

成果・業績重視の処遇体系の見直しについて

平成16年12月2日

西日本電信電話株式会社

現行の人事・給与制度については、積極的に行動を起こした社員や高い成果・業績を達成した社員に対し、これを公正かつ適正に評価し、給与へのタイムリーな反映や昇格に機能させる制度として平成13年度に導入し、社員の自律的・主体的な行動を促進するとともに、モチベーションとチャレンジ意欲を高めることで、上位層の業績向上や中低位層の底上げ・活性化など、成果・業績の向上に資する制度として一定の成果を挙げているものと認識しているところである。

しかしながら、NTT西日本を取り巻く環境は、主戦場である地域通信市場においては、電話からIPへのシフトが加速し、固定電話市場の縮退が進む中で、ドライカップを用いた直収電話サービスの本格的な参入に伴い基本料等の値下げを行うなど、収入の大きな柱であった基本料収入の大幅な減収を見込まざるを得ない厳しい状況であり、また、ブロードバンド市場は光によるインターネット接続・IP電話・映像配信の複合のトリプルプレイサービスの展開が図られるなど、価格・サービス両面での顧客獲得競争が熾烈化を極め、従来とは比較にならない厳しい環境に直面している状況にあり、このような経営環境において、IP・ブロードバンド事業への収益構造の転換を図っていくためには、社員の成果の発揮度合いに応じて、これまで以上にメリハリを持つ的確に報いることで、モチベーションとチャレンジ意欲を更に向上させ、ヒューマンパワーを最大限発揮することが必要である。

このためには、成果・業績重視の処遇体系を一層推進し、急激な市場環境の変化に対応し、達成した成果・業績をタイムリーに反映させる、高い成果・業績を挙げた社員によりダイナミックに報いる、中位層に対する活性化を行い全体の底上げを図ることにより、ヒューマンリソースを更に活性化させ、競争力強化を実現したいと考えている。

したがって、現行の人事・給与制度については、成果・業績重視の処遇体系を一層推進し、社員の発揮した成果・業績に、より迅速かつ的確に報いることで、社員のチャレンジ意欲の更なる維持向上が実現可能な処遇制度へ見直す考えである。

・ 処遇体系見直しの方向性

新たな人事・給与制度では、市場の変化に対応して新たな業務に積極果敢にチャレンジし優れた成果・業績を上げた社員を高く評価する観点から、次の点を重視し制度の充実を図ることとする。

- ・ 年功ではなく、高い業績を上げた社員に対して、業績に応じて処遇できる仕組みが必要（年功要素の払拭、評価反映幅の拡大）
- ・ 成果加算が上限額に達している社員に対して、業績を上げれば上限額を超えて報いることのできる仕組みが必要（上限額を超える処遇、評価反映幅の拡大）
- ・ 過去の評価実績に関わらず、当該期間に高い業績を上げれば高い処遇を得るチャンスがあるという新たなチャレンジを促す仕組みが必要（評価反映幅の拡大）
- ・ 業績が期待し要求する程度を下回る場合等においては、挑戦・改革への奮起を促す仕組みが必要（降給の仕組み）

・ 処遇体系見直しの具体的内容

1．基本給等制度の見直し

（1）基本給の組み替え

成果・業績と関係なく年齢のみで昇給する仕組みである年齢賃金を廃止し、その原資を成果・業績を反映する給与である成果加算、成果手当に組み替え、成果・業績の反映割合を拡大する。

（2）成果加算の見直し

基本給の組み替えに伴い、成果加算については、総合評価を反映し累積する仕組みは維持しつつ、年齢賃金からの移行原資を基に現行上限額（90,880 円）を引き上げるとともに、高い成果・業績を上げた場合（A評価、B評価）は、上限額を超えてプラス累積するプレミアムレンジを創設する。

具体的には、A評価でプラス累積するAレンジ、B評価以上でプラス累積するBレンジ、C評価以上でプラス累積するノーマルレンジを設定して、成果加算の累積範囲を3つのレンジに区分するとともに、それぞれのレンジでプラス累積となる評価（ターゲット評価）に達しない評価結果の場合はマイナス反映する。

なお、併せて、成果加算反映額の増改定を実施する。

（3）成果手当の見直し

新成果手当については、これまでと同様に洗い替えの手当とするが、タイムリーな処遇反映、5段階評価によるメリハリの拡大、上位評価を全体の半数程度に増大させることによる中位層の活性化、を図るため、従来の総合評価反映から業績評価反映に見直すこととし、6月及び12月の半期毎に反映させることとする。

具体的手当額の設定にあたっては、基本給の組み替えに伴う年齢賃金からの移行原資を基に、評価間差の拡大を行う。

（4）見直し後の年収の変動幅

同一資格等級において、見直し後の例月給与の変動部分と特別手当の変動部分を合わせ、年収の15%～20%程度を意識した制度設計を行うこととし、具体的には別途明らかにする。

（5）新制度への移行方法

新制度への切替時点での個人毎の給与の増減は生じさせないこととし、具体的な切

替方法については以下のとおりとする。

新制度への切り替え

年齢賃金から成果手当への移行額を資格等級別に設定し、現行成果手当額との合計額を切替成果手当額として設定する。

社員の給与切り替えは、切替時点での年齢賃金、成果加算、成果手当の合計額から、資格等級別評価段階別の切替成果手当額（切替時点で反映されている現行成果手当額と対応する額）を差し引いた額を新成果加算額とする。

また、次期評価反映までの間の成果手当は、切替成果手当とする。

暫定調整、暫定加算

暫定調整、暫定加算については、モチベーションとチャレンジ意欲の更なる向上を図る観点から、成果加算へのプレミアムレンジの設定に合わせ、新成果加算へ移行する。

2. 諸手当等

成果・業績重視にそぐわなくなりつつある諸手当等についても、必要な見直しを行う。

(1) 最長在級年数の廃止

評価に関らず在級年数にのみ基づき昇格することへの不公平感の払拭、及び処遇決定要素における成果・業績反映割合の拡大の観点から、当該資格等級において期待し要求する程度を下回るD評価であっても自動的に昇格する最長在級年数は廃止する。

(2) 扶養手当

ライフスタイルが多様化する中で、同じ成果・業績を上げていながら、年齢や家族構成などの属人的要素の違いにより給与水準に差異が生じるのは、社員の公平感、納得感が得られにくいことから、成果・業績に応じた処遇を推進する観点に立って、扶養手当は廃止する。

なお、廃止見合いの原資は新成果手当へ移行し、成果・業績反映割合を拡大する。

(3) 職責手当

成果・業績重視の観点から、職務や業績に関わらず一般資格2級以上の社員に一律支給している職責手当（4,000円）を廃止し、全ての役付職（担当課長、担当課長代理、主査、係長、インストラクタ、代務、主任、営業担当部長代理、営業担当課長代理、営業担当主任）の職責手当から当該相当額を減額する。

なお、廃止・減額見合いの原資は新成果手当へ移行し、成果・業績反映割合を拡大する。

(4) 代務・主任の廃止

役付職のうち、代務・主任については、リーダ的な役割は主査が担っていること、担当横断的な業務運営の実践、社員の自律的・主体的な判断・行動による業務遂行の推進等、必要性が著しく低下していることから廃止する。

なお、廃止に伴い、当該役付職見合いの職責手当も廃止する。

3. 実施時期

取り巻く経営環境が急速に変化している中で、早期に収益構造の転換を実現するためには、早期に社員のモチベーション・チャレンジ意欲の維持・向上を図る必要があることから、平成17年度に新制度へ移行するとともに、平成17年度中に新成果加算及び新成果手当による処遇への反映を実施する。

・ 特別手当制度との関わり

成果・業績重視を一層推進する観点及び例月給与の見直しとの関わりから、特別手当に個々の成果・業績をよりの確に反映できるよう、基礎額の見直しを行うこととし、具体的には別途明らかにする。

・ 医療部門における処遇体系の見直し

医療部門についても、事業系社員との整合も考慮しつつ、必要な見直しを行うこととし、具体的には別途明らかにする。