

## B自動車の事技員の人材育成と人事・賃金制度改定

畑 隆

### 目 次

1. はじめに
2. 事技系の「プロ人材開発プログラム」
  - (1) 人材育成制度
  - (2) 新資格体系
  - (3) 人事考課制度
  - (4) 昇格・昇等級
3. 賃金制度の99年改定
  - (1) 改定のねらいと経過
  - (2) 99年改定の内容
  - (3) 労使の議論
  - (4) 昇給配分
4. 小 括

### 1. はじめに

本稿は、日本自動車産業の大企業であるB自動車株式会社<sup>1)</sup>(以下、B社またはB自動車と略称)における近年の事技員(事務技術系従業員)の人材育成と人事制度、および1999年の賃金制度改定を考察する論文である。

B社では80年代末以降、ホワイトカラーの組織や処遇制度等の改革が急ピッチで進められており、1989年の組織のフラット化、90年・93年の賃金制度の改定、1993年の業務改革「BR93」等につき、96年以降、「PRO21」と総称される諸改革が遂行されている。そのうち、人材育成・処遇制度に

1) 1999年3月末現在、資本金3,970億円、従業員数67,912人。

については、まず96年に基幹職を対象とした「CHALLENGEプログラム」が実施され、次に99年4月から従来の係長級以下の事技員を対象にした「プロ人材開発プログラム」が行われつつある。

この「プロ人材開発プログラム」については、猿田正機氏の論文<sup>2)</sup>で、その方針段階の概要が若干説明されている。また、実施されている内容に関して、B社の人事部長木下光男氏の論文<sup>3)</sup>が、さらに詳しく紹介している。本稿の第一の課題は、この「プロ人材開発プログラム」の内容を、それらの論文では言及されていない部分(人材育成の体系、人事考課制度、賃金制度との関連等)も含めて考察することにある<sup>4)</sup>。

ところでB社では、前述の一連の賃金制度改定により、技能員と事技員の両者を対象として、賃金制度における「職能給」の導入・拡大、賞与(一時金)の職能配分の拡大、評価制度における期間考課の導入と査定幅の拡大等が行われた。このような能力主義管理をさらに進めるものとして、99年の賃金制度改定が実施されたが、この99年改定について、詳しい内容を明らかにした学術論文はないように思われる。本稿の第二の課題は、この99年改定による賃金制度の変化を考察し、改定をめぐる経営側とB自動車労働組合<sup>5)</sup>(以下、B労組と略称)との議論を検討することである。

この賃金制度の改定では、「プロ人材開発プログラム」の一部としての事技員の新たな賃金制度も成立した。その意味で、第一の課題と第二の課題は有機的に関連している。本稿では、この二つの課題を取り上げることにより、事技員に重点をおきながら、B社における新たな人事・賃金管理の

2) 猿田正機「賃金管理と『労使関係』」浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム』(法律文化社、1999年9月10日)。

3) 木下光男「B社のプロ人材開発プログラム」日経連出版部編『新専門職制度事例集』(日経連出版部、1999年10月20日)。

4) B社の事技員の人事・賃金管理や人材育成については、注2、3に掲げた論文の他に、村上文司「事務・技術部門の機構改革とホワイトカラー」職業・生活研究会編『企業社会と人間』(法律文化社、1994年3月31日)があるが、この村上論文は90年代前半のB社を対象としている。また、石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式』(中央経済社、1997年5月31日)も、調査時点の関係上、本稿に述べる論点は扱われていない。

5) 98年6月末現在、組合員数61,886人。

展開を考察していこうと思う。

## 2. 事技系の「プロ人材開発プログラム」

B社の「プロ人材開発プログラム」は、「全員が自立し競争力ある『プロ人材』を目指す総合的な人事制度改革」であり、そこでは求める人材像を、「高度な専門能力」「自ら課題を創造し、解決できる能力」「事業を推進するリーダーシップ」「世界を舞台に活躍する意志と実行力」「労働市場で年収1,000円以上の価値がつく実力」をもった人材であると規定している<sup>6)</sup>。この高度な専門能力と創造性を持った「プロ人材」になれるか否かには、「年功、学歴、性別、職種（従来の事技職、一般職の区別）等は問わない」とされており、各自の意欲と能力に応じた「選択」と「選抜」が掲げられている。

このプログラムでは、「プロ人材」に向けた成長を3段階に区分し、そのステップに応じて新たな職能資格が設けられている。すなわち、「基礎能力の習得期」は「業務職」、「核となる専門能力の確立期」は「専門職」、「プロフェッショナルティの確立期」は「上級専門職」にそれぞれ対応する。この資格体系の詳細をみる前に、まず人材育成（能力開発）制度を概観する。

### (1) 人材育成制度

初めに、B社の新たな人材育成の体系を示せば、後掲の図表1の通りである。「プロ人材」をめざす枠組みは、各部門が主体となって整備される。まず、各部門の「プロ育成基本プラン」が策定される。これは従来の係長級（新制度の「上級専門職」）までの異動育成の代表的な基本パターンであり、プロ人材に至る道筋を示したものである。

6) この第2章は、特に断らない限り、B社人材開発部・人事部『プロ人材開発プログラム』（1999年）による。引用部分の出典もこの資料である。

このプランの下で、「エントリー・ジョブ制度」により、専門職の業務の基礎を習得するのにふさわしい業務（「エントリー・ジョブ」）を担当する。大卒は業務職での業務と並行して、高専・短大・高校卒は専門職昇格時に、エントリー・ジョブに配置されることになるが、その業務は各部門が特定する。

次に、専門職以上では、「コア・キャリア制度」により、プロ人材として必要な基本キャリアまたは最低限経験すべき幅の業務（「コア・キャリア」）を、原則として全員が習得することとなる。このコア・キャリアはやはり各部門が設定し、各部門の判断によりその習得が昇格の必要要件とされることもある。

また、「自己申告制度」に基づき、毎年の自己申告時に、上司（S L）と本人とでキャリア形成の話し合いも行われる。これに加えて、「キャリア申告制度」が設けられ、事技3等級および事技1等級に昇等級した年に、本人のキャリアの自己申告と話し合いも実施される。その年には、「能力・キャリアのたな卸し教育」も行われる。これまでの自己申告制度が拡充され、キャリア申告制度も設けられることとなったのである。

上記に加えて、部門間異動の仕組みとして、「戻り前提ローテーション制度」と「部門間人材交流」がある。前者は、2～3年程度、一時的に他部門へ異動するための制度で、従来は技術員にのみ適用されていたが、今後は専門職以上の全事技員に適用される。後者は恒常的に行われる部門間異動のルートであり、主要な部門間異動はあらかじめ毎年の交流枠を設定することとしている。この人材交流ルートは全社に公開される。

このキャリア形成と関連して、新たな教育体系が作られている。事技員がキャリア形成プランを主体的に作成することを促すため、資格別研修が設けられる。資格別研修は「資格昇格オリエンテーション」と「資格別特別研修」から成り、各研修の内容は能力要件と達成水準の確認とキャリア・デベロップメント研修である。すなわち、資格昇格オリエンテーションは資格昇格後に行われ、各資格で求められる能力要件（職能資格要件）が説

明され各個人のキャリア形成の考え方も提示される。資格別特別研修は各資格の節目の年に行われ、各個人が達成した能力水準を自己確認するとともに達成度が審査され、キャリア申告書を用いたキャリアの棚卸しの研修とキャリア申告の登録も実施される。

## (2) 新資格体系

このような人材育成の仕組みを支えるのが、人事・賃金制度である。ここでは次に、人事制度を中心に、その詳細を考察しよう。

まず資格制度についてしてみると、従来の資格を3つに大括り化して、前述のように「上級専門職」「専門職」「業務職」を新設する。事技系係長級以下の従業員の新たな職能資格に求められる働き方と能力は後掲の図表2のように定められている。その能力要件の詳細は、図表3～6であり、図表4～6には能力要件が「行動基準」として記述されている<sup>7)</sup>。ここに示されている行動基準は全社共通のものであり、各部門毎により具体的な行動基準が設定されている。

また、資格を大括り化する一方で、成長・活躍の節目と連動させて「賃金等級」を設定する。これは従来の賃金水準の変動を緩和し、資格内の昇給感のある程度維持するためである。賃金等級の具体的内容は後述する。

なお、B社では、従来は「職種」で仕事を区分し、女性を定型的・補助的な業務が中心の「一般職」に位置づけてきたが、99年4月1日から「一般職」「事技職」の区分を廃止し、職種を一本化した。すなわち、「資格」で仕事を区分し、定型的・補助的な業務は「業務職」の資格に相当することとなった。これにより、女性が「専門職」以上の仕事をを目指すことも可能になった。その場合には「専門職」以上にふさわしい意欲と能力を必要とされるが、女性を補助業務に固定化する仕組みを払拭する措置を採ることにより女性の活力を引き出すことを企図したものであろう。

7) 図表3～6と図表11は前掲の木下論文にも掲載されているが、説明上の必要性から、本稿でも掲げることとした。

### (3) 人事考課制度

ところで、新たな人事考課は「職能考課」と「賞与考課」から成る。保有能力と発揮能力の双方を「職務遂行能力」として捉えることとし、この職務遂行能力を評価するものが「職能考課」である。「職能考課」は昇給と昇格に反映され、「賞与考課」は夏・冬の賞与に反映される。

この考課制度と賃金項目との関連にもふれる必要があるだろう。賃金体系も改定され、その内容をここで必要な限りで述べれば、事技系の年令給の廃止、基本給の職能個人給への変更、職能給の職能基準給(賃金等級別定額)への変更、賞与の職能配分の基準額(賃金等級別定額)と加算額(成果に応じた決定)への変更などである。従来の「能力考課」は基本給に影響したが、この度の「職能考課」は「職能個人給」に影響する。従来の「期間考課」は職能給と賞与に影響したが、この度の「賞与考課」は賞与にのみ影響する。このように「賃金は中長期的な人材育成の観点から『能力』を重視して決定する積み上げ方式とし、賞与は短期的な業績の観点から『成果』を重視して決定する変動方式」とするのであるが、その内容の詳細は第3章で述べる。

事技系では、前述のように「資格毎に期待する役割・働き方・能力を明確化」した上で、「職能評価」により、「職務遂行能力の具体的発揮を評価」することとした。従来の「能力考課」が保有能力を評価するものであったことと比べて、事技系の「職能考課」の場合は発揮能力の評価に重点をおく点が特徴である。

他方、「賞与考課」は「仕事の成果を評価」するものであり、仕事の目標・計画に対する「具体的な成果」を評価する。従来の賞与に影響する「期間考課」は、「重点テーマ」に対する評価が中心であったが、「賞与考課」は「付与された役割・業務の全体(「重点テーマ」はその一部の代表事例)に対する評価」となる。また、全資格で従来の職能給の査定幅を賞与の成績査定幅に合算し、その上で、上級専門職・専門職は成績査定幅を拡大することとなるが、この点も改めて後に述べる。

「職能考課」と「賞与考課」の詳細をまとめたものが、後掲の図表7～10である。職能考課の考課要素は図表4～6に記載されている通りであり、各資格ごとに異なっている<sup>8)9)</sup>。

考課点の決定の手順は図表7と図表9に示されている。職能考課と賞与考課を比べると、賞与考課の場合には特に部間調整が記載されていないことが相違点である。決定された考課点は各人には説明されないが、これは考課点の決定が相対評価であるため、情報を開示しても従業員の意欲の向上にはつながらないと経営側は考えているからである。

この職能考課と賞与考課では、1枚の考課表「2-WAYコミュニケーション・シート」(図表11)が用いられる。図表11は専門職の場合であるが、上級専門職と業務職も同様の様式をとっており、上級専門職と業務職の場合には考課要素の欄が図表4や図表6に記された各要素となっている点のみが図表11と相違している。職能考課の時には「3. 職務遂行能力」の欄が、賞与考課の時には「2. 業務の成果・進捗等」の欄が使用される。その場合、職能考課では考課要素毎に必要な能力を具体的に発揮した事実や不足した点を記入し、賞与考課では仕事の成果・進捗に関する具体的な成果の事実や不足する点を記入することになっている。この考課表を用いてSLが部下に、不十分点や努力を要する点を説明しながら指導・育成する。毎年の評価は部下の「一層の能力向上につなげることが最も重要」とされており、人事考課による人材育成が強調されている。

#### (4) 昇格・昇等級

昇格は、後掲の図表12のように行われる。昇格と職能考課との関連はそ

8) 1年間の評価のサイクルは、年度初めにSLから部下に対して、資格にふさわしい役割・業務が与えられることから始まるが、その際に中心的な「重点テーマ」も確認される。

9) 図表7にみる限りでは、職能考課はA～Eの5段階を基本としていると思われる。また、賞与考課では、図表10にみるように、その資格で期待水準通りであれば加算はないというのが原則であり、期待水準を上回る成果がある場合に加算額を配分することになっているが、その加算は加算額1から加算額3まで3段階であろうと推定される。

の図表に示されている通りであり、昇格には「一定水準以上の職能考課点」が必要とされ、さらに上級専門職以上への昇格には「直近2年程度の職能考課点」が参考にされる。

従来の昇格との相違点は、①年次管理の廃止、②昇格後の役割・働き方の変更、③自己の意志表示、④部門での評価の重視である。その中で第一に注目されるのが、①の年次管理の廃止である。これまでの年次管理では、「学歴・年次・従来の職種区分」が考慮されていたが、この管理は「意欲と能力が高くても、自己の年次の中での位置付けが高くないと昇格できない反面、逆に意欲と能力にかかわらず、年次の中のある割合までは最終的には昇格が保証される面もあった。」このような点は能力主義管理を一層推進するためには問題であると意識され、年次管理の廃止が掲げられることとなったのであろうと思われる。今後は「意欲と能力次第で従来以上に追いつきや挽回が可能」とされている。但し、図表12にみられるように、上級専門職以上への昇格では一定の昇格枠が設けられており、この昇格枠は「当面は従来と同程度」とされている。

②については、「一つ上のレベルで求められる役割・働き方を担うために適格者を昇格」させる必要があるという考え方に基づいている。特に業務職から専門職への昇格の際には、転居・転勤も含めてキャリアを拡大する働き方を選ぶことが昇格条件であるとされる。

③の「自己の意思表示」も昇格の前提条件とされており、自分の目指す働き方等を上司にきちんと説明することが求められている。これは本人に頑張る決意を固めさせるという効果があろう。

④の部門での評価の重視は、各部門が個人の成長度合いを最も適正に判断できるという考え方に基づく。この点にも、各部門が主体となって「プロ人材」を育成するという基本姿勢が表れている。

ところで、図表12にみるように、賃金等級が1等級、3等級、5等級であることが、それぞれ上位資格に昇格する必要要件であるが、賃金等級の上昇、すなわち昇等級については、図表13のような目安が出されている。



昇等級は、図表13に示されているような経験年数と職場判断をもとに適格者が審査・決定され、毎年1月に実施される。

さて、資格や賃金等級の低下についてであるが、上級専門職以下の資格や賃金等級が下がることは『プロ人材開発プログラム』では記述されていない。他方、基幹職では、「成果主義の徹底」が求められ、この文書中に「『職能考課』の成績によっては、賃金等級が下がることもあり得る」と記述されており、この点は『労政時報』No.3312で報道されていた通りである。それゆえ、上級専門職以下の資格では資格や賃金等級は下がらないと考えられる。なお、基幹職でも資格は下がらない。

### 3. 賃金制度の99年改定

ところで、B社では冒頭で述べたように1999年に賃金制度の大幅な改定を実施したが、これは第1節で考察した「プロ人材開発プログラム」との関連が強いものであった。次に、この99年改定の詳細を明らかにする<sup>10)</sup>。

#### (1) 改定のねらいと経過

B社の99年改定のねらいは、21世紀に向け「今後更に高度な専門能力と技能に裏付けられた創造的な業務遂行が求められている」という認識の下に、「資格毎に期待される働き方、職務遂行能力、役割を明確化して計画的に育成する」とともに、「資格に相応しい成果を求めるため、認定された資格と評価された成果に基づき、きちんと処遇するしくみ」を構築することにある。

そのために①「育成に貢献できる評価制度」の運用と、②「評価結果の賃金・賞与への反映」を従来以上に効果的に行える制度としていくのが99

10) 第3章の内容は、特に断り書きがない限り、B自動車労働組合『評議会ニュース』No.0510-④(1998年1月29日)～No.0596-③(2000年4月3日)に基づく。引用部分の出典もこの資料である。

年の改定である。①については、「期待される役割と働き方の明確化」と「上司と部下の話し合いの充実」が重要であり、②については技能系と事技系との働き方を勘案して、技能系ではチームワークを重視した職場風土を堅持できる評価・処遇の仕組みを継続し、事技系では労働時間ではなく個人の成果あるいは発揮された能力を積極的に評価して処遇できる仕組みを導入していくことが必要であるとされる。

また、そのために、「『職能給の比率拡大』と『期間考課の査定幅拡大』というこれまでの制度改定の流れを踏まえながら、資格をベースにして、賃金全体の水準、さらには、賞与を含めた年収の水準を考慮することができる制度とし、年功色を薄めていく方向で検討したい」というのが、基本的な考え方である。

99年改定は、98年12月から「賃金・福利厚生等諸制度に関する小委員会（略称、第2小委員会）」が7回開催され、引き続いて99年6月から「賃金分科会」が3回開催された後、7月30日に組合から職場に提案され、職場討議を経た上で8月27日に評議会で採択され、99年10月から実施されている。

## (2) 99年改定の内容

99年改定の内容の主要な点は、次の通りである。

### (1) 新資格体系

- ① 新たな大括り化した職能資格の設定。
- ② 賃金等級の新設。

①②の具体像は後掲の図表14参照。

### (2) 評価制度の改定

- ① 「期待される働き方、能力、役割を従来以上に明確化」した能力要件の具体化。
- ② 人事考課は「職能考課」と「賞与考課」から成る。
- ③ 保有能力と発揮能力を「職務遂行能力」に一本化し、「職能考課」で

評価。

職能考課は、事技職では発揮能力を重視し、技能職では保有能力を重視。

- ④ 「職能給」の期間考課を廃止し、期間考課は「賞与考課」に一本化。
- ⑤ 話し合い制度の充実

### (3) 新賃金制度

- ① 全職種の従来の「基本給」を「職能個人給」に、「職能給」を「職能基準給」に変更。職能個人給は資格毎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。

新賃金制度の賃金構成と昇給配分比率については図表15参照。

- ② 事技職、医務職については年令給を廃止し職能個人給に統合。事技職の職能個人給は、高資格層を中心に成績査定幅を拡大。
- ③ 職能基準給は賃金等級別の定額とし、その比率と昇給時の同項目への配分を各々1割拡大。移行時の職能基準給のテーブルは、職能基準給の額が現行の職能給の標準的な額となるように図表16の通り設定。但し、特に事技職の職能基準給は昇格・昇等級時の昇給幅が一部拡大するように設定。
- ④ 生産性給は習熟昇給を廃止し、昇格・昇等級時の昇給幅を一部拡大。
- ⑤ 職能個人給は事技職・医務職の成績査定幅を現行の「85～115」から「70～130」に拡大するが、実際のその適用は上級専門職のみ。

事技職・医務職の職能個人給には上限額を設定。

- ⑥ 職能個人給の資格毎の標準的な昇給額と賞与（一時金）の賃金等級毎の基準額を社達に記載
- ⑦ 賞与（一時金）は従来の職能配分を、図表17のように賃金等級別の「基準額」と資格・賞与考課点別の「加算額」とに分離し、前者は定額で、後者は「仕事の成果・頑張り」を加点的に評価して支給。「加算額」の成績査定幅は、従来の職能給の半期の成績査定幅をまず一本化した上で、専門職以上の事技職・医務職とS X職以上の技能職で成績

査定幅「80~120」を最大限活用。

賞与（一時金）金額＝基礎賃金×比例係数＋基準額＋加算額

基礎賃金＝職能個人給＋職能基準給＋年令給＋生産性給＋医務職給＋職位手当＋調整給

⑧ 退職金＝「基礎額」×支給係数，とし，基礎額＝「制度改定時の基本給額」とする。

基礎額へは大括り化した資格に応じて積み上げる。

⑨ 在勤手当を99年10月から廃止。

⑩ 今後の配分により，職能基準給等の資格・賃金等級間の額差を是正。特に事技職の職能基準給では，事技1等級や事技4等級に重点配分し，図表18のように大幅に是正する。

⑪ 制度移行前後で賃金水準が変わらないように調整給を設定。

上記の内容について補足を加える。小項目の各々の改定理由については，経営側の説明を，組合の文書から引用しながら解説する。

#### (1) 新資格体系について

まず，資格の大括り化の理由は，明確化させた育成と活用のステージに資格を合わせたことにあるが，新たな資格は，技能系の場合，図表18のような育成・活用のステージをふまえたものであることを念頭におかれたい。事技系については前述した。賃金等級の新設の理由は，第2章で事技系について述べたように，「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」するためである。

#### (2) 評価制度の改定について

保有能力と発揮能力を職務遂行能力に一本化した理由は，「保有能力か発揮能力かの択一ではなく，双方からの評価が必要」だが，「この2つを明確に区分することは，実際にはわかりにくい面」があるからである。事技系

11) この点，組合の説明では，「職種毎の働き方の違いに配慮したものにしていく」と述べられている。経営側も，事技職・医務職の専門職以上は専門知識に基づいて独力で業務を遂行することが期待されていると指摘している。

は企画・創造的な業務がもとめられるので「発揮の側面」に重きを置いて評価し、技能系では高度な技能が求められるので「保有の側面」に重きを置いて評価する<sup>11)</sup>。

また、「評価の透明性・納得性」の点では、経営側としても従業員の一人ひとりが「継続して意欲を高めていく風土を作り上げていく為には、頑張りがより処遇面で実感できるように、評価結果の賃金や賞与への反映について、透明性をより向上し、わかりやすいものとしていくことが必要」であると述べ、意欲向上の観点からその意義を認めている。具体的には賃金（職能個人給）では資格毎に標準的な昇給額を、賞与では賃金等級毎に基準額を社達に掲載する。特に事技職・医務職の専門職以上には、賞与の辞令に加算額が表記されることも行われる<sup>12)</sup>。

考課者訓練にも力を入れ、「評価の公平性・透明性の重要性を徹底」するとともに、「一人ひとりの能力や仕事の成果について、資格毎に期待される役割や求められる能力要件に照らして、何ができ、何ができなかったのかという具体的な事実に基づき、本人と上司がオープンに話し合い、現状の達成水準と能力向上の課題を明らかにし、賃金・一時金に反映させていく。」実際、評価のフィードバックにより「本人への動機づけ」が行われるように、基幹職・S Lに説明会等が展開されている。

次に、人事考課の改定に関してであるが、人事考課の現状について経営側は次のような問題意識を抱いていた。「『期間考課』を導入し、『職能給』に反映させるようにした目的は、①個人の直近の成果を評価して、賃金に結びつけること。②考課の結果を賃金額に累積させず、毎年洗い替えることで常に競い合えるようにすること。」にあったが、期間考課の運用の現状は以下の通りであり、この改善が「課題」とであると経営側に意識されている。

12) 組合の意見集約によれば、事技職・医務職の専門職で、一時金の加算額を辞令に表記していくべきであるとの意見が多かったとのことであり、オープンな評価に対する従業員の要望が高いことがわかる。

「①結果として、考課点がやや年功的に分布している。

②組合と協定している成績査定幅（80～120）を使い切れていない。」  
この原因として、次の2点が挙げられている。

「①考課を下げると昇給時に職能給が減額されることもあるため、本人の意欲に悪影響を及ぼすことが懸念される。

②基本的に能力の開発過程にある組合員については、賃金の額を毎年大きく上下させることはなじみにくい。」

他方で、「従来よりも数段高いレベルの成果や役割が求められる中では、特に、実務や作業の中核を担う高資格層については、働き方も大きく変化し、個人差も拡大してくることが予想され、成績査定幅もそれに応じて拡大する方向にある。」とされている。

このような経営側の見解に基づき、期間考課により賃金額を上下させる方式は「職能給」（「職能基準給」）から取り除かれて賞与に一本化され、高資格層を中心に成績査定幅が拡大されることとなった。これにより「賃金では中長期的な観点から『能力』に着目し、賞与では短期的な観点から『成果』に着目して、処遇に反映することができる」制度としたのである。

次に、新たな職能考課についてである。考課要素は、事技系の場合、「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」するとされ、その詳細は第2章でみた通りであるが、技能系の場合、「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、ショップ別の要素も考慮して設定」されるとしている。考課グループは、事技系・技能系ともに「大括り化された資格」である。

事技系の「職能個人給」の成績査定幅を拡大したのは、職務遂行能力の評価をできるだけ昇給に反映するということとともに、「下位の資格に在籍していた間についた成績差を、上位の資格で容易に挽回できるようにするため」であり、そのために「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」と言われている。

また、賞与考課についてであるが、賞与（一時金）の成績査定幅の設定は、(3)⑦に記したように、「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」した上で、「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」する。

なお、同一資格内における賃金等級の昇等級でも職能考課は用いられる。その昇等級は、「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」いく。

### (3) 新賃金体系について

新賃金体系の賃金構成と昇給配分比率を図表15のように決めたことについては、現行制度に対する次のような経営側の問題意識がある。資格別の賃金水準について、改定前の制度は、「上位資格と下位資格で重複している部分が多い」という問題があると経営側は受けとめていた。たとえば事技系でみると「昇格しなくても4～5年の勤続で、一つ上の資格の水準に追い付く極めて年功的な設計」であった。この重複を縮小していきたいというのが経営側の意向である。この重複の原因は、「『勤続』や『年令』によって決定される『基本給』や『年令給』の昇給の比率が高いこと」にあるとされており、これが職能個人給の比率を基本給より縮小させ、職能基準給の比率を職能給より拡大し、加えて事技系では年令給を廃止する理由となった。これにより、「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」という経営側の意図が制度的に実現したわけである。

しかし、技能系では年令給が維持された。これは組合の要望があったことも一つの理由ではあったが、「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」もあると経営側が考えたからである。

生産性給について、習熟年数に応じて賃金が決定されるという面がある

ことを年令給と同様に問題であると経営側は受けとめており、「習熟は基本給をもって賃金に反映し、生産性給は職能給と同様、資格を基準とした賃金項目と割り切り」、習熟昇給を廃止することになった。

ちなみに、生産性給の習熟昇給の解消は、解消に要する原資が大きいことから、毎年の昇給の中で漸次的に行い、3年間で段階的に縮小させる。移行時の生産性給の基準額表は習熟昇給分が1年当り1,000円であるが、この表を前提としベア分を除いて考えた場合、昇等級時に適用される生産性給の額を毎年1,000円ずつ引き上げるという方法を採用する。

これらの結果、賃金構成は、「すべての職種に共通して、勤続や年令に関わらず職能資格・賃金等級によって水準が決定される部分（職能基準給、生産性給、医務職給）と、勤続や年令も考慮して水準が決定される部分（職能個人給、年令給）とが半々になる」（組合の提案文書）こととなった。

ところで、事技職・医務職における職能個人給の上限額の設定については、「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」と述べられている。具体的には、上級専門職が32万円、専門職が29万円、業務職が22万円とされた。

その理由は次のように列挙されている。①上位資格との年収水準の面では、上級専門職は基幹職3級の水準を考慮しており、専門職・業務職は上位資格と50万円程度重複している。②技能職の年令給昇給が抑制される学令との整合性の面では、対象者の平均学令は55歳前後、最低学令が50歳前後となることから整合性は満たされる。③年収水準と生計費との関係では、「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上限額の対象者は、合計で400人程度、全体の2%程度であると推定される。（上級専門職はその資格の中の4%強、業務職は1%弱である。専門職は2%程度と考えられる。）

職能個人給は、技能職の場合、現行の基本給の額をそのまま移行し、事技職・医務職の場合は職能基本給と年令給とを合算した額を移行するが、



改定時に上限額を超えている時はその額で固定する。なお、職能個人給が上限額に達した場合でも、職能基準給は額表の改定があれば昇給する。

賞与は、前述したような評価制度の改定と関連して、「より加点的なしくみ」となった。技能系・事技系ともに「『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」された。

退職金については、現行の基本給額をそのまま基礎額へ移行し、基礎額には従来通り昇給回答額の40%が資格毎に配分されるため、制度改定の影響はほとんどないと言われている。なお、個々人の基礎額は毎月の賃金明細に記載される。

今後の配分のあり方については、経営側は「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。」と基本方針を述べている。具体的には、「少なくとも5年程度」かけて、図表19のような額差に是正していく。特に、事技職は、事技1等級や事技4等級に重点配分して大幅な是正を行うが、技能職はそのような大幅な是正は必要ではない、とされている。同様にして、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是正する。

図表19のような額差を目指して配分する際、特定の賃金等級に重点配分する「是正分」と、資格・賃金等級に関わらず配分される「一律分」の2種類の配分方法を組み合わせるが、その両者の割合は昇給配分に関する賃金分科会で今後労使間で議論していく。

このような資格の重視により、従来以上に昇格が個々人の賃金に影響することとなり、特にその程度は事技系において大きい。今回の改定により、昇格を通じた能力開発あるいは労働意欲の喚起という方向性が示されたと言える。

なお、調整給について一言ふれると、「調整給1」が資格の大括り化に伴うものとして、「調整給2」が月例賃金における期間考課の廃止に伴うものとして設定される。プラス調整給の縮小は、従来の制度改定時には毎年の

昇給時にも実施されたが、今回は昇格・昇等給時にのみ調整給1に関して実施することとなった（詳細は省略する）<sup>13)</sup>。

### (3) 労使の議論

ところで、この改定に際して、B労組はどのような対応をし、労使間でいかなる議論がかわされたのであろうか。

まずB労組の基本見解をみってみる。組合は、望ましい賃金制度の条件として、①安心感が持てること、②頑張れば報われる仕組みであることを掲げているが、今回の改定に対しては、「『安心感』と『頑張れば報われる』といった観点を大切にしながらも、そのバランスについては一部見直し、従来以上に『資格』を軸に能力面をより重視する方向としていく」とした。それは、事技系の一部の高資格層では、働き方の変化の中で、上記の①と②とのバランスを見直すことが処遇の納得感の観点からみて必要であると、組合に考えられていたことがある。

そして、次の5点を基本的な観点として打ち出している。

- 「①より公平・公正で納得性のある賃金・評価制度とすること
- ②組合員の更なる意欲・やる気・元気につながること
- ③生活の安心感を踏まえた上で、しっかり頑張りが反映できること
- ④賃金・評価制度の透明度アップ
- ⑤生活の原資である賃金保障のあり方」「(生活の原資である賃金水準のあり方とその検証)」

また、制度移行前後で現行賃金水準を維持すべく配慮することも掲げられた。

このようにB労組のスタンスは前回の改定時よりもさらに能力主義に踏み込んでいる。今回の改定でも、制度の大枠をめぐっては、労使で大きな意見の相違はなかった。組合は、査定拡大についても、集約した職場の

13) この人事・賃金制度改定と並行して、福利厚生制度の改定も進められ、2000年7月からカフェテリア・プランが実現することとなった。

意見がそれを支持していることを挙げて、肯定的に受けとめている。事技系高資格層については働き方が変化していることを鑑みて、「頑張れば報われるという要素を高めることにより、処遇の納得性を高めていくことが必要であり、組合としても積極的に実施すべきと考えている」としている。

しかし、労使双方の意見が全く同じであったわけではなく、見解の相違する点もみられた。その一つに、年令給カーブの見直し問題<sup>14)</sup>がある。その内容は、若年・中堅層（30～40歳前半）の年令給カーブの早期立ち上げと、高齢層の年令給の下げ局面の是正という2点についてである。後者が論点となっているのは、93年改訂により高齢層の年令給カーブが下がる形状となったことに対して、職場の労働者から不満が出されていたためと考えられる。その点について組合が「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」と指摘しているからである。

経営側は、当初、50歳代を中心とした高齢層の年令給を引き下げることにより、若年・中堅層のカーブの底上げを図るという方法を提示した。だが組合側は、それは「大きな困難を伴う」方法であると述べ、高齢層の賃金水準に大きな影響を及ぼすことのない方法が望ましいとしている。具体的には、①年令給と職能個人給の配分比率を柔軟にしていくこと、②従来採ってきた年令給ベアの重点配分により、高齢層の年令給総額に大きく影響を与えないレベルで、50歳前後から年令給カーブをフラットにしていく

14) 年令給の見直しは93年改訂後も引き続き労使の争点となっており、95年6月と7月の「賃金制度フォローに関する話し合い」を経て、95年10月19日の「賃金制度に関する分科会」で、「生計費との格差が大きく、底上げが必要な年令層に毎年のベアを傾斜（重点）配分する。」ことで労使の見解の一致をみた。具体的には、標準生計費とトヨタ生計費の指数の平均値に年令給の指数が一致するまで、30歳前後から40歳前後を重点的に引き上げるといった内容である。

また、同「話し合い」では基本給定昇協定についても議論され、経営側は、賃金の上昇は各個人の能力の伸長・頑張りと会社業績の裏づけがあって初めて実現するものであると述べて自動的な昇給に反対し、定昇協定の廃止を主張した。B労組はその廃止を受容する代わりとして、「賃上げの40%を基本給に確実に配分していくこと」「現在の資格別配分の考え方を維持していくこと」を求め、経営側も書面確認を了解している。

なお、上記の事項については、11月27日の評議会で、反対0、保留2の絶対多数で承認されている。（B労組『評議会ニュース』No.0410-②、1995年11月1日、他）。

こと、を主張した。経営側は①については理解を示し、今後、昇給配分に関する分科会で労使で議論していきたいと述べた。だが②については、年功色を薄めたいとの観点から、高齢層の年令給の水準を下方に見直しながら、フラットなカーブにしていくべきであり、そのためには高齢層のカーブの大きな変更を要するとした。それでは高齢層の年令給総額への影響が大きく、職場の理解を得られないと考えた組合側は、会社案をそのまま受け入れることは極めて困難であると発言している。このような議論により、年令給カーブの見直しはこの時点では合意に至らず、その後の論点として持ち越された\*。

※当初、第4回の第2小委員会で、経営側は年令給の基本給への統合という方向を提示した。これに対し組合側は、技能系のその取り扱いは慎重に考えるべきであると述べ、経営側はこの組合の意見を踏まえると回答している。

次に、在勤手当の廃止については、組合側は第2小委員会の時点で問題視していた。在勤手当が基本給の14%に相当し、超過勤務手当にも反映されており、生活に与える影響が大きいからである。しかし、経営側はB社の賃金水準の相対的高さ等を理由として廃止の意向を変えなかったため、組合は第2回賃金分科会の場で、在勤手当廃止に伴う移行措置に関して、一定水準の昇給感の確保という観点から、業務職の調整手当縮小の上限額を会社提案の3000円より減らすことと昇等級時に調整手当の縮小をしないことを求めた。第3回分科会で経営側は組合の要望を取り入れる回答をしており、業務職の上限額は2000円となり、昇等級時の縮小は実施しないこととなった。

また、事技職・医務職の職能個人給の上限額について、専門職の金額が論点となった。第2回賃金分科会での会社提案は28万円前後とされ、組合はこれに再検討を求めた。会社提案でいけば、40歳代半ばで上限額に達してしまうケースも予想されるというのがその理由である。この点について、

経営側は組合の要望に理解を示したが、上級専門職との年収水準の重複の拡大を避けるために、29万円とするとの回答を行った。これにより専門職で上限額に到達する学令は最低でも50歳となるため、この回答を組合は了承した。

#### (4) 昇給配分

99年10月29日と12月3日に労使で昇給配分に関する話し合いが行われ、論点とされていた年令給と職能個人給の柔軟な配分、すなわち職能個人給から年令給に配分する割合・額等を含めて次の内容で合意され、翌年1月「昇給配分に関する確認事項」が取り結ばれた。

##### 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には、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。」

②のように若年・中堅層の年令給の底上げを行うのは、B労組の説明によれば、生計費カーブと年令給カーブを、18歳を100とした指数で比較した場合、両者の乖離幅が大きいからである。

③に関しては、経営側が職能個人給の配分を基本給の場合と変えることを提起している。すなわち、基本給の場合は資格毎の指数に基づいて行ったが、職能個人給では上記のように資格間の額差を原則固定して配分することとしたい旨を述べた。この点について組合は、「資格間の額差を設定して配分することで、昇給額の配分決定が年令・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する。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。」と述べて賛同している。

2000年の賃金交渉では、この確認事項に基づいて配分が行われた。特に、事技職の職能基準給と職能個人給、技能職の職能基準給、生産性給、職能個人給、年令給、を掲げると、図表20の通りである。この図表にみるように、年令給は30歳から41歳までに重点配分され、カーブの是正がなされている\*。

\*ちなみに、'00ゆめWでは、B労組は一時金の要求の組み立て方として、90年以来続けてきた「小幅ドリフト方式」と決別し、業績との関連を従来以上に明確化した新しい

方式を採用した。従来のように前年獲得実績をベースとするのではなく、「従来以上に業績の変動を反映すべく」、一時金の要求の構成を①「基礎部分」、②「業績反映部分」、③「総合加算部分」に区分して要求を組み立てることとなった。①は年間賃金の一部としての一時金の安心感・安定感につなげていく部分で、5.0カ月である。②は業績反映指標として本業の儲けを示す「トヨタ単独の営業利益」を採り、「前半期(4-9月)実績+後半期(10-3月)見込み±前年後半期見込みと実績との差」により算出し、営業利益1,000億円当り5万円/人として反映させる。'00ゆめWでは0.7カ月とされている。③は、数字として表われてこない部分を毎年総合的に判断して設定される部分であり、判断の観点は、職場の頑張りと今後の意欲・活力、グループの状況、直近の会社を取り巻く状況、相対的優位性である。①+②を「一時金要求の基礎」とし、その上積み部分である③をゆめW研修や職場会で議論した上で、要求案全体の高さを最終判断していくこととなるが、'00ゆめWでは③は0.2カ月とされた。

経営側は、新たな要求方式を評価しているものの、基礎部分を5カ月とすることを過大であると批判している。しかし、'00ゆめWでは、組合要求通り(209万円、年間5.9カ月相当)で妥結している(B労組『評議会ニュース』No.0578-②-2, 1999年11月30日, 他)。

#### 4. 小 括

最後に、これまで考察してきたことから、99年におけるB社の人事・賃金制度の改定で、特徴的だと思われる点をまとめておこう。

まず第一に、事技職の労働者の場合、技能職以上に能力主義管理が強められていることが挙げられる。90年と93年の人事・賃金制度改定の場合も、事技職は技能職よりも「職能給」の比率が高い賃金制度が設定されていた。さらに99年改定では、「プロ人材開発プログラム」と関連しながら、年令給の廃止、職能考課での発揮能力の重視、職能個人給における成績査定幅の拡大、職能基準給における昇格・昇等級時の昇給幅の一部拡大、賞与における専門職以上の成績査定幅の最大限活用などが実施され、事技職の処遇は個人の能力発揮を一層重視する方向に向かっていると言える。

第二に注目されるのは、昇格・昇等級が賃金に与える影響が増大したことである。それは上述のように事技職の職能基準給の資格間格差が一部拡大したことや技能職の生産性給における習熟昇給の廃止と昇格・昇等級時の昇給幅の一部拡大に表れている。資格を軸とした処遇の実現は今回の改

定の基本方針であり、しかも「今後『資格』をより重視した処遇とすべく、昇格時に昇給感があるようにしていく」ことを目指して、特に事技職の職能基準給における事技1等級と2等級、4等級と5等級の格差は拡大させることが示されている。技能職でも職能基準給の資格間格差は一部拡大させる予定である。経営側としては、昇格制度の効力を強めることによって、各人の自発的な能力開発を促し、労働意欲を喚起しようとしていると考えられる。

第三に、これまでの「職能給」が年毎に変動しうる賃金項目であったのに対して、それを受け継いだ賃金項目である「職能基準給」は、ベアによる書き換え以外は同一の賃金等級において定額となり、短期的な変動が「賞与」のみで行われることとなったことである。

筆者の論文でもすでに指摘したように、旧体系の「職能給」は洗い替え職能給であるが、この賃金項目を改め、月例賃金は年毎の変動をなくし、その分だけ変動幅が大きくなった賞与を上下させる形にしたのである。これにより、半期毎にそれまでの賞与以上に期間考課を大きく反映させることができるようになった。つまり、従来の職能給における賃金変動を半期毎に生み出すこともできるのであり、一層短期的に個人の成果や頑張りを処遇に反映させることができるようになったと言えよう。総じて、上記3点のいずれにおいても、B社の査定の影響力が増大したことを確認することができる。

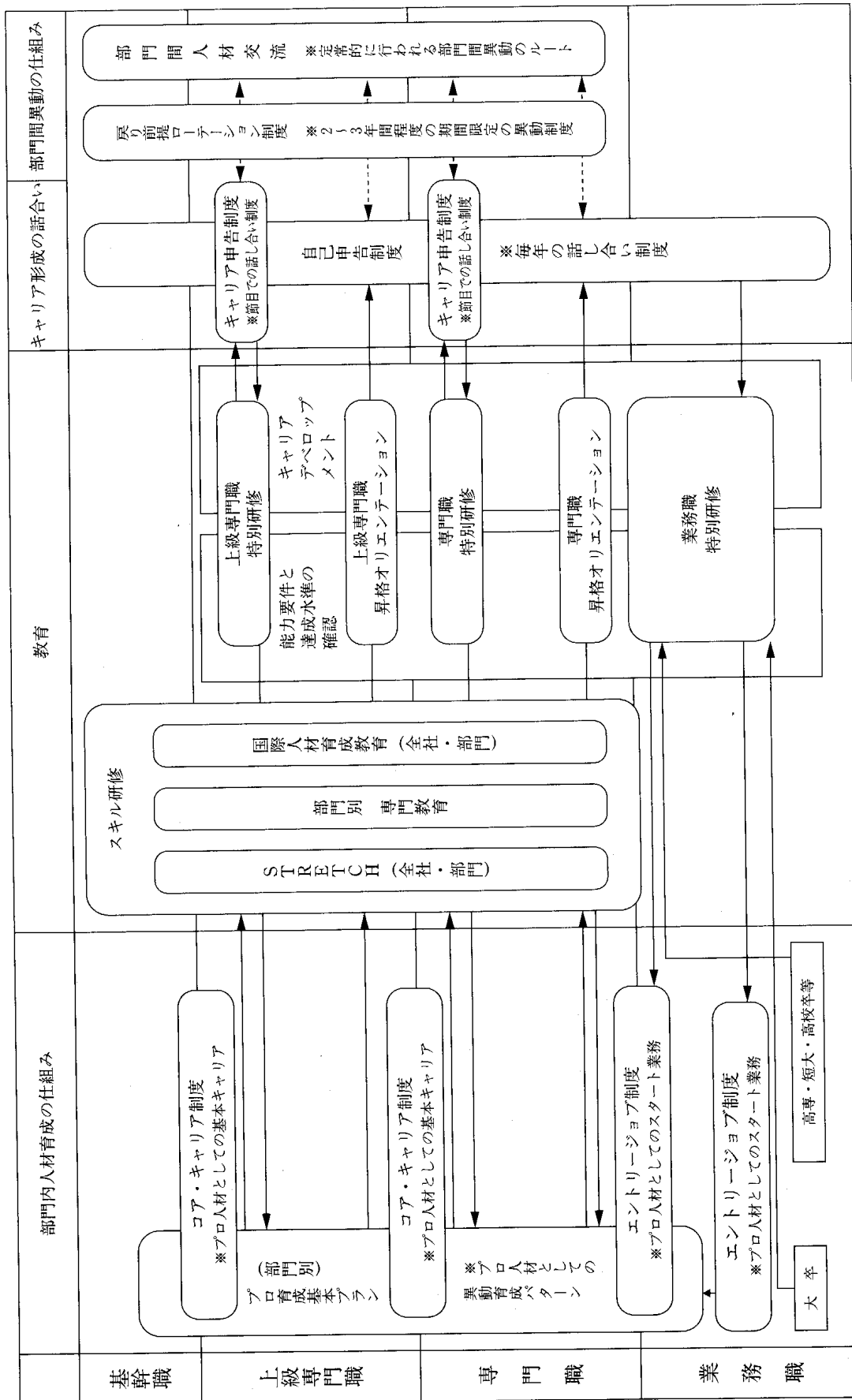
以上、今回の新人事・賃金制度は、B社における能力主義のさらなる展開を示すものである<sup>15)</sup>。

(2000年6月15日執筆終了・入稿)

15) 本稿は、平成11年度山口大学経済学部学術振興基金による研究成果の一部である。この場にて、学術振興基金に御礼申し上げたい。



図表1 B社の人材育成の体系 (事技員)



典拠) B自動車株式会社人材開発部・人事部『プロ人材開発プログラム』(1999年)より作成。

図表2 新職能資格

【成長・活躍のステージ】	【資格体系】	【職位等】	【働き方】	【必要な能力】	【時間管理等】
プロとして多様な人材が、多様な活躍の場で、創造性を発揮しながらいきいきと働く	基幹職1級 基幹職2級 基幹職3級	部長職 室長職 スタッフ・リーダー	・部長職 ・室長職 ・海外事業体トップ ・高度なP/Jリーダー等	・専門能力 ・課題創造力 ・課題遂行力 ・組織マネジメント ・人材活用力 ・人望	時間管理対象外 国・会社を越えて活躍
プロフェッショナルリティの確立期	上級専門職 (現係長級)		・企画、創造的業務を幅広く遂行	・専門能力 ・課題認識・企画立案力 ・組織を巻き込む実行力 ・組織運営の支援・指導力	裁量労働制度 U・T・I・M・E制度
核となる専門能力の確立期	専門職 (現上級指導職1・2級、指導職1・2・3級)		・専門知識に基づき独力で業務を遂行	・専門能力 ・問題解決力 ・行動・実行力 ・組織運営の支援・指導力	フレックス・タイム制度 転居・転勤を含めて活躍
基礎能力の習得期	業務職 (現準指導職、一般職1・2・3級)		・指示や定められた手順に基づき、基礎的業務を遂行	・基礎的業務知識 ・基礎的業務遂行力 ・組織運営の支援・指導力	

(原注) 裁量労働制度は、2000年4月の法改正に伴い、今後労働組合と見直しの検討・協議を進める予定です。

典拠) B自動車株式会社人材開発部・人事部『プロ人材開発プログラム』(1999年)。

注) 印刷の都合上、枠内の文字の配列で、前後の行に文字を送った部分が若干あるが、内容の変更はない。図表3～12も同様。

図表3 資格別能力要件

資格	資格別の期待役割	①専門知識・テクニカルスキル	②思考力	③行動力	④組織運営	⑤管理・指導力	⑥その他
基幹職	<p>『プロフェッショナル』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■社外や海外でも通用する高度な専門性とリーダーシップ。</li> <li>■社外から年収1000万円以上で求められる実力。</li> </ul>	<p>『部門別専門知識・能力』</p>	<p>『課題創造力』</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 慣例にとらわれない革新的発想</li> <li>② 中長期的な展望を踏まえた企画立案と提示</li> </ol>	<p>『課題遂行力』</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>③ 適切な状況判断</li> <li>④ 決断</li> <li>⑤ 粘り強さ</li> </ol>	<p>『組織マネジメント力』</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>⑥ リソースセスの重点投入と業務の改廃</li> <li>⑦ 仕事の枠組み・しくみづくり</li> </ol>	<p>『人材活用力』</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>⑧ 適正な評価とフィードバック</li> <li>⑨ 画一的な指導育成</li> </ol>	<p>『人望』</p> <p>⑩メンバへの信頼感・活力</p>
上級専門職	<p>『プロフェッショナルリテリの確立期』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 専門知識、企画力、創造性を要する業務について、組織や周囲を巻き込みながら遂行。</li> <li>■ 下位資格者の指導・育成などを行い、組織としての成果を向上させるために貢献。</li> </ul>	<p>『課題認識・企画立案力』</p> <p>▽ 物事の本質を見通した上で、自らの問題意識に基づいた課題認識を持ち、かつ、実現可能性のある計画を自ら企画・立案できる力</p>	<p>『組織を巻き込む行動・実行力』</p> <p>▽ 実務遂行の中核として、メンバーをリードし、組織を巻き込みながら、スピーディーに成果を結実させる力</p>	<p>『組織運営の支援・指導力』</p> <p>▽ 課題達成のために最も効果的に組織が運営されるよう、自らの業務分担任とらわれず、周囲に働きかけ支援する力</p>			
専門職	<p>『核となる専門能力の確立期』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 専門知識に基づいた判断を要する業務について、上司からの包括的な指示を受けながら、独力で遂行</li> </ul>		<p>『問題解決力』</p> <p>▽ 業務上の課題や問題に対して、論理的・体系的に処理する力</p>	<p>『行動・実行力』</p> <p>▽ 上司の包括的な指示を受けながら、独力で適切な判断や業務遂行をスピーディーにできる力</p>			
業務職	<p>『基礎能力の習得期』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上司の指示や定められた手順に従って、基礎的、補助的、定型的な業務を遂行</li> </ul>	<p>『基礎的業務知識』</p> <p>▽ ビジネスパーソンとして必要な基礎的な業務知識及び専門知識</p>	<p>『基礎的業務遂行力』</p> <p>▽ 上司の指示や定められた手順に従って、正確・確実に業務を遂行する力</p>				

典拠) 図表2と同じ。

図表4 業務職の能力要件

業務職	
考課要素としての期待役割に必要な能力	能力要件 ▽考課要素を具体的な事実で確認・検証する代表的な行動基準
<p>1. 基礎的業務知識</p> <p>▽ビジネス・パーソンとして必要な基礎的な業務知識及び専門知識</p>	<p style="text-align: center;">全社共通の行動基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスパーソンとして必要な基礎的な業務知識を習得している。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会人、ビジネスパーソンとして的一般常識。</li> <li>・会社、自組織、関係先についての基礎的な理解・知識。</li> <li>・OA機器の活用力。</li> <li>・業務上、必要な語学力。</li> <li>・文章作成力、書類作成力。</li> <li>・問題解決手法の基礎的な理解。</li> </ul> </li> <li>・自らの担当業務を遂行する上で必要な基礎的な専門知識を習得している。</li> <li>・業務知識の吸収や、ビジネスを行う上で必要な知識・見識の涵養に、常に意欲をもって取り組み、業務遂行に活かしている。</li> </ul>
<p>2. 基礎的業務遂行力</p> <p>▽上司の指示や定められた手順に従って、正確・確実に業務を遂行する力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務を遂行する上で、遵守すべき判断基準、手順、納期が何かを明確にしている。</li> <li>・上司の指示や定められた手順に従って、メンバーや関係部署と必要な連携をとりながら、正確・確実に業務を行うとともに、納期を厳守している。</li> <li>・業務の進捗状況や問題をタイムイグ良く上司に報告し、問題が生じた際には上司の判断を仰ぎながら適切に対処するとともに、再発防止の仕組みをとっている。</li> <li>・常に業務遂行力の向上を目指し、積極的な行動や、業務の拡大に努めている。</li> </ul>
<p>3. 組織運営の支援・指導力</p> <p>▽課題達成のために最も効果的に組織が運営されるように、自らの業務分担にとらわれず、周囲に働きかけ支援する力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンでフェアな態度をとり、メンバー、社内外の関係先から信頼を得ている。</li> <li>・組織の使命と方針を的確に理解し、効果的に組織が運営されるように、自らが周囲に対して何をすべきか、何ができているかを考え、具体的に行動に移している。</li> <li>・自らの業務の遂行だけでなく、後輩への指導や、関係部署の担当者との連携など、自組織のために必要な行動を積極的にを行っている。</li> <li>・業務マニユアルを整備するなど、業務の標準化、効率化、改善、情報の共有などを常に意識して実行し、成果を上げていく。</li> </ul>

典拠) 図表2と同じ。

注) 「部門で付加する行動基準」の欄は、印刷の都合上、原資料よりも図表全体に対するその比率を縮小した。図表5～6同様。

図表 5 専門職の能力要件

		専門職	
考課要素 ▽専門職としての期待役割に必要な能力	能力要件 ▽考課要素を具体的な事実で確認・検証する代表的な行動基準		
	部門別専門知識・能力	全社共通の行動基準	部門で付加する行動基準、より具体的に記述した行動基準 (各部門で策定済みの基幹職の『専門能力・一覧表』をベースに、専門職に求める専門知識・能力を明確化)
1. 部門別専門知識・能力			
2. 問題解決力 ▽業務上の課題や問題に対して、論理的・体系的に処理する力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世の中の動きを俊敏に捉え、チャレンジ精神を持って果敢に取り組んでいる。</li> <li>・全社的な視野で、会社・自部門・自部署の環境や課題を認識し、問題意識を持って、自己の業務を遂行している。</li> <li>・上司に対して自己の業務上の課題が何かを明確にし、問題解決の対策立案を策定している。</li> <li>・常に基準（あるべき姿、具体的目標）と現状（事実）との差異を問題・課題として明らかにし、上司や周囲に対して論理的に説明している。</li> <li>・問題解決手法を正しく理解し、十分な現状把握、真因をつかむ要因解析、本質的・効果的・効率的な対策立案を自業務の中で実践している。</li> <li>・P→D→C→Aのサイクルに沿って自らの業務計画の策定や業務管理ができるとともに、状況の変化や新たな問題に対して柔軟に計画を軌道修正している。</li> </ul>		(必要に応じて各部門で付加、具体化を実施)
3. 行動・実行力 ▽上司の包括的な指示を受けながら、独力で適切な判断や業務遂行をスピーディーにできる力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意見、アイデアを、積極的に上司や関連部署に提言している。</li> <li>・業務を推進するために、状況や問題の所在等についての確に把握した上で、しかるべき相手や関係先に対して、積極的な働きかけや調整を行っている。</li> <li>・上司、メンバー、社内外の関係先に対し、相手の立場に立って、自分の考えを正確にわかりやすく伝える。</li> <li>・業務の進捗状況や問題点をタイムリよく上司に報告し、自らの判断や提案を示しながら相談し、上司が意思決定できても、自らの仕事として最後まで粘り強く遂行している。</li> <li>・困難な局面に際しても、自らの仕事として最後まで粘り強く遂行している。</li> <li>・常に強いトータルコスト・収益意識を持ち、業務を遂行している。</li> </ul>		(必要に応じて各部門で付加、具体化を実施)
4. 組織運営の支援・指導力 ▽課題達成のために最も効果的に組織が運営されるように、自らの業務分担にとらわれず、周りに働きかけ支援する力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンでフェアな態度をとり、メンバー、社内外の関係先から信頼を得ている。</li> <li>・組織の使命と方針を的確に理解し、効果的に組織が運営されるように、自らが周囲に対して何をなすべきか、何ができるかを考えて、具体的に行動に移している。</li> <li>・メンバー間や組織間で必要な支援や調整を行うことについて、自らの業務分担任にとらわれず、積極的に協力、行動している。</li> <li>・後輩の職務遂行能力向上のために、仕事の進め方や固有技術、スキルの指導、支援を行っている。</li> <li>・自組織の業務の標準化・効率化・改善などについて、メンバーに前向きに提言し、自らも率先して実践することを通じて、メンバーの信頼感を得ている。</li> </ul>		(必要に応じて各部門で付加、具体化を実施)

典拠) 図表 2 と同じ。

図表 6 上級専門職の能力要件

上級専門職	
考 課 要 素 ▽上級専門職としての期待役割に必要な能力	能 力 要 件 ▽考課要素を具体的な事実で確認・検証する代表的な行動基準
1. 部門別専門知識・能力	全社共通の行動基準
2. 課題認識・企画立案力 ▽物事の本質を見通した上で、自らの問題意識に基づいた課題認識を持ち、計画を立てる力	<p>部門で付加する行動基準、より具体的に記述した行動基準</p> <p>(各部門で策定済みの基幹職の『専門能力・一覧表』をベースに、上級専門職に求める専門知識・能力を明確化)</p> <p>(必要に応じて各部門で付加、具体化を実施)</p>
3. 組織を巻き込む行動・実行力 ▽実務遂行の中核として、組織やメンバーをリードし、組織を巻き込みながら結果を達成させる力	<p>世の中の動きを俊敏に捉え、チャレンジ精神を持って果敢に取り組んでいる。</p> <p>・グローバルな視野で事業、経営、自組織についての状況や環境を認識し、会社方針や部門方針を的確に理解した上で、本質を踏まえた自らの問題意識を有している。</p> <p>・過去の経験や従来のやり方のみにとらわれず、取り組むべき業務上の課題を自ら考え抜き、上司や周囲に対して説明・説得している。</p> <p>・上位方針・リスクヘッジへの対処を織り込んだ企画立案と提案をしている。</p> <p>・状況の変化や新たな問題を察知し、柔軟に計画を軌道修正している。</p> <p>・常に強いリーダーシップ・収益意識を持ち、全体最適の視点から企画立案を行っている</p> <p>・自らの業務について、周囲や他部署を巻き込みながら、組織的に成果を結実させている。</p> <p>・問題意識やニーズ、到達すべき目標、その道筋について、上司や関連部署に対して明確にするのと同時に、関係者の意見を柔軟に取り入れ、積極的に理解と協力を取り付けている。</p> <p>・上司、メンバー、社内外の関係先に対し、相手の立場に立って、自分の考えを正確にわかりやすく誠意を持ってコミュニケーション、プレゼンしている。</p> <p>・困難な局面に直面しても、問題点とその解決のための行動計画を明確にし、粘り強く周囲を説得・調整し、障害を乗り越えている。</p> <p>・利害が対立する考え方や立場に際しても、問題の本質や状況を常に正確に把握し、現実的かつ適切な対案を提示し、粘り強く解決に導いている。</p> <p>・社外や異文化の相手とも、論理的かつ誠実にコミュニケーションをとっている。</p>
4. 組織運営の支援・指導力 ▽課題達成のために最も効果的に組織が運営されるように、自らの業務分担にとらわれず、周囲に働きかけ支援する力	<p>(必要に応じて各部門で付加、具体化を実施)</p> <p>・オープンでフェアな態度をとり、メンバー、社内外の関係先から信頼を得ている。</p> <p>・組織の使命と方針を的確に理解し、効果的に組織が運営されるように、優先順位をつけ、自らが周囲に対して何をすべきかを考え、何ができているかを具体的に行動に移している。</p> <p>・メンバー間や組織間で適切な支援や調整が行われるように、自ら中心となって人的ネットワーク作りや、連携の働きかけをしている。</p> <p>・自組織の業務の標準化・効率化・改善や、自組織の問題などについて上司に前向きに提言し、自らも率先して実践することを通じて、メンバーの信頼感を得ている。</p> <p>・積極的に若手とコミュニケーションをとり、問題意識を伝え、職務遂行能力が向上するように、意識的に指導や支援を行っている。</p>

典拠) 図表 2 と同じ。

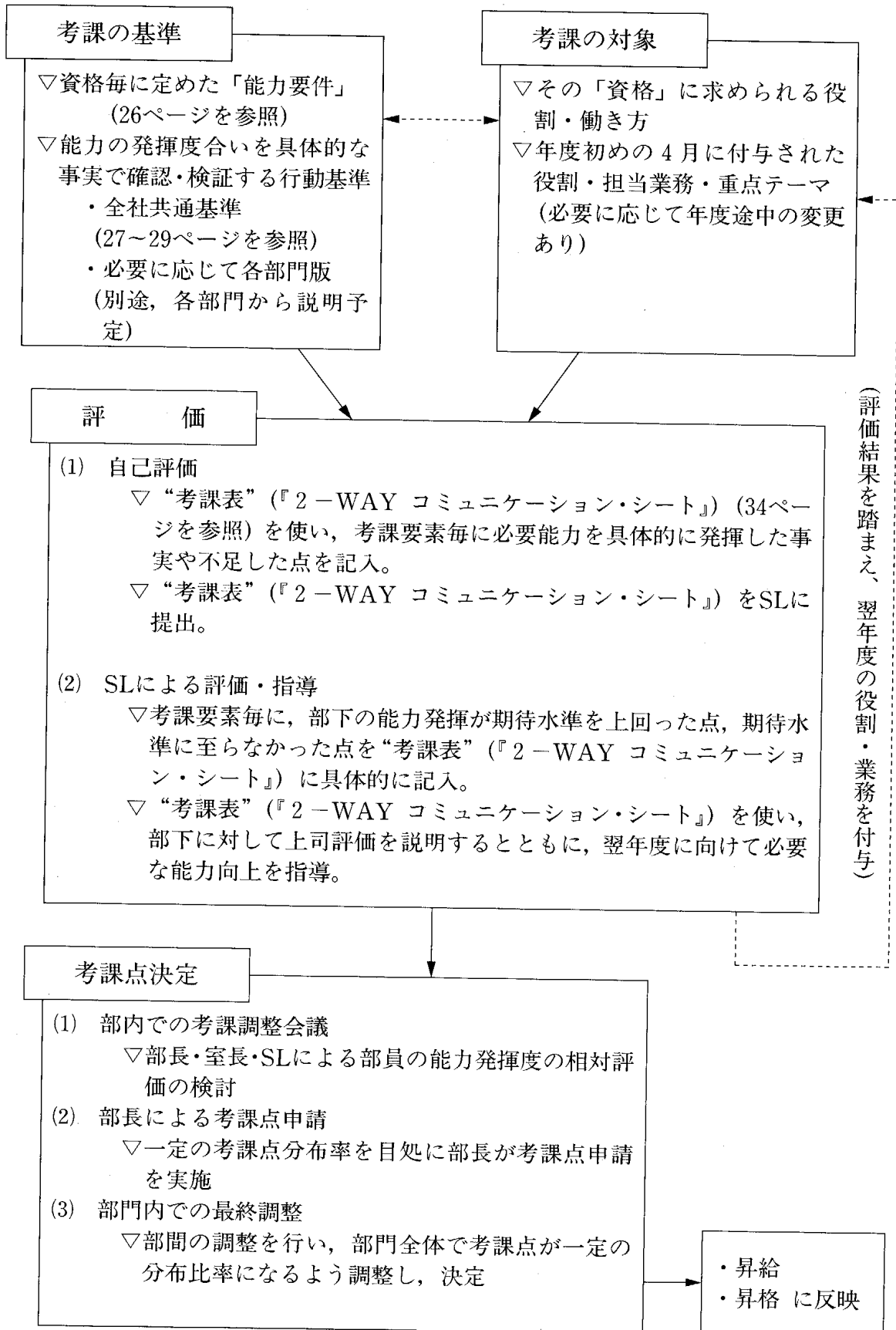
図表 7 職能考課の概要

①考課期間	前年 4 月 1 日～当年 3 月 31 日											
②考課実施時期	1～2 月											
③考課要素	資格毎に設定 (27～29ページを参照)											
④考課者	<1次考課者> S L ……部下の能力発揮度を具体的に評価し、指導 <2次考課者> 部・室長 ……部員の能力発揮度の相対評価、考課点申請											
⑤考課グループ	資格毎に実施 ・従って、「上級専門職」「専門職」「業務職」の3つのグループに分け、資格が同じなら、学歴・入社年次・経験年数・従来の職種区分等を問わず、比較評価を実施											
⑥考課対象者	全査定期間在籍者 (次の者は対象外) ・考課期間中に休職期間がある者 ・新給与辞令交付日付までの退職予定者											
⑦考課点	一定の比率を目処に、以下の通り分布 A…資格の期待水準を大きく上回る能力発揮 B…資格の期待水準を上回る能力発揮 C…資格の期待水準 (資格の平均レベル) D… “ ” (期待水準をクリアしているレベル) E…資格の期待水準に満たない能力発揮の場合											
⑧昇格者	昇格直後の職能考課は対象外とする。 ・考課点は統一査定のDとする。											
⑨異動者	異動が不利にならないよう、異動後の職能考課は前回考課を下回らない (外数) ・前年 4 月 2 日付～当年 1 月 1 日付の異動者が対象											
⑩国内出向者	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">出 向 先</th> <th style="width: 35%;">1 次考課者</th> <th style="width: 35%;">2 次考課者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合</td> <td style="text-align: center;">出 向 先</td> <td style="text-align: center;">社内担当部署の部長</td> </tr> <tr> <td>上記以外の一般的な会社</td> <td style="text-align: center;">社内担当部署の部長</td> <td style="text-align: center;">人材開発部</td> </tr> </tbody> </table>			出 向 先	1 次考課者	2 次考課者	新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合	出 向 先	社内担当部署の部長	上記以外の一般的な会社	社内担当部署の部長	人材開発部
出 向 先	1 次考課者	2 次考課者										
新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合	出 向 先	社内担当部署の部長										
上記以外の一般的な会社	社内担当部署の部長	人材開発部										
⑪海外出向者	海外事業体が 1 次考課、2 次考課を実施。 (社内出身部署の参考意見も踏まえ、人材開発部が最終決定)											
⑫昇給への反映	職能資格・職能考課点により「職能個人給」の“昇給額”を決定											
⑬昇格への反映	一定水準以上の職能考課点が必要 昇格審査の際には、過去 2 年程度の職能考課点を参考情報の一つとする。											

典拠) 図表 2 と同じ。

注) 図表中の頁数は、本稿に適合するように修正した。図表 8, 10 も同様。

図表8 職能考課の手順



典拠) 図表2と同じ。



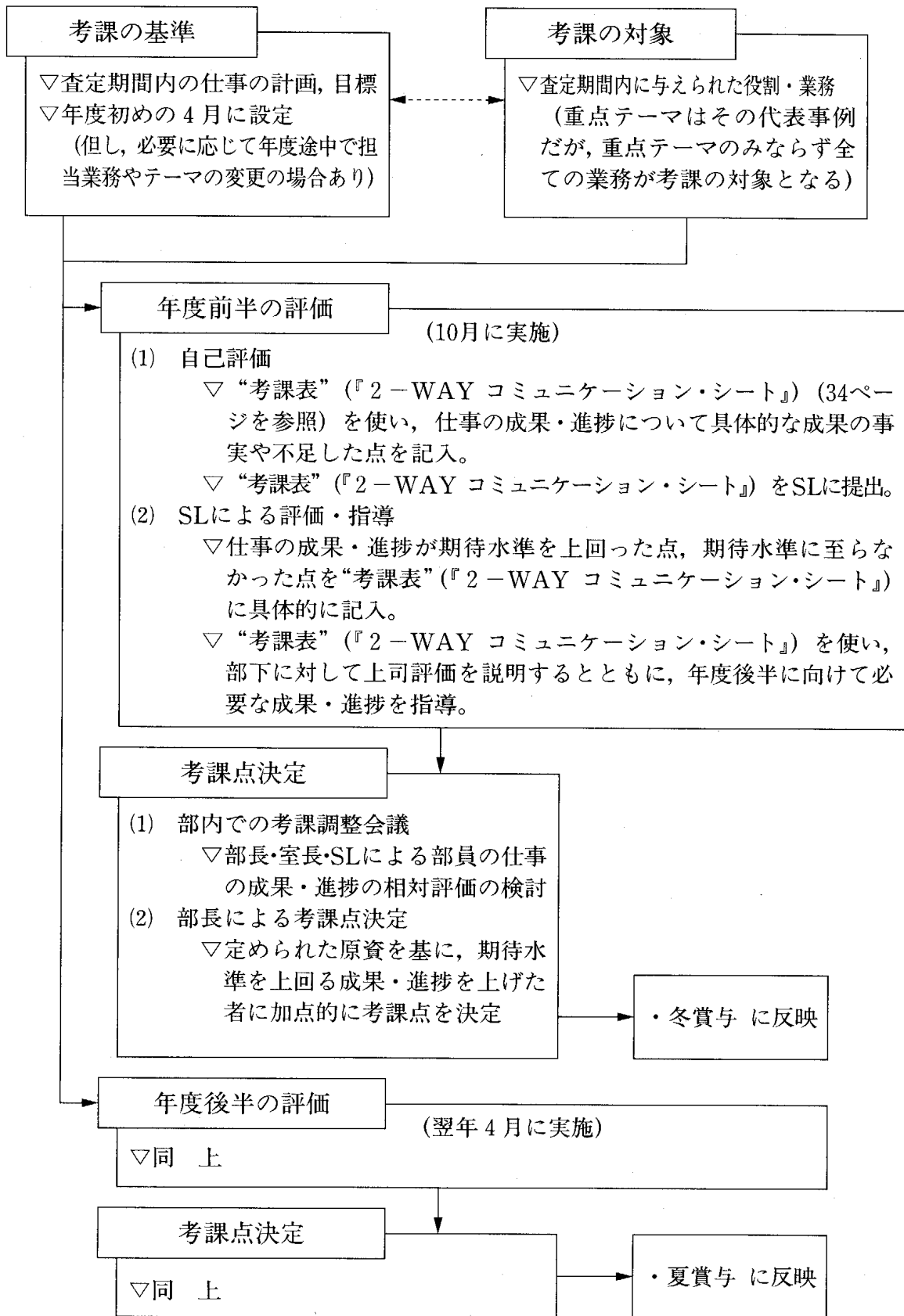
図表 9 賞与考課の概要

	冬賞与考課	夏賞与考課									
①考課期間	当年 4 月 1 日～当年 9 月 30 日	当年 10 月 1 日～翌年 3 月 31 日									
②考課実施時期	当年 10 月	翌年 4 月									
③考課要素	業務の顕著な成果・進捗の有無										
④考課者	<1次考課者> S L ……部下の成果・進捗を具体的に評価し、指導 <2次考課者> 部・室長 ……部員の成果・進捗の相対評価、考課点決定										
⑤考課グループ	資格毎に実施 ・従って、「上級専門職」「専門職」「業務職」の3つのグループに分け、資格が同じなら、学歴・入社年次・経験年数・従来の職種区分等を問わず、比較評価を実施										
⑥考課対象者	全査定期間在籍者 (次の者は対象外) ・考課期間中に休職期間がある者 ・賞与支給日付までの退職予定者										
⑦考課点	毎回の成果・進捗に応じてメリハリのある評価ができるよう加点方式とする ▽期待水準通りの成果・進捗の場合は加算はなし(ゼロ・ベース)を原則とし、期待水準を上回る成果・進捗がある場合には、原資の範囲内で部長が考課点を配分、決定する										
⑧昇格者	昇格直後の夏賞与考課は対象外とする										
⑨異動者	異動が不利にならないよう、異動後の賞与考課は前回考課を下回らない										
⑩国内出向者	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">出 向 先</th> <th style="width: 35%;">1 次考課者</th> <th style="width: 35%;">2 次考課者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合</td> <td style="text-align: center;">出 向 先</td> <td style="text-align: center;">社内担当部署の部長</td> </tr> <tr> <td>上記以外の一般的な会社</td> <td style="text-align: center;">社内担当部署の部長</td> <td style="text-align: center;">人材開発部</td> </tr> </tbody> </table>		出 向 先	1 次考課者	2 次考課者	新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合	出 向 先	社内担当部署の部長	上記以外の一般的な会社	社内担当部署の部長	人材開発部
出 向 先	1 次考課者	2 次考課者									
新規会社、分社した会社等で、出向先に考課できる上司がいる場合	出 向 先	社内担当部署の部長									
上記以外の一般的な会社	社内担当部署の部長	人材開発部									
⑪海外出向者	海外事業体が考課を実施										
⑫賞与への反映	職能資格・職能考課点により「加算額」を決定 ・加算額がある場合は賞与辞令に加算額を表記することも検討中										

典拠) 図表 2 と同じ。

注) 出典の資料では辞令への加算額を表記は「検討中」とされているため、図表 9 でも同様に記載したが、制度の実施時点では専門職以上で加算額を表記することとなった。

図表10 賞与考課の手順



典拠) 図表2と同じ。

図表11 考課表

(99年度) 2-WAY コミュニケーション・シート

専門職用

所 属	従業員コード	氏 名
部 室・課	G・係	

【4月：役割・業務付与時】		【翌2月：年度評価時】	
部・室長	本人	部・室長	本人

【4月：役割・業務付与時】		【翌2月：年度評価時】	
部・室長	本人	部・室長	本人

1. 本年度の業務

(1)期待されている役割

(2)具体的な担当業務	(3)必要な専門知識・能力
<p>（どういう業務領域で、どういう成果を出す事で組織に貢献するのか）</p> <p>【重点テーマ】（テーマ、目標、期限を記入）</p>	

2. 業務の成果・進捗等（必要に応じて詳細な「業務計画表」等を活用しながら評価）

評価時期	本人評価 (評価の根拠を簡潔に記入)	上司評価 (部下への指導事項等を記入)	評価
10月 中間点検			印
翌4月 最終点検			印

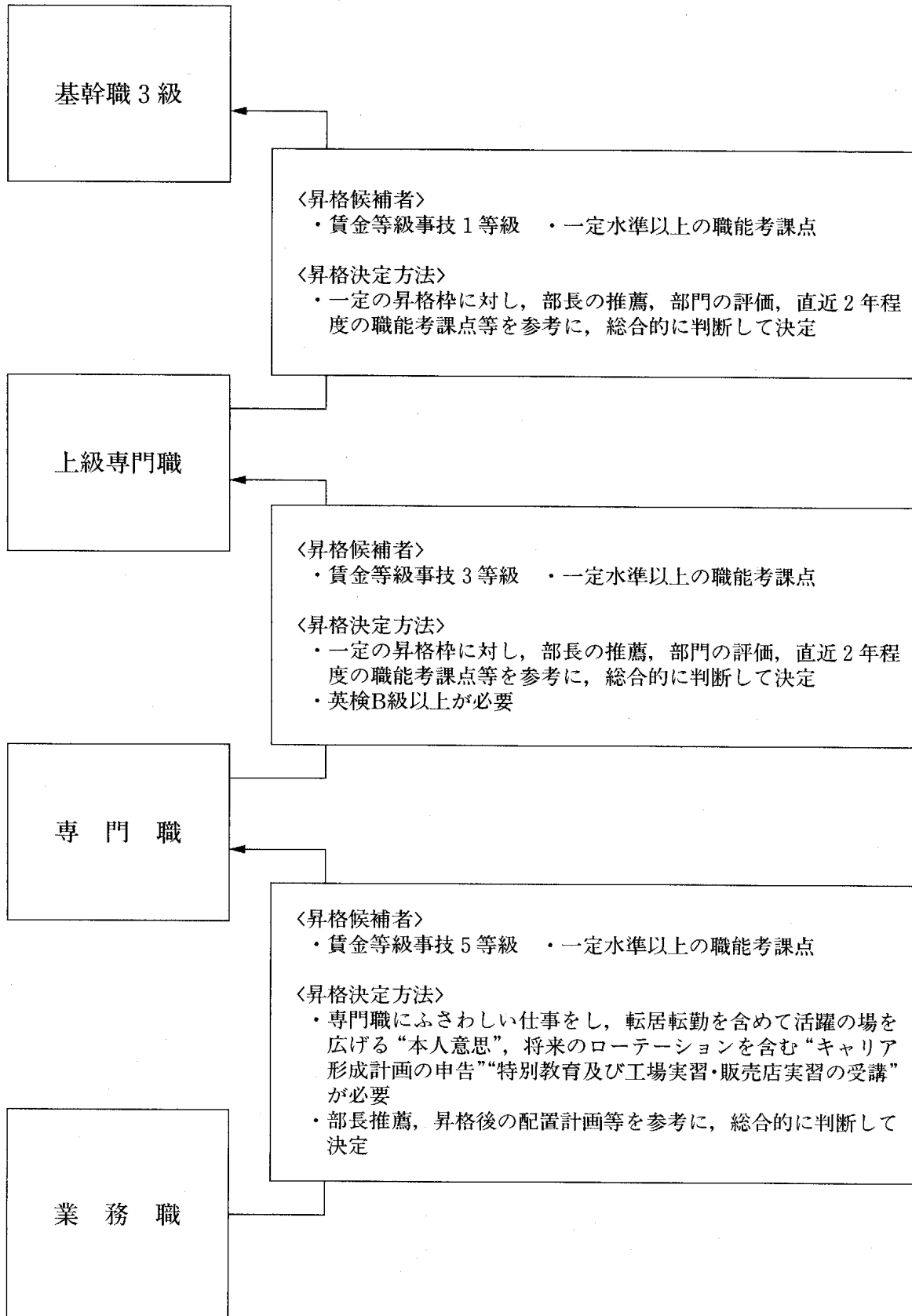
〈注〉評価欄は「◎・○・△」のいずれかを記入  
 (◎)期待水準を超える成果・進捗、(○)期待水準通りの成果・進捗、(△)期待水準の成果・進捗には到らず  
 典拠) 図表2と同じ。

3. 職務遂行能力（全社及び各部門の「行動基準」に照らして評価）

考課要素	(翌2月：年度評価) 本人評価	(翌2月：年度評価) 上司評価	評価
部門別 専門知識・能力			
問題解決力 ▽業務上の課題や問題に 対して、論理的、体系 的に処理する力			
行動・実行力 ▽上司の包括的な指示を受 けながら、独力で適切な判 断や業務遂行をスビー ディーにできる力			
組織運営の支援・指導力 ▽課題達成のために最も効 果的に組織が運営される ように、自らの業務分担 にとらわれず周囲に働き かけ支援する力			
その他特記事項			

〈注〉評価欄は「◎・○・△」のいずれかを記入  
 (◎)資格の期待水準を超える能力を具体的に発揮した、(○)期待水準通りの能力を具体的に発揮した、(△)期待水準の能力発揮は具体的には不十分だった

図表12 昇格の方式



典拠) 図表2と同じ。

図表13 賃金等級と昇等級

【従来の資格体系】	【今後の資格体系】	【賃金等級】	【成長／活躍の節目】								
<table border="1"> <tr> <td>係長級 30</td> </tr> </table>	係長級 30	<table border="1"> <tr> <td>上級専門職</td> </tr> </table>	上級専門職	<table border="1"> <tr> <td>事技1等級</td> </tr> <tr> <td>事技2等級</td> </tr> </table>	事技1等級	事技2等級	<p>…▽基幹職3級昇格の必要条件 ▽キャリア・能力のたな卸し教育</p> <p>…▽2等級を4年程度経験の後、 適格者を1等級に昇等級させる</p>				
係長級 30											
上級専門職											
事技1等級											
事技2等級											
<table border="1"> <tr> <td>上級指導職1級 40</td> </tr> <tr> <td>上級指導職2級 50</td> </tr> <tr> <td>指導職1級 60</td> </tr> <tr> <td>指導職2級 7A</td> </tr> <tr> <td>指導職3級 7B</td> </tr> </table>	上級指導職1級 40	上級指導職2級 50	指導職1級 60	指導職2級 7A	指導職3級 7B	<table border="1"> <tr> <td>専門職</td> </tr> </table>	専門職	<table border="1"> <tr> <td>事技3等級</td> </tr> <tr> <td>事技4等級</td> </tr> </table>	事技3等級	事技4等級	<p>…▽上級専門職昇格の必要条件 ▽キャリア・能力のたな卸し教育</p> <p>…▽4等級を4年程度経験の後、 適格者を3等級に昇等級させる</p>
上級指導職1級 40											
上級指導職2級 50											
指導職1級 60											
指導職2級 7A											
指導職3級 7B											
専門職											
事技3等級											
事技4等級											
<table border="1"> <tr> <td>準指導職 80</td> </tr> <tr> <td>一般職1級 9A</td> </tr> <tr> <td>一般職2級 9B</td> </tr> <tr> <td>一般職3級 9C</td> </tr> </table>	準指導職 80	一般職1級 9A	一般職2級 9B	一般職3級 9C	<table border="1"> <tr> <td>業務職</td> </tr> </table>	業務職	<table border="1"> <tr> <td>事技5等級</td> </tr> <tr> <td>事技6等級</td> </tr> <tr> <td>事技7等級</td> </tr> </table>	事技5等級	事技6等級	事技7等級	<p>…▽専門職昇格の必要条件 ▽大卒新人のスタート地点</p> <p>…▽高専・短大卒新人のスタート地点 ▽6等級の内、一定比率を5等級に 昇等級させる</p> <p>…▽高卒新人のスタート地点 ▽7等級を2年程度経験の後、 適格者を6等級に昇等級させる</p>
準指導職 80											
一般職1級 9A											
一般職2級 9B											
一般職3級 9C											
業務職											
事技5等級											
事技6等級											
事技7等級											

典拠) 図表2と同じ。

図表14 職能資格の大括り化と賃金等級の新設

《事技職・医務職》		《技能職》		
(現行)	(新)	(現行)	(新)	
職能資格	職能資格	職能資格	職能資格	
係長級	上級専門職	CX級	CX級	
上級指導職1級	専門職			
上級指導職2級		事技1等級	技能1等級	
指導職1級		事技2等級		
指導職2級		事技3等級	SX級	技能2等級
指導職3級	事技4等級	EX1級	EX級	
準指導職	事技5等級	EX2級		技能3等級
一般職1級	業務職	指導職	技能4等級	
一般職2級		事技6等級	中堅技能職	技能5等級
一般職3級		事技7等級	準指導職	技能6等級
		一般職1級	初級技能職	技能7等級
		一般職2級	基礎技能職	技能8等級
		一般職3級		技能9等級

典拠) B自動車労働組合『はあい』第133号(1999年9月29日)。

図表15 賃金構成・賃金決定要素と昇給配分比率

(新)			(現行)		
《事技職》	《技能職》	《医務職》	《事技職》	《技能職》	《医務職》
職能基準給(50%) 賃金等級	職能基準給(30%) 賃金等級	職能基準給(30%) 賃金等級	職能給(40%) 職能資格・期間考課	職能給(20%) 職能資格・期間考課	職能給(20%) 職能資格・期間考課
	生産性給(20%) 賃金等級・支給率 (・昇等級年)	医務職給(20%) 賃金等級・職種		生産性給(20%) 職能資格・習熟年数 ・支給率	医務職給(20%) 職能資格・職種
職能個人給(50%) 職能資格・職能考課 ・昇給回数	職能個人給(30%) 職能資格・職能考課 ・昇給回数	職能個人給(50%) 職能資格・職能考課 ・昇給回数	基本給(40%) 職能資格・能力考課 ・昇給回数	基本給(40%) 職能資格・能力考課 ・昇給回数	基本給(40%) 職能資格・能力考課 ・昇給回数
	年令給(20%) 学令		年令給(20%) 学令	年令給(20%) 学令	年令給(20%) 学令

典拠) 図表14と同じ。

図表16 制度移行時（'99/10）の職能基準給テーブル

事技職		（円）	
職能資格	賃金等級	額	移行時の額設定の考え方
上級専門職	事技1等級	213,100	係長級の職能給の標準額
	事技2等級	213,100	
専門職	事技3等級	156,400	大多数を占める上級指導職2級の職能給の標準額 中央の資格である指導職2級の職能給の標準額
	事技4等級	127,000	
業務職	事技5等級	94,000	専門職との額差が大きくなるよう一般職1級の標準額 一般職2級の職能給の標準額 一般職3級の職能給の標準額
	事技6等級	84,100	
	事技7等級	73,000	

技能職		（円）	
職能資格	賃金等級	額	移行時の額設定の考え方
CX級	技能1等級	111,200	CX級の職能給の標準額 SX級の職能給の標準額 EX1級の職能給の標準額
	技能2等級	86,500	
	技能3等級	73,400	
中堅技能職	技能4等級	68,800	EX2級の職能給の標準額 指導職の職能給の標準額 準指導職の職能給の標準額
	技能5等級	58,500	
	技能6等級	52,900	
初級技能職	技能7等級	46,100	一般職1級の職能給の標準額 一般職2級の職能給の標準額
	技能8等級	41,300	
基礎技能職	技能9等級	35,600	一般職3級の職能給の標準額

医務職		（円）	
職能資格	賃金等級	額	移行時の額設定の考え方
上級専門職	事技1等級	98,300	各賃金等級毎の考え方は、事技職と同じ
	事技2等級	98,300	
専門職	事技3等級	77,000	
	事技4等級	62,300	
業務職	事技5等級	46,200	
	事技6等級	41,400	
	事技7等級	35,600	

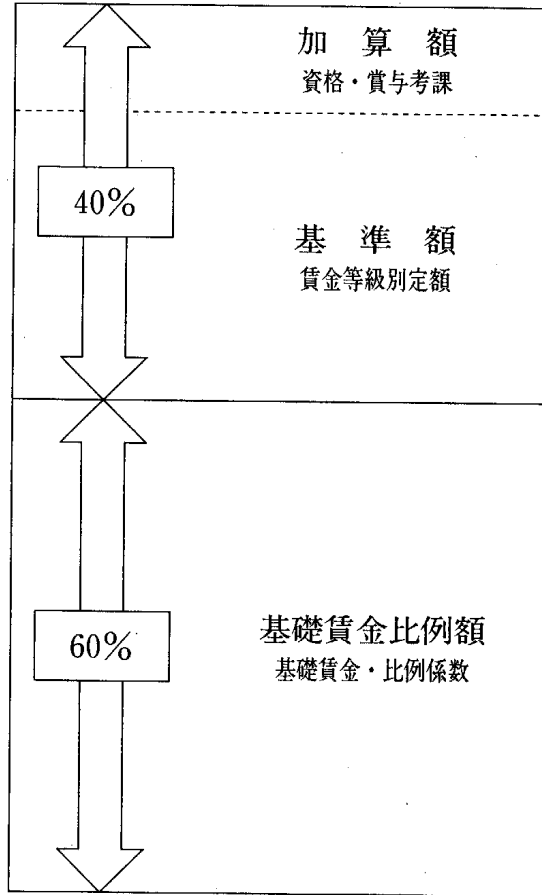
典拠) 図表14と同じ。

旧職能資格	—
	係長級
	上級指導職1・2級
	指導職1・2・3級
	準指導職・一般職1級
	一般職2級
	一般職3級

旧職能資格	—
	CX級
	SX級
	EX1級
	EX2級
	指導職
	準指導職
	一般職1級
	一般職2級
	一般職3級

旧職能資格	—
	係長級
	上級指導職1・2級
	指導職1・2・3級
	準指導職・一般職1級
	一般職2級
	一般職3級

図表17 一時金の構成と配分比率



典拠) 図表14と同じ。

図表18 新資格体系と育成・活用のステージ

【事技系】

◆育成・活用のステージ合わせて  
現資格を「3つ」に大括り

資格 (期待値)
①プロフェッショナルリティの確立期
②核となる専門能力の確立期
③基礎能力の習得期

【技能系】

◆育成・活用のステージ合わせて  
現資格を「6つ」に大括り

資格 (期待値)	
人材活用中心	①工場内第一人者としての高技能の発揮
	②修得した高技能の発揮
	③ローテーション等による技能の幅・深みの修得
人材育成中心	④専門技能・知識の修得による組内作業の習熟
	⑤作業範囲の拡大による組内作業の修得
	⑥導入期

典拠) B自動車労働組合『評議会ニュース』No.0533-② (1998年7月30日)。



図表19 職能基準給における昇格・昇等級時の昇給水準

現 行				今後のイメージ
(円)				
・ 事技職				
新職能資格	賃金等級	額	差	差
上級専門職	事技1等級	213,100	0	15,000
	事技2等級	213,100	56,700	55,000
専門職	事技3等級	156,400	29,400	15,000
	事技4等級	127,000	33,000	45,000
業務職	事技5等級	94,000	9,900	10,000
	事技6等級	84,100	11,100	10,000
	事技7等級	73,000	-	-
(円)				
・ 技能職				
新職能資格	賃金等級	額	差	差
CX級	技能1等級	111,200	24,700	25,000
	技能2等級	86,500	13,100	12,500
EX級	技能3等級	73,400	4,600	5,000
	技能4等級	68,800	10,300	10,000
中堅技能職	技能5等級	58,500	5,600	5,000
	技能6等級	52,900	6,800	7,500
初級技能職	技能7等級	46,100	4,800	5,000
	技能8等級	41,300	5,700	5,000
基礎技能職	技能9等級	35,600	-	-

典拠) B自動車労働組合『評議会ニュース』No.0567-② (1999年6月30日)。

図表20 '00ゆめW配分妥結内容

【1】事技職

①職能基準給 (円)

職能資格	賃金等級	金額
上級専門職	事技1等級	220,700
	事技2等級	215,100
専門職	事技3等級	159,100
	事技4等級	134,900
業務職	事技5等級	97,600
	事技6等級	87,600
	事技7等級	76,900

\*E部門の生産性給支給率の伸びに応じた成果配分を含めている。

②職能個人給 (円)

職能資格	配分額(引き上げ額)
上級専門職	5,370
専門職	3,870
業務職	2,370

\*職能個人給上限額 (万円)

職能資格	上限額
上級専門職	32
専門職	29
業務職	22

【2】技能職

①職能基準給 (円)

職能資格	賃金等級	金額
CX級	技能1等級	111,900
SX級	技能2等級	87,000
	技能3等級	74,400
EX級	技能4等級	69,500
	技能5等級	59,400
中堅技能職	技能6等級	54,300
	技能7等級	46,800
初級技能職	技能8等級	42,000
	技能9等級	36,800

②生産性給

<1>基準額

職能資格	賃金等級	昇等級年 (円)		
		2000年・1999年	1998年	1997年以前
CX級	技能1等級	75,400	76,400	77,400
SX級	技能2等級	70,500	71,500	72,500
	技能3等級	63,900	64,900	65,900
EX級	技能4等級	58,200	59,200	60,200
	技能5等級	51,400	52,400	53,400
中堅技能職	技能6等級	44,500	45,500	46,500
	技能7等級	39,500	40,500	40,500
初級技能職	技能8等級	35,800	35,800	35,800
	技能9等級	32,600	32,600	32,600

<注>実際の生産性給支払い額は、上記基準額に生産性給支給率を乗じたものとなる。

<2>生産性給支給率

- ・P部門については、毎月の生産能率に応じて算出する。
- ・E部門については、1年間固定とし2000年4月～2001年3月の生産性給支給率を1.213(昨年度1.161)とする。

③職能個人給 (円)

職能資格	配分額(引き上げ額)
CX級	3,010
SX級	2,610
EX級	2,210
中堅技能職	1,810
初級技能職	1,410

④年令給 (円)

学令(才)	金額	改定額	学令(才)	金額	改定額	学令(才)	金額	改定額
18	38,200	—	35	69,100	700	52	108,200	—
19	38,800	—	36	71,900	600	53	108,200	—
20	39,400	—	37	74,500	500	54	108,200	—
21	40,000	—	38	77,100	500	55	108,200	—
22	40,600	—	39	79,600	400	56	107,200	—
23	41,800	—	40	82,100	300	57	105,200	—
24	43,000	—	41	84,600	100	58	102,200	—
25	44,200	—	42	87,200	—	59	99,200	—
26	45,500	—	43	90,000	—	60	96,200	—
27	46,800	—	44	92,800	—			
28	48,100	—	45	95,600	—			
29	50,600	—	46	97,900	—			
30	53,300	200	47	100,200	—			
31	56,400	300	48	102,200	—			
32	59,600	500	49	104,200	—			
33	62,900	700	50	106,200	—			
34	66,200	900	51	107,200	—			

典拠) B自動車労働組合『評議会ニュース』No.0595-③(2000年3月16日)。