務評定の手続は、評定（再評定を含む）、調整（再調整を含む。）及び確認とする。
- 2 評定は、実施権者が職員の監督者の中から評定者として指定した者（次項及び第五項において「評定者」という。）が行なう。
- 3 調整は、実施権者が評定者の監督者の中から調整者として指定した者（第五項において「調整者」という。）が行なう。調整者の行なつた評定について不均衡があると認める場合に行なう。
- 4 確認は、実施権者が、第二項の評定及び前項の調整について審査し、適当と認める場合に行なう。
- 5 再評定又は再調整は、実施権者が、第二項の評定又は第三項の調整について審査し、適当と認めない場合に、それぞれ評定者又は調整者に行なわせる。（記録）
- 第八条 勤務評定の記録は、勤務評定記録書として作成しなければならない。（府令への委任）
- 第九条 この政令に定めるもののほか、勤務評定の手続及び記録に関し必要な事項は、総理府令で定める。附則
この政令は、昭和四十一年一月十九日から施行する。

○勤務成績の評定の手続 及び記録に関する総理 府令

(昭和四十一年二月十日)
(総理府令第四号)

（勤務評定の実施規程の変更）

- 第一条 所轄庁の長は、勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和四十一年政令第十三号。以下「令」という。）第一条に規定する勤務評定の実施に関する規程を変更しようとするときは、あらかじめ、内閣総理大臣と協議しなければならない。ただし、当該変更が、次に掲げるものに該当するときは、内閣総理大臣に報告することをもつて足りる。
- 一 職員が人事院規則一〇一二（勤務評定）第三条第一号に規定する職員に該当することにより、勤務評定を行なわないこととする。
- 二 組織の名称又は評定者（令第七條第二項に規定する評定者をいう。以下同じ。）若しくは調整者（令第七條第三項に規定する調整者をいう。以下同じ。）の指定の一部の変更
- 三 官職の名称の変更又は新設に伴う変更
- 四 令第八條に規定する勤務評定記録書（以下「記録書」という。）の様式における軽易な用語の変更
- 五 定期評定の日の同一一年内における変更（定期評定の日の変更の理由）
- 第二条 令第四条ただし書に規定する総理府令で定める理由は、評定者又は評定を受ける職員の異動

その他の理由により公正な勤務評定を行なうことができないと認められることとする。

（記録書の様式等）

- 第三条 記録書の様式は、所轄庁の長が定める。
- 2 記録書は、職員ごとに作成しなければならない。（評定の結果等の記録等）
- 第四条 評定者は、評定の結果その他必要な事項を記録書に記録し、調整者に提出しなければならない。（調整の結果等の記録等）
- 第五条 調整者は、調整の結果その他必要な事項を記録書に記録し、実施権者（令第二条に規定する実施権者をいう。以下同じ。）に提出しなければならない。
- 2 調整者は、所見を記録書に附記することができる。（評語の附与及びその基準）

第六条 実施権者は、令第七條第四項に規定する確認（以下「確認」という。）を行なうにあつては、勤務実績に係る評定及び調整の結果を総括的に表示する評語を決定し、記録書に記録しなければならない。

- 2 前項の評語は、三以上の段階に区分したものをを用いるものとする。ただし、条件付任用期間中の職員について行なう勤務評定においては、二段階に区分したものをを用いることができる。
- 3 実施権者は、第一項及び前項本文の規定により評語を決定しようとするときは、次の基準によつてしなければならない。
- 一 職務の複雑と責任の度が、ほぼ同等と認められる職員の集団ごとに、及びそれらの集団相互

の間において、その分布が公正で均衡がとれていないこと。

- 二 上位の段階の評語を決定される職員の数が、当該評定を受けた職員の数のおおむね十分の三以内であること。
- 4 当該勤務評定の日に評定を受けた職員の数が少ないために、前項の規定により難いと認められる場合には、これによらないことができる。この場合においても、前項の規定の趣旨を尊重しなければならない。（記録書の修正）

- 第七条 記録書は、確認が行なわれた後は、事務上の誤りがあつた場合を除き、その記録の修正を行なつてはならない。（記録書の効力）

- 第八条 記録書は、当該評定期間における職員の勤務成績を示すものとする。ただし、所轄庁の長は、次の各号の一に該当する場合を除き、当該評定期間に引き続く期間における当該職員の勤務成績を示すものとみなすことができる。
- 一 当該記録書の作成の日から二年を経過したとき。
- 二 新たに記録書が作成されたとき。
- 三 職員が職務の複雑と責任の度が異なる他の官職に任命され、当該任命の日から五箇月を経過したとき。

- （記録書の保管等）
- 第九条 記録書は、所轄庁の長の定めるところにより、保管しなければならない。
- 2 記録書は、公開しない。（併任職員に係る勤務評定の特例）

勤務成績の評定の手続及び記録に関する総理府令

愛知県職員（一般行政職員）

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 支 給 対 象 ・ 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 賃 上 げ	時 間 外	基 礎 一 時 金	職 礎 金																			
基 本 給	給 料	職種ごとに給料表が定められている(6職種12表)。一般行政職員は行政職表(一)を適用。行政職表(一)は、11級制となっている(国俸給表と同じ)。 1年1号の昇給。57歳停止(現業59歳)・99年4月から(ほかに特別昇給制度がある) 昇格によって、上位級に進級する。昇格基準は「資格基準年数表」で定められている。 行政職表(一)・4級以上に昇格するごとに1号の特別昇給がある。 配偶者17,600円、	行政職表 (一) 給 料 356,297円 扶養手当 12,319円 調整手当 37,664円 その他 24,273円 計 430,553円 (1998年4月 現在	82.8 (87.7) 2.9 (3.0) 8.7 (9.3) 5.6	○ △ ○	○ ○	○ ○	○																			
	扶養手当 調整手当	(給料+扶養手当)×支給率(全県一律10%)		()内は 基本給の 構成比																							
	住居手当 通勤手当 時間外勤務手当 休日勤務手当 初任給調整手当 管理職手当 その他手当	最高支給限度額26,800円(99.1実施) 特殊勤務手当、農林漁業改良普及手当、特勤手当、夜間勤務手当 宿日直手当、単身赴任手当	給料には、 「給料の調 整額」を含 む その他は、 「住居手当」 「初任給調 整手当」「通 勤手当」「単 身赴任手当 (基礎額)」 である																								
	一時金	<table><tr><td>支給月</td><td>期末手当</td><td>勤勉手当</td><td>計</td></tr><tr><td>6月</td><td>1.45月</td><td>0.6月</td><td>2.05月</td></tr><tr><td>12月</td><td>1.75月</td><td>0.6月</td><td>2.35月</td></tr><tr><td>3月</td><td>0.55月</td><td>—</td><td>0.55月</td></tr><tr><td>計</td><td>3.75月</td><td>1.2月</td><td>4.95月</td></tr></table>	支給月	期末手当	勤勉手当	計	6月	1.45月	0.6月	2.05月	12月	1.75月	0.6月	2.35月	3月	0.55月	—	0.55月	計	3.75月	1.2月	4.95月					
支給月	期末手当	勤勉手当	計																								
6月	1.45月	0.6月	2.05月																								
12月	1.75月	0.6月	2.35月																								
3月	0.55月	—	0.55月																								
計	3.75月	1.2月	4.95月																								
基準額＝給料の月額＋扶養手当＋調整手当＋管理職加算額＋役職加算額																											

98年賃金確定で、県財政危機を口実に、勧告の実施時期を99年1月(9カ月の値切り)、初任給1号引き下げ(99.4実施、国公と同額)、そのうえ1999年度の賃金抑制(異例の賃下げ)給料及び調整手当の3.5%、期末・勤勉手当(本来額)の8%を削減
99年賃金確定では、人勧の給与改定は99年10月実施(6カ月の値切り)し、2000年度は、例月で3.5%・一時金で8.6%(0.3月分引き下げを含む。除くと3%)がひきつづき削減となった(当初提案、5年間の削減期間を単年度とさせた)給与削減総額322億円(一時金削減0.3月分を含む)。

名古屋市職員（一般行政職員）

賃 金 項 目		決 定 条 件 お よ び 方 法	平 均 支 給 額 (円)	構 成 比 (%)	算 定 基 礎	賃 上 げ	時 間 外	一 時 金	退 職 金																			
基 本 給	給 料	職種ごとに給料表が定められている。 行政職表は、9級制となっている。 1年に1号の昇給がある（ほかに特別昇給制度がある）。 昇格によって、上位級に進級する。 行政職表、係長以上に昇任することにより1号の特別昇給がある。	*行政職 給 料 362,755円	88.0	○	○	○	○	○																			
	扶養手当		11,197円	2.7	△			○																				
	調整手当		38,155円	9.3	○	○	○	○																				
	計		412,107円																									
	通勤手当	(給料+扶養手当) × 10% ,	*技労職 給 料 311,555円	88.0																								
	住居手当		10,218円	2.9																								
	初任給調整手当		32,177円	9.1																								
	管理職手当		計																									
	超過勤務手当、休日給		353,950円																									
	夜勤手当、宿日直手当		(00.4現在)																									
	年末年始特別勤務手当																											
	特殊勤務手当																											
	単身赴任手当																											
	一時金																											
		<table><tr><td>支給月</td><td>期末手当</td><td>勤勉手当</td><td>計</td></tr><tr><td>6 月</td><td>1.4 5月</td><td>0.6 月</td><td>2.0 5月</td></tr><tr><td>12 月</td><td>1.7 5月</td><td>0.6 月</td><td>2.3 5月</td></tr><tr><td>3 月</td><td>0.5 5月</td><td>—</td><td>0.5 5月</td></tr><tr><td>計</td><td>3.7 5月</td><td>1.2 月</td><td>4.9 5月</td></tr></table>	支給月	期末手当	勤勉手当	計	6 月	1.4 5月	0.6 月	2.0 5月	12 月	1.7 5月	0.6 月	2.3 5月	3 月	0.5 5月	—	0.5 5月	計	3.7 5月	1.2 月	4.9 5月						
支給月	期末手当	勤勉手当	計																									
6 月	1.4 5月	0.6 月	2.0 5月																									
12 月	1.7 5月	0.6 月	2.3 5月																									
3 月	0.5 5月	—	0.5 5月																									
計	3.7 5月	1.2 月	4.9 5月																									
		基準額＝給料の月額+扶養手当+調整手当+管理職加算額+役職加算額																										

石古屋市職員

(3) 給料表

①行政職給料表

(2000年4月1日)

号 給	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	号 給	6 級	7 級	8 級	9 級
	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)		給料月額 (百円)	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)	給料月額 (百円)
1	1466	45	1628	54	2373	85	2562	87	2759	95
2	1511	47	1682	79	2458	86	2649	88	2854	95
3	1558	50	1761	81	2544	86	2737	88	2949	95
4	1608	64	1842	81	2630	86	2825	90	3044	95
5	1672	79	1923	88	2716	86	2915	91	3139	95
6	1751	77	2011	89	2802	87	3006	91	3234	95
7	1828	72	2100	88	2889	87	3097	90	3329	99
8	1900	68	2188	87	2976	84	3187	90	3428	102
9	1968	67	2275	84	3060	84	3277	90	3530	101
10	2035	61	2359	83	3144	84	3367	88	3631	98
11	2096	59	2442	83	3228	83	3455	85	3729	90
12	2155	52	2525	80	3311	79	3540	78	3819	86
13	2207	49	2605	80	3390	72	3618	70	3905	85
14	2256	47	2685	78	3462	58	3688	69	3990	72
15	2303	47	2763	76	3520	53	3757	60	4062	66
16	2350	38	2839	71	3573	52	3817	56	4128	47
17	2388	35	2910	46	3625	34	3873	50	4175	47
18	2423	35	2956	43	3659	32	3923	48	4222	45
19	2458	35	2999	39	3691	32	3971	30	4267	32
20	2493	34	3038	38	3723	26	4001	29	4299	32
21	2527	30	3076	38	3749	26	4030	27	4331	31
22	2557	18	3114	37	3775	26	4057	27	4362	31
23	2575		3151	32	3801	23	4084	24	4393	31
24			3183	31	3824	21	4108	24	4424	31
25			3214	31	3845	21	4132	23	4455	30
26			3245	26	3866		4155	23	4485	30
27			3271	21			4178	23	4515	30
28			3292	20			4201		4545	30
29			3312	20					4575	30
30			3332	19					4605	
31			3351	19						
32			3370							

備考：1、この表の6級の5号給から27号給までの括弧内の金額は、6級の職にある職員で市長が特に必要と認めて指定する職にあるものに適用する。
2、この表の7級の7号給から22号給までの括弧内の金額は、7級の職にある職員で市長が特に必要と認めて指定する職にあるものに適用する。
3、1級の8号給を受ける職員のうち、新たにこの表の適用を受けることとなった職員で市長が定めるものの給料月額、この表の額にかかわらず、184,200円とする。

(10) 標準到達賃金(行政職、労務職)※行政の5級昇格は第Ⅰ期と仮定

① 行政職高卒 (18歳) 標準到達賃金

* 1級()内は平成11年度競争試験採用者

年 齢	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考	年 齢	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考	年 齢	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考
18 歳	0 年	4 10 1	1 (1)	2 (3)	1511 (1558)	採用 6短	32 歳	14 年	4 7 10 1	3 10 1	6 7	2800	昇給	46 歳	28 年	4 10 1	4 10 1	20 4001	昇給	
19 歳	1 年	4 7 10 1	4 (1)	4 (4)	1608 (1608)	(昇給) 3短	33 歳	15 年	4 7 10 1	3 10 1	7 7	2889	昇給	47 歳	29 年	4 10 1	4 10 1	21 4030	三つ子単位	
20 歳	2 年	4 7 10 1	4 (1)	5 (5)	1672 (1672)	(昇給) 昇給	34 歳	16 年	4 7 10 1	3 10 1	8 7	2976	昇給	48 歳	30 年	4 10 1	5 18	17 4175 18 4222	昇格1号 30年6短	
21 歳	3 年	4 7 10 1	4 (1)	6 (6)	1751 (1751)	(昇給) 昇給	35 歳	17 年	4 7 10 1	3 10 1	9 7	3060	昇給	49 歳	31 年	4 10 1	4 10 1	19 4267	昇給	
22 歳	4 年	4 7 10 1	4 (2)	4 (4)	1842 (1842)	昇格	36 歳	18 年	4 7 10 1	3 10 1	10 7	3144	昇給	50 歳	32 年	4 10 1	4 10 1	20 4299	昇給	
23 歳	5 年	4 7 10 1	4 (2)	5 (5)	1923 (1923)	6短 (3短)	37 歳	19 年	4 7 10 1	3 10 1	11 7	3228	昇給	51 歳	33 年	4 10 1	4 10 1	21 4331	昇給	
24 歳	6 年	4 7 10 1	4 (2)	6 (6)	2011 (2011)	昇給	38 歳	20 年	4 7 10 1	4 10 1	11 7	3455 3540	昇格・1号 20年9短	52 歳	34 年	4 10 1	4 10 1	22 4362	昇給	
25 歳	7 年	4 7 10 1	4 (2)	7 (7)	2100 (2100)	昇給	39 歳	21 年	4 7 10 1	4 10 1	12 7	3618	昇給	53 歳	35 年	4 10 1	5 23	23 4393	35年6短 (3短)	
26 歳	8 年	4 7 10 1	4 (2)	8 (8)	2188 (2188)	昇給	40 歳	22 年	4 7 10 1	4 10 1	13 7	3688	昇給	54 歳	36 年	4 10 1	5 24	24 4424	(3短)	
27 歳	9 年	4 7 10 1	4 (2)	9 (9)	2275 (2275)	昇給	41 歳	23 年	4 7 10 1	4 10 1	14 7	3757	昇給	55 歳	37 年	4 10 1	5 25	25 4455	昇給	
28 歳	10 年	4 7 10 1	4 (2)	10 (10)	2359 (2359)	昇給	42 歳	24 年	4 7 10 1	4 10 1	15 7	3817	昇給	56 歳	38 年	4 10 1	5 26	26 4485	昇給	
29 歳	11 年	4 7 10 1	4 (2)	11 (11)	2442 (2442)	10年3短	43 歳	25 年	4 7 10 1	4 10 1	16 7	3873	昇給	57 歳	39 年	4 10 1	5 27	27 4515	昇給	
30 歳	12 年	4 7 10 1	4 (3)	4 (4)	2630 (2630)	昇格・6短	44 歳	26 年	4 7 10 1	4 10 1	17 7	3923	昇給	58 歳	40 年	4 10 1	5 28	28 4545	昇給	
31 歳	13 年	4 7 10 1	4 (3)	5 (5)	2716 (2716)	昇給	45 歳	27 年	4 7 10 1	4 10 1	18 7	3971	昇給	59 歳	41 年	4 10 1	5 28	28 4545	昇給	

④ 勞務職（18歲採用）標準到達賃金

年 齡	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考	年 齡	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考	年 齡	勤 続 年	昇 給 月	級	号	給 料 月 額	備 考
18 歳	0 年	4 7 10 1	1	5	1466	採用	32 歳	14 年	4 7 10 1	2	15	2605	昇給	46 歳	28 年	4 7 10 1	4	18	3923	昇給
19 歳	1 年	4 7 10 1	1	6	1511	昇給	33 歳	15 年	4 7 10 1	2	16	2685	昇給	47 歳	29 年	4 7 10 1	4	19	3971	昇給
20 歳	2 年	4 7 10 1	1	7	1558	昇給	34 歳	16 年	4 7 10 1	2	17	2763	昇給	48 歳	30 年	4 7 10 1	4	20	4001	30年6短
21 歳	3 年	4 7 10 1	1	8	1608	昇給	35 歳	17 年	4 7 10 1	2	18	2839	昇給	49 歳	31 年	4 7 10 1	4	21	4084	昇給
22 歳	4 年	4 7 10 1	1	9	1672	昇給	36 歳	18 年	4 7 10 1	2	19	2910	昇給	50 歳	32 年	4 7 10 1	4	22	4057	昇給
23 歳	5 年	4 7 10 1	1	10	1751	昇給 前歴昇格 通算6短 9短分の6短	37 歳	19 年	4 7 10 1	2	20	2956	昇給	51 歳	33 年	4 7 10 1	4	23	4084	昇給
24 歳	6 年	4 7 10 1	1	11	1923	残3短	38 歳	20 年	4 7 10 1	2	21	2999	昇給 20年9短	52 歳	34 年	4 7 10 1	4	24	4108	昇給
25 歳	7 年	4 7 10 1	1	12	2011	昇給	39 歳	21 年	4 7 10 1	2	22	3076	昇給 昇格1号	53 歳	35 年	4 7 10 1	4	25	4132	昇給
26 歳	8 年	4 7 10 1	1	13	2100	昇給	40 歳	22 年	4 7 10 1	2	23	3311	昇給 昇格1号	54 歳	36 年	4 7 10 1	4	26	4155	35年6短
27 歳	9 年	4 7 10 1	1	14	2188	昇給	41 歳	23 年	4 7 10 1	2	24	3390	昇給	55 歳	37 年	4 7 10 1	4	27	4299	昇格1号
28 歳	10 年	4 7 10 1	1	15	2275	10年3短	42 歳	24 年	4 7 10 1	2	25	3462	昇給	56 歳	38 年	4 7 10 1	4	28	4331	昇給
29 歳	11 年	4 7 10 1	1	16	2359	昇給	43 歳	25 年	4 7 10 1	2	26	3523	昇給	57 歳	39 年	4 7 10 1	4	29	4362	昇給
30 歳	12 年	4 7 10 1	1	17	2442	昇給	44 歳	26 年	4 7 10 1	2	27	3582	昇給 昇格1号	58 歳	40 年	4 7 10 1	4	30	4393	昇給
31 歳	13 年	4 7 10 1	1	18	2525	昇給	45 歳	27 年	4 7 10 1	2	28	3665	昇給	59 歳	41 年	4 7 10 1	4	31	4424	