

「今後の事業運営等を踏まえた処遇体系の再構築」における 現時点の考え方について

「今後の事業運営等を踏まえた処遇体系の再構築」については、平成24年4月5日等に示したところであるが、現時点での考え方は以下のとおりである。

1. 再構築の考え方

(1) 世代毎のワークステージに着目した考え方と処遇のあり方

市場構造が大きく変化する中、NTT 東日本グループが、既存事業を健全に維持しつつ、新たな事業領域・成長分野にも積極的に進出していくためには、社員一人ひとりが長期的視点と主体性を持ってスキル・専門性を深化させるとともに新たなスキルの獲得にも取り組みながらキャリアを積み重ねることにより、継続的なパフォーマンスの発揮につなげていくことが重要である。

そのため、採用から就労終了までのキャリアを形成していくうえにおいては、入社後の一定期間は多様な経験を積みながら着実にスキル・専門性の習得に取り組むこと、その後においては、業務の中核を担い既存事業でのスキル・専門性を遺憾なく発揮すると同時に新技術・新サービスへ積極的に対応すること、更に60歳定年退職後以降の雇用期間においては、それまで培ったスキルやノウハウをベースとした業務や技術継承、後進指導などでの事業貢献を行うこと、といった世代毎のスキル・専門性の習得・蓄積度合いによる成長段階の違いを背景として期待される役割が異なっていることを踏まえる必要があるものと認識している。

そういった観点から、若年層ではスキル・専門性を育成や業務経験によりゼロから積み上げていくことを考慮し、スキルレベル等の伸長度が大きいことを踏まえた昇給の仕組みにするなど成長実感を得てスキル獲得意欲を高めることを意識し、その後のステージにおいては、主体的なスキル・専門性を深めつつ困難な課題や新分野へのチャレンジの促進に繋がるよう、パフォーマンスの発揮度や担う役割をより処遇に反映していくこととし、更に60歳定年退職後以降の雇用期間では、スキル・役割の発揮度合いに応じた処遇を実現していくなど、世代毎のワークステージを意識した処遇体系へと再構築する。

なお、ワークステージとして、以下の4つのステージを設定する。

- i) 「若年層」は、入社後、基本的な業務知識等の一般的能力を開発しつつ、多様

な業務経験の中でスキル基盤を固め、育成を図ることにより、広範なスキルや専門性を身に付けるステージ(高校・大学卒採用者が格付される一般資格2級である20歳代をイメージ)

- ii) 「中堅層」は、若年層で培ったスキル・専門性を基礎に、自律的かつ主体的に困難な課題や新分野に果敢にチャレンジするとともに、その過程で得られた経験を通じて、新たなスキルの獲得や高度化、専門性の深化を図りながら実力を発揮するステージ(30歳代から40歳代をイメージ)
- iii) 「ベテラン層」は、業務の中核として、習得したスキルや専門性を60歳以降も見据えて維持・向上させながら成果達成に向けたチームワークの醸成や部下(後輩)に対する指導等のヒューマンスキル・リーダーシップの発揮、並びに新たな技術・サービスの対応などを通して事業を支えるステージ(50歳代をイメージ)
- iv) 「成熟層」は、60歳以降において、それまで培ったスキルやノウハウをベースとした業務での活躍はもとより、技術継承に向けた後進指導やリーダー的役割等において事業に貢献するステージ

2. 資格賃金・加給

(1) 資格賃金及び加給の設計の考え方

今回の処遇体系の再構築にあたっては、世代毎のスキル・専門性の習得・蓄積による成長段階の違いを背景として期待される役割が異なることを踏まえ、世代毎のワークステージを意識した処遇体系としていくものである。

ワークステージについては、各世代のスキル・専門性の習得・伸長・蓄積とその発揮度合いや担う役割の違いを踏まえて設定していることから、スキル・専門性の習得・蓄積による成長段階の違いを新たな「資格賃金・加給」に反映することにより、社員一人ひとりが自ら期待されるレベルをより意識し、チャレンジ意欲の向上と高いパフォーマンスの発揮に繋げていく。

そのため、新たな「資格賃金、加給」については、成果・業績の発揮の基礎となるスキル・専門性の習得・伸長・蓄積のレベルをより意識していくこととし、資格賃金は、社員資格基準に基づき当該資格等級における職務遂行上期待するレベルに対応した給与、加給は、職務遂行上期待するレベルの伸長度合いを反映する給与と位置付ける。

(2) 新たな資格賃金と加給の位置付け及び資格賃金の額を「上位等級ほど高く」設定する考え方

資格賃金の額については、職務遂行上期待するレベルに対応することから、上位資格等級ほど高く設定する。加給については、職務遂行上期待するレベルの伸長度合いを反映するものであり、若年層ほどスキル・専門性の習得幅が大きく、中堅層やベテラン層、上位等級ほど職務遂行に期待するレベルが既に一定のレベルに到達し、その後のスキル・専門性の習得幅が小さくなっていく事を踏まえ、加給の上限

額について、上位等級ほど低く設定することとし、そのイメージは別紙1のとおりである。

(3) 加給における具体的昇給の考え方

加給については、職務遂行上期待するレベルの伸長度合いを反映する給与であることから、伸長度合いが昇給に反映されるよう昇給額を設定するとともに、レベルの伸長度合いは、行動や業績により認識することが可能であることから、行動と業績を評価する総合評価の結果を反映する。

昇給額の設定については、若年層は、「多様な業務経験の中でスキル基盤を固め、育成を図ることにより、広範なスキル・専門性を身に付ける」ステージであり、スキル等のレベル伸長の幅が大きく・中堅層やベテラン層となる上位等級ほど、また、同一等級における在級年数が長くなるほど、期待するレベルが一定の水準に到達していることから、レベル伸長の幅が小さくなることを踏まえた設定とし、そのイメージは別紙2のとおりである。

更に、エキスパート資格1級の昇給について、職務遂行上期待するレベルが最も高い資格等級であり、継続的に高い成果・業績を発揮することが求められる資格等級であることから、毎年ではなく、高い成果を継続的に発揮し続けた続けた場合に昇給する仕組みとする考えである。

なお、一般資格1級以上においては、現行の成果加算と同様に、評価結果に対する社員の気づきを促し、挑戦意欲を引き出す観点から、総合評価においてD評価を取得した場合は降給を行う考えである。

(4) 加給の資格等級毎に設定する上限額の考え方

新たな処遇体系において、加給については、職務遂行上期待するレベルの伸長度合いを反映する給与として設定するものであるが、期待するレベルは、資格等級毎に段階的に定められていることから、資格賃金の水準も踏まえつつ、資格等級に応じた上限額を設定する。

(5) 「資格賃金と加給の上限額の合計は、現行の資格賃金と成果加算の上限額-の合計を下回る」考え方

処遇体系の見直しにあたり、現行の「資格賃金、成果加算」を基に、「資格賃金加給」へと移行するが、資格賃金と加給の上限額の合計は、現行の資格賃金と成果加算の上限額の合計を下回る設計とすることで、事業特性等に応じた手当、新たな60歳超雇用スキームを構築していく考えである。

3. 人事制度

(1) 本処遇体系の再構築と現行の人事制度の関わり

本処遇体系の再構築は、60歳定年退職後の雇用機関を含め就労終了まで継続

的な専門性の維持・向上と付加価値創造への貢献を促していくため、スキル・専門性の習得・蓄積とその発揮度合い等に着目した世代毎のワークステージを設定し、そのワークステージ毎のレベルの伸長度合いや事業運営等に応じて求められる働きぶり等を踏まえた処遇体系への見直しを行うものであり、事業特性に着目しつつ、「役割の大きさ・発揮度の違い」「職務の難易度」等を処遇に反映する仕組みを構築し、更に60歳定年退職後においては、それまでに培ったスキル・専門性や経験を活かした働きぶりを期待する新たな60歳超雇用スキームを創設するものである。

現行の人事制度については、平成22年に、チャレンジする行動や意欲をより適正に評価し、真に実力あるプロフェッショナル人材やリーダー人材の育成を着実に推進していくことを目的として、若年層における育成期間の確保やスキル習得の推進、更にはより事業特性を反映した評価制度の充実などの見直しを行っているところであり、本処遇体系の再構築においても、これらの基本的考え方を継続していく考えである。

(2) 当該資格等級における職務遂行上期待するレベルの考え方

今回の処遇体系の再構築における「職務遂行上期待するレベル」は、現行の社員資格基準をベースとしたスキル・専門性の習得・蓄積等による行動や業績などパフォーマンスの発揮度に対応するものである。

(3) 60歳定年制を維持する考え方

本処遇体系の再構築においては、①60歳以降の働き方やライフプランに対する社員の多様なニーズを踏まえる必要があること、②60歳以降の就労意識に個人差がある中で一律の定年延長を行うためには、業務と処遇のあり方について極めて慎重な検討が必要であること、③新陳代謝を前提とする人事制度運用や人材育成、雇用政策にロングスパンで取り組んできており、定年延長には、人事制度のあり方、世代間のバランス等についての中期的な議論が必要であることから、60歳定年制を維持する。

なお、今後の高齢者雇用に関する法改正の動向を踏まえながら、必要な検討を実施していく考えである。

4. 新たな60歳超雇用スキーム

(1) 新たな60歳超雇用社員の働き方、位置付け

新たな60歳超雇用スキームについては、60歳以降の雇用期間において、就労終了までスキルとチャレンジ意欲を維持し継続的にパフォーマンスを発揮することを期待するものである。

なお、従事する業務や期待する業績等のレベルの違いを雇用スキーム毎に明確化した上で、各々の働きぶりに応じた処遇を実現していくため、標準スキームとハイレベルスキームの2つの雇用スキームを創設する。60歳定年退職後以降の雇用環

境を整備するうえで、就労終了までスキルとチャレンジ意欲を維持し、継続的なパフォーマンスの発揮を可能とする仕組みとするため、従事する業務や期待する業績等のレベルの違いを雇用スキーム毎に明確化した上で、各々の働きぶりに応じた処遇を実現するとの考え方から、標準スキームとハイレベルスキームの2つの雇用スキームを創設するものである。

(2) 新たな60歳超雇用スキームの労働条件設定の具体的な考え方(サービス制度、人事制度、賃金制度、福利厚生制度)

新たな60歳超雇用スキームの労働条件については、標準スキーム、ハイレベルスキームそれぞれの雇用スキームに期待する働きぶりや60歳定年退職後以降におけるライフイベントを踏まえるとともに、就労終了までスキルとチャレンジ意欲を保持し、継続的なパフォーマンスの発揮を促すよう、サービス制度、人事制度、賃金制度、福利厚生制度を設定することとし、項目別に次のとおりとする。

① サービス制度

勤務時間については、これまでに培ったスキルや経験をベースとした継続的なパフォーマンスの発揮や後進への助言・指導及び技術継承などの業務内容を踏まえてフルタイム勤務とし、隔日勤務及びショートタイム勤務は設定しない。

また、休日については年間所定休日とし、休暇は、年次有給休暇、特別休暇、病気休暇、組合休暇等を適用する。

② 人事制度

就労終了までスキルとチャレンジ意欲を保持し、継続的なパフォーマンスの発揮を可能とするためには、雇用スキーム毎に個々人が発揮したパフォーマンスを公正かつ適正に評価し、処遇に反映することが必要であることから、評価制度を設定する考えであり、評価制度については、担う役割・仕事の内容が60歳以前に培ったスキル・経験等を活用しつつも限定的となるものと考えられることから、60歳以前の社員の評価制度をベースにシンプル化を図る。

③ 賃金制度

賃金水準については、対象業務や期待する業績等のレベルの違いに応じて設定する。水準設定にあたっては、他企業における定年前の知識・スキルを必要とする業務に従事する場合の処遇水準や一定レベルの職責や高度の技術・専門知識を必要とする業務に従事する場合の処遇水準等を勘案し、標準スキームは年収300万円程度、ハイレベルスキームは年収400万円程度にそれぞれ設定する。

賃金項目については、基本賃金(月額)、特別手当、時間外手当、休日手当、並びに深夜手当を設定するとともに、必要により、事業特性等に応じた手当、勤務形態に応じた手当を設定する。

なお、特別手当については、設定した年収のうち一部について、生活設計への配慮及び社員との整合を考慮し、年2回の特別手当として支給する考えである。

⑥ 福利厚生制度

福利厚生制度については、就労終了まで健康に働ける環境等を整備する観点から、定期健康診断、社宅・寮(業務上必要となる場合のみ)、食事補助等を適用する。

(3) 新たな60歳超雇用社員の雇用にあたり、一定の要件を設定する考え方について

新たな60歳超雇用スキームは、定年退職した社員のうち希望する者を再雇用する仕組みであり、会社と定年退職した社員との間で雇用契約を新たに締結することから、雇用契約の締結に際して会社が提示する業務内容や勤務時間等の条件において、現実には社員が従事可能であることが、雇い入れにあたっての最低限の要件と考えている。

(4) 新たな60歳超雇用スキームの実施時期について

処遇体系の再構築に合わせた新たな60歳超雇用スキームの導入については、今後、中長期展望に立った人材の確保に向けて、60歳超契約社員の活用のあり方をはじめとした諸々の検討を行う必要があること、処遇体系再構築の制度適用を受けた者が対象であり、当面は適用者が存在しないこと等から、実施時期は別途とするものである。

5. 役職定年

(1) 役職定年の具体的な見直し内容

これまで、担当課長の役職定年については、新陳代謝の必要性等の観点から実施しており、役職定年後の配置については、本人がこれまで担当課長として培ったスキル・能力・経験を活かせるよう配慮してきたところである。

今後の65歳までの雇用環境を整備するうえで、担当課長の役職定年については、継続的な業績達成へのチャレンジ意欲の維持・向上や担当課長としてのスキル・経験等を活用した現場マネジメントを充実させていく等の観点から、会社が必要と認める場合は、役職定年時の資格等級に対応する役付職(担当課長を除く)への再任用、並びに役職定年制適用の個別延伸を可能としていくこととし、見直しイメージは別紙3のとおりである。

なお、再任用を行うにあたって、主査の役付職をエキスパート資格1級に対応させるとともに、担当課長を支える役付職として、担当課長代理の職責に、評価面談の実施等の評価サポート業務等を追加した「専任課長〈仮称〉」を創設する。

(2) 役職定年年齢を維持する考え方

相当課長の役職定年については、新陳代謝の必要性等を図る観点から実施してきており、役職定年の年齢引き上げや廃止については慎重な対応が必要である。

したがって、57歳役職定年は維持しつつ、業務運営上の必要性に応じて再任

用・個別延伸を可能とすることにより、本人のスキル・経験等を活かした活躍の幅を維持し、チャレンジ意欲やモチベーションの向上を図っていく。

6. 処遇体系の再構築による特別手当への影響

特別手当は、基準内給与に基づき支給しているところであるが、基準内給与である現行「資格賃金、成果加算」を見直し、新たに「資格賃金、加給」を設定すること、また、地域加算手当についても今回の処遇体系の再構築に合わせて基準内給与の対象外とすることから、基準内給与の水準が変動することとなる。

したがって、特別手当への影響を踏まえた対応については、今後検討を行う。

7. 地域加算手当を基準内給与の対象外とする考え方

地域加算手当については、経営戦略上、市場性の高い地域に求められる人材を確保し、収益を更に拡大するなど、その市場性に見合った会社業績を達成するために設定したものであるが、激変する市場動向に適合しつつ、事業要諦に応じフレキシブルに人材を配置していくことが今後益々必要となっていくこと、エリア別・部門別の人員配置状況を踏まえつつ地域事業の安定且つ健全な運営を図ること等から、今後の業務運営体制の見直し及び人員政策等を踏まえ、見直しを検討していくこととし、特別手当の基礎額となる基準内給与の対象外とする。

8. 事業特性に着目した「役割の大きさ・発揮度の違い」「職務の難易度」等に対して、より処遇に反映可能とする手当を設定する考え方

現行制度においては、職責や発揮した成果・業績等について、諸手当や評価によって処遇に反映しているところであるが、現行の手当では反映しきれていないスキル・専門性の側面や会社の事業戦略上重点となる業務遂行などに着目した手当の設定、並びに成果手当の充実などにより、求められるパフォーマンスや役割の発揮度をより処遇反映することを可能とし、継続的なチャレンジ意欲とモチベーションの向上を図っていく考えである。

なお、事実特性等に応じた手当は、①評価制壕における成果・業績を反映する「成果・業績」、②職務遂行・職務特性等を反映させる「職務」、③役割・役職・スキルレベル等を反映する「役割」等の要素に着目したうえで、必要な設定を行っていく考えである。

以 上