

<b>国労東日本</b>	東京都港区新橋 5-15-5 交通ビル 3F	NO. 711	<a href="http://www.e-nru.com">http://www.e-nru.com</a>
	国労東日本本部 発行責任者 高野苗実 編集責任者 伊藤隆夫 (組合員の購読料は 組合費に含まれます)	2011年 5月15日 <b>特集</b> 人事賃金制度	 携帯用ホームページはこちらの QRコードから

# 「人事・賃金制度の見直し」の 問題点と課題

## 今後の国労東日本本部としての 取り組みについて

**国労東日本本部**

# … も く じ …

<b>発刊にあたって</b>	.....	3
<b>「人事賃金制度の見直し」の問題点と課題</b> 弁護士 福田 護	.....	4
1. はじめに	.....	4
2. 今回の制度改定の趣旨・目的について	.....	5
3. 「能力主義」とは社員間競争の激化のおそれ	.....	6
4. 人事考課・裁量の拡大と公平・公正性確保の必要	.....	7
5. 今後の対応に向けて	.....	8
<b>「人事賃金制度の見直しについて」の問題点と取り組みについて</b>	.....	9
1. 私たちを取り巻く情勢と背景	.....	9
2. 会社提案の意図とネライ	.....	11
3. 国労東日本本部として何を柱に取り組むのか	.....	11
(1) 賃金関係	.....	11
(2) 試験制度と「統務職」新設	.....	13
(3) 人事考課について	.....	16
(4) 能力主義賃金	.....	18
<b>現行制度と新制度の対比表</b>	.....	23
① 2等級で55歳と係職1等級のまま55歳	.....	23
② 2等級で55歳と係職2等級に昇進して55歳	.....	24
③ 1等級から指導職(4等級)まで昇進と指導職2等級まで昇進	.....	25
④ 主任職まで昇進と主務職1等級まで昇進	.....	26
<b>新16号ー「人事賃金制度の見直しについて」に対する基本要申入れ</b>	.....	27
<b>チラシーしっかり考えよう「人事・賃金制度」</b>	.....	29
① 新たな「人事・賃金制度」に潜む成果主義制度	.....	29
② 競争原理の導入で総額人件費の圧縮	.....	30
③ 若手社員に厳しい「所定昇給額」	.....	31

# 発刊にあたって

J R東日本会社は1月13日、「人事・賃金制度の見直しについて」の提案を示しました。提案内容のポイントは、①等級区分の見直し②昇進制度の見直し③賃金制度の見直しを中心とする大幅な制度改正です。55歳以上の賃金減額を段階的に見直すことを盛り込み、国鉄世代の待遇を一定程度向上させる一方で、定期昇給を「所定昇給」として金額を切り下げたうえ固定し、賃金上昇に一定の歯止めをかける内容も含まれています。特に強調しなければならないのは、人事考課を重視した労務管理の強化が柱となっていることです。「昇格審査」では、レポート提出と日々の人事考課で昇格が決まることになりませんが、管理者の恣意的な判断が合否を左右することになりかねないと危惧されます。また、管理者である「専任職」への登用はすべて人事考課となるなど、労務管理体制の強化を図るとともに、「役割手当」の支給によって管理職の待遇改善を一層進めるものとなっています。さらに、新たに「飛び級」試験を設けて、社員間の競争を一層拡大する内容も盛り込まれています。

東日本本部は、55歳以上の減給の見直しについては不十分な内容ながら一定の評価はしつつも、能力主義に基づく人事考課の拡大を通じて、更なる労務管理の強化と賃金抑制を意図した重大な問題をはらんだ制度改正であるとの認識から、十分に時間をかけて議論すべきであること、昇進差別和解の趣旨に基づいた公平・公正な制度とすること等を中心に申し入れを行い、提案内容の見直しを求めて交渉に臨んできたところです。

第一次解明・第二次解明交渉によって、提案された制度のいくつかの問題点が浮き彫りになりましたが、問題点の修正を会社側から引き出すには到っていません。引き続き、問題点の修正・改善を求めて、職場における取り組みを踏まえた交渉を強化しなければなりません。

岩手、宮城、福島、茨城、千葉の太平洋側を中心に大きな被害を及ぼした3月11日の「東日本大震災」という未曾有の大災害を受け、3月30日、J R東日本会社は「人事・賃金制度の見直しについて」の実施時期延期について示してきました。解明要求や基本要件でも求めてきたとおり、十分な議論時間が保障されないなかでの実施には問題があると指摘してきたことが、はからずもこのような形で延期されることとなりました。実施期日が延期されたとはいえ、制度内容の骨格は維持されると予想されることから、引き続きより良い内容への見直しを求めていかなければなりません。

今回の冊子は、実施時期が延期されたもとの、「人事・賃金制度の見直しについて」の提案内容をさらに深めるとともに、国労要求に沿って修正・改善を実現するための討議資料として作成することにしました。各地方や職場で活用されることを要請いたします。

2011年5月

国鉄労働組合東日本本部

執行委員長 高野 苗実

# 「人事・賃金制度の見直し」の問題点と課題

弁護士 福田 護

## 1 はじめに

(1) 国労東日本本部は、2011年1月13日、JR東日本会社（以下「会社」という。）から、「人事・賃金制度の見直しについて」という「提案」を受けた。「提案」といっても、この4月1日から実施するというもので、提案内容を交渉して修正・改善しようという時間的余裕もなく、また会社にそのような姿勢もなさそうである。そのこと自体、基本的な問題であるし、提案内容が制度の根幹にかかわるものだけに、一層重大である。なお今後を期したい。

(2) 制度改定の骨子は、①等級区分の改定、②昇進制度の改定、③賃金制度の改定である。

以下本稿では医療社員以外の一般社員を念頭に述べるが、①は、これまでの賃金規程で1等級から10等級だった等級区分を、係職1・2等級、指導職1・2等級、主務職1・2等級、統務職、専任職、主幹職B・Aからなる10の等級に改定する、これに伴い職制も改定するというものである。なかでも、係職を1ランク減らし、統務職というのを新設する点が大きな改定点である。

②は、これまで昇職試験と昇格試験で構成されていた昇進試験制度から、昇格試験をなくして「昇格審査」制度を導入すること、助役職等試験・現場長等試験もなくして主幹職登用は考課によること、統務職試験に飛び級試験を導入すること、などを骨子とするものである。

③は、基本給について号俸を廃止して等級

表もなくし、社員各人の基本給は等級と金額のみで特定すること、初任給をスタートとして毎年の昇給を等級ごとの所定昇給額を基準として行うこと、基本給の昇給カーブをなだらかにした上、55歳以上の減額をなくすこと、賃金項目として統務職以上の等級の者に「役割手当」を新設すること、などを骨子とするものである。

(3) 国労組合員は、JR発足当初から、昇進差別・期末手当差別など、人事考課や昇進試験合否において徹底的な差別を受け、関連する配属・配転・出向等でも幾多の差別処遇を受けて、多くの熾烈な不当労働行為事件を経験してきた。そして20年近くにもわたるその差別攻撃を乗り越え、ようやく中央労働委員会（中労委）において、2004年9月及び2005年1月に配属差別13事件の和解、同年10月昇進差別20事件の和解、2006年11月配転・出向・バッジ等61事件の和解を、会社との間で成立させ、公平・公正な人事・労務管理や昇進試験制度の運用を、会社と合意してきた経過がある。また、この和解を受けてなお解消しない現場管理者による差別的な人事・労務管理の適正化を求めて、2008年9月に中労委にあっせん申請をし、会社の誠意ある交渉の必要性を確認したところである。

このような不当労働行為と和解解決の経過に照らせば、今回の「人事・賃金制度の見直し」は、とりわけ国労及び国労組合員にとって重要な問題を孕み、今後の課題を提起するもの

と思われる。本稿は、それら事件にかかわってきた弁護士の間から見ての論点の提示であり、的を得ない点もあろうが、なにがしかの参考になれば幸いある。

## 2 今回の制度改定の趣旨・目的について

(1) 会社の説明によれば、いま会社は急激な世代交代の中にあり、職場での人材育成と技術承継のできる体制の充実・強化が会社の持続的発展にとって必要不可欠だというのが、今回の制度改定の趣旨である。会社の社員の年齢構成には歪みがあって2つの山があり、1つは50歳前後で、2つめが30歳代前半だという。なお、50歳以上で社員の3～4割を占めるとのことである。そして人材育成・技術承継の対象としては、2つめのピークである30歳台前半の社員が念頭に置かれている。

他方、今回の制度改定のもう一つの趣旨は、人材育成をはじめとする職場の様々な課題に重要な役割を担う管理者の処遇の向上にあるとされる。そして実態としては、助役職等試験に合格したものの助役に発令されないまま滞留している人が約3,000人おり、その処遇の方法として「統務職」を設けたという位置づけがあるようである。なお、従来の専門試験合格者も約100人いて、これを今回「専任職」と位置づけることにされている。そして、これらに現場長・助役らの「主幹職」を合わせて、管理者ないし管理補助者（統務職）を人材育成・技術承継の担い手とする、という枠組みであると理解される。

(2) 会社の社員の年齢構成の歪みの大きな原因は、分割民営化前後、1983年から1989年まで7年間の高卒新規採用停止であろう。国鉄最後の高卒採用者が現在47歳

になり、JRの新規採用再開（平成採用）最初の高卒者が現在39歳になる。この間、会社においては不当労働行為事件の嵐が吹きまくり、組合間対立も熾烈を極めた。平成採用者は100%JR東労組に囲い込まれ、20年・30年勤続のベテラン国労組合員が昇進から取り残されるのを尻目に、次々と指導職・主任職・車掌・運転士に昇進していった。助役職等試験合格者のダブつきも、その差別の一環としての性格を持つであろう。これら組合差別の労務政策は、7年間の新規採用停止に輪をかけて、知識や技術の世代間承継にとって、極めて大きな阻害要因になったと思われる。本来の、職場の先輩・後輩等の人間関係を基盤とした、日常業務を通じての技術承継が、組合差別労務政策のもとで阻害された。

いま、そのツケが回ってきている。少なくともその一面は否定できまい。

だとすれば、今回の制度改定は、その反省の上に立って、組合間差別を今後に生じさせない制度設計と運用上の配慮が、必要不可欠だと言わなければなるまい。

(3) 上記の関連で、若干気になる点に触れる。

会社としては、ダブついた助役職等試験合格者を「統務職」と位置づけて、人材育成・技術承継の役割を付与することにより、一石二鳥を狙ったのかもしれない。しかし、一時的にダブついた層を1つの等級として位置づけるだけなら、それは暫定的な弥縫策にほかならない。そしてできあがった等級区分制度は、やはり「頭でっかち」の感を免れないのではないか。

その管理者ないし管理補助者の肥大化が、職場の管理強化や締めつけの強化に繋がらないとも限らない。

他方、国労東日本は前記の中労委あっせん事件において、人事考課担当管理者の非組合員化を求めたが、今回管理補助者として統務職を置くならば、その上の主幹職や専任職は非組合員管理者とする方向性が打ち出せないかとも思う。困難な課題だが、今後は新等級区分を前提にした場合の人事考課担当管理者の位置づけの改革を、引き続き追求していく必要がある。

(4) なお、今回の賃金制度改定により、現行の55歳以降の賃金ダウンを、経過措置を含めて徐々に100%に引き上げることとされている。これは今回制度改定の目玉であるが、上記のように分割民営化前後の新規採用停止で現在40歳から46歳の社員は極めて少ないから、これらの社員が55歳を迎える9年後（すなわち制度改定全面実施の4年後）から約7年間は、この目玉改定の恩恵に浴する社員は極めて少数になることも留意しておいてよいであろう。

### 3 「能力主義」と社員間競争の激化のおそれ

(1) 会社は、今回の制度改定交渉においても、会社の基本的スタンスを「能力主義」だと強調している。その関係で新たな制度として提示された、統務職への飛び級試験制度と、昇進試験受験資格である在級年数の短縮制度について触れておく。

なお改定後の昇給制度は、基本的にはこれまでの原則4号俸アップの基準が等級ごとの所定昇給額のアップに入れ替わっただけで、特別加給（従来の抜てき昇給）も昇給調整条項（従来の欠格条項）も、枠組としては旧制度に倣っているの、あとは基本的には運用の問題だともいえる。ただし、昇給の号俸

表示が廃止されたことが、競争の激化に影響する可能性・危険性はやはり危惧される。

(2) 統務職への飛び級試験制度は、主として採用時年齢が高い社会人採用者を念頭に置いたものと説明されているが、やはり制度としての存在は、競争意識を強める機能を果たすであろう。他方、受験資格が40歳以上とされている点からすると、高卒採用者が40歳となる時点では主務職になっている者も多いと考えられ、格差の大きい飛び級は、社会人採用者以外はそれほど多くならないのかもしれない。

(3) 昇進試験のうち主務職試験と統務職試験（飛び級試験を除く）の受験資格である在級年数の短縮制度として、今回の改定で、「社内通信研修講座修了による短縮」の新規導入が提示されている。この研修講座修了者は自動的に在級年数が1年短縮されるとともに、「職務遂行能力及び勤務成績を勘案し」、すなわち人事考課により更に1年短縮することがあるとされ、加えて、研修講座修了以外の一般的な人事考課によって更に1年短縮することがあるとされるから、最大3年の在級年数の短縮が用意されることになる。例えば指導職1等級に最短で2年在級すれば、次の主務職試験を受験できることになる。（しかも主務職試験に合格すれば、改定後は指導職2等級を経ずに翌年度に主務職になる。昇進のスピードは格段に速まる。）

どのような社内通信研修講座が用意されることになるか、現段階でははっきりしないが、この修了の効果はたいへん大きく、研修講座受講が社員として当然のこととされたり、受講すること自体が競争になったりして、昇進競争を激化させることが懸念される。かつて

通信教育受講の有無が昇進差別の口実とされた経過もあり、この新制度の制度設計や運用のあり方は、ひとつの大きな課題ではないかと思われる。

#### 4 人事考課・裁量の拡大と公平・公正性確保の必要

(1) 国労の過去20年間の不当労働行為との闘いの大きな課題として、人事考課・人事管理や昇進制度の運用における差別の排除、公平性・公正性の確保があった。そして前記2005年10月の昇進差別事件中労委和解では、「会社は昇進試験制度の運用を公平・公正に行うことを保障する」とされ、さらに付属「確認書」において、昇進試験の合否判定基準・判定要素・判定方法や人事考課の方法・内容についての共通認識の別途確認や、不合格者に対する不合格理由の十分な説明、その他公平な受験環境の整備等が確認されており、その他の課題も明示された。2006年11月の配転・出向等一括和解でも、「会社は公平・公正な人事・労務管理を行う」「本件和解の趣旨及び内容について、十分に周知徹底を図る」等とされ、付属「確認書」において、出向・配転の懸案人事を解決課題として挙げ、指導車掌の公平・公正な発令や新規採用者の公正な情報管理等についても確認している。これらを通じて「正常かつ良好な労使関係」を確立することとされたのであった。

この和解合意や確認は、今回の人事・賃金制度改定に際しても、最大限活用され、さらなる拡充と徹底が図られなければならない。

(2) 人事考課に関する問題として、まず、今回の制度改定において、昇格試験が廃止され、代わりに「昇格審査」制度の導入が提示され

た。その手続・内容は、現時点であまり明確に示されていないが、「出願書類の提出により実施する」とされ、その内容等は「別に定める」とされている。会社の現在までの説明によれば、「その職で一定の期間とどまってやっていこうという社員に対しても、期間が来れば昇格の機会を与えていくというのが目的」であり、職場の課題や日々の業務等を小論文のような形で書いてもらう、目的意識をもって出願書類に書いてあれば昇格させていくつもりである、しかし自動昇格ではなく、判断は本社が行う、合格率は一概に言えない、合否の発表はせず、昇進時期の4月1日付けの発令通知で結果が分かる、という。

従来の昇格試験は合格率が極めて低く、新たな「昇格審査」は、そのような厳しい制度とは想定されていないようであるが、その審査は小論文（レポート）の評価と人事考課によるものと理解され、このような「合否」判断の公正性・客観性の検証は、相当の困難を伴うと思われる。したがって、従来の昇格試験以上に、制度の運用（提出課題の内容、評価の基準、出願者数、合格率等）の実態の開示・透明化、合否の判断基準とその適用の公平・公正性の確保が必要であり、また「不合格」とされた場合にはその理由を十分に説明させることも必要である。

なお、助役や現場長への昇進も、試験はなくなり、「考課」によるものとされるから、これについても人事考課の客観性・公正性・透明性の確保を求めていく必要がある。

(3) 昇給については、号俸表示の廃止に伴う問題がある。

今回の改定案で、昇給は「平素の勤務成績を十分調査して行う」という文言自体は従来

と同じであり、特別加給や昇給調整（減額）条項の枠組も従来の抜てき昇給や欠格条項と概ね同じである。ただ、号俸が廃止され、等級号俸表というものがなくなり、等級ごとの所定昇給額を基準として毎年の個人ごとの昇給額が決定されて、その年度の基本給が4月1日付けで単に「〇〇職〇〇円」という形で発令されることになるようである。すなわち「〇等級〇号俸」という形式的枠組がなくなり、賃金は完全に個人別管理となる。これは、いっとういう理由で昇給が何号俸（いくら）にされたかといった昇給の経過が確認しにくくなり、他人との比較が極めてしにくい状態が生じることを意味するであろう。例えば同期入社者との昇給の経過の比較がしにくくなり、格差や差別の実態把握が困難化することが予想される。

これまでの賃金差別・昇給昇格差別に関する裁判所や労働委員会での差別立証は、多くの場合、等級号俸表による昇給・昇格の跡付けを行い、同期入社者など比較対象者との組合別・男女別等の格差を明らかにしていく方法をとってきているが、今回の会社の等級号俸表廃止は、そのような形式的枠組をなくしてしまうことを意味する。それだけ、公平・公正な人事考課を客観的に検証することを難しくする制度改定であり、そのチェック方法を今後検討し、確保していくことが課題となる。

## 5 今後の対応に向けて

J R 発足 25 年目である。

会社は、J R 発足に伴い、一切の昇進は試験の合格によるという極端な昇進制度を設け、人事考課を含んだ「試験」のブラックボックスを国労差別の手段としてきた不幸な経過が

あった。そこでは、業務上の知識や技術よりも、会社に従順な執務態度や規律維持が重視され、評価された。平成採用者は、その差別のさなかに入社し、かかる昇進制度と運用のもとで社員生活を送ってきた。そしていま、その30歳代の平成採用者を、「人材育成」と「技術承継」の必要な世代交代の対象者として、今回の制度改定が提起されている。そこでは、人事管理上、承継されるべき業務上の知識・技術などの重要性が、改めて浮き彫りになっているのだと思われる。そういう性格は、人事考課との関係でも見定めておく必要がある。

また、今回の昇進制度の改定は、これまでの「全て試験合格による」という基本的な枠組を放棄するものという点で、会社の昇進制度の質的な変更を伴うものであるが、それが望ましい方向に向いているのかどうかは、慎重に見ておく必要がある。昇格試験の代替として導入しようとする「昇格審査」は、その在級年数が極めて長く設定されていることから窺われるように、上位の職に昇職せずに、指導職なら指導職に長期間とどまっている社員の存在を想定しているようである。すなわちそこには、どんどん早期に昇職していく社員、昇職しようと競争する社員と、一定の職にとどまり続ける社員とを、分極化する考え方が内包されているように思われる。そこに会社のいう「能力主義」の表れを読み取ることもできよう。

国労東日本としても、今回の制度改定に当たって、その趣旨、会社の意図、現実に果たす機能等を、慎重かつ十分に検討し、的確に対応しながら、公平・公正な人事・労務管理制度、あるべき昇進制度の実現をめざすことが求められる。

# 「人事・賃金制度の見直しについて」の 問題点と取り組みについて

国労東日本本部

## 1. 私たちを取り巻く情勢と背景

日本経団連は、恒例の春闘対策としての「経営労働政策委員会報告 2011 年版」（以下「経労委報告」とする）を、1月18日発表しました。報告のサブタイトルを「労使一体となってグローバル競争に打ち勝つ」としたように、厳しい経済情勢を乗り切るために、企業の国際競争力強化を第一に、連合のわずか1%の賃上げ要求も拒否する強硬な態度を打ち出しました。雇用と賃金破壊が、労働者・勤労国民に貧困と格差拡大をもたらしてきたことへの分析もなく、財界・大企業の利益追求本位で、その社会的責任への配慮を全く欠き、労働者の生活と労働の現実を無視する方針の提起でしかありません。

今年の「経労委報告」は、日本経団連米倉新会長のもとで、労使関係と春闘そのものを経営政策のもとに取り込む新たな体制の構築を提起したことに特徴があります。日本経団連は、「これまでも横並びで賃金や賞与・一時金を中心に話し合う『春闘』の終焉を繰り返し述べてきたが、そうした意識はいまだに十分浸透していると言いがたい」、「賃金のあり方は各国の歴史、労使慣行などによっても異なるものであり、わが国の『同一価値労働同一賃金』の考え方は、将来的な人材活用の要素も考慮して、企業に同一の付加価値をもたらすことが期待できる労働（中長期的に判断されるもの）であれば、同じ処遇とすると捉えるべきである。外見上同じように見える職務内容であっても、人によって熟練度や責任、見込まれる役割などは異なる。それらを無視して同じ時間働けば同じ処遇とすることは、かえって従業員間の納得性は低下することになる。」、「各社とも、労使の真摯な話し合いと、人事・賃金制度の見直しを行うなかで『同一価値労働同一賃金』を目指し、仕事内容が異なる労働者間の処遇の均衡（バランスのとれた処遇）に努める必要がある。その際には、正規労働者の人事・賃金制度を年齢・勤続基軸から仕事・役割・貢献度を基軸

とするものへ見直しを図ることがひとつのポイントとなる。また、総額人件費管理を追求する観点から、必要に応じ、正規労働者の処遇について、賃金決定方法、賃金カーブを含めた検討が求められる。」（「経労委報告」58頁～60頁、以下引用は全て「経労委報告」）と、あからさまに人件費の削減を求める財界の方針を忠実に実行するよう、各企業に強く働きかけるものとなっています。また、労働者の団結と闘いの力を阻害し、労使協調という段階を超え、経営政策と人事管理システムのもとに取り込んで経営と一体化させ、企業競争力強化に組み込もうとする労使関係の新たな段階を提起していること、それを職場から構築しようとしていることは見過ごせません。「本社や支店、事業所といった組織単位によって扱うテーマや課題も異なることから、職場懇談会や、現場管理職と現場組合役員との話し合い、さらには、経営者による従業員との直接対話など、多様なチャンネルで『企業内コミュニケーション』や『職場の労使関係』を構築し活発化する必要がある。多くの従業員が企業内コミュニケーションに参画することは、労使一体となった経営を実践していく基盤となろう」（77～78頁）というのです。そして増えている個別労使紛争を、労使のコミュニケーションを活発化させ、未然防止につとめることが、仕事に集中できる環境作りの前提だとしています。こうした労使の信頼関係があればこそ、中長期的な視点に立った経営が可能になるというのです。

このように今年の経労委報告を締めくくっていますが、集团的労使関係から個別労使関係重視への転換で、労働基本権に寄ってたつ労働組合の存在を職場から締め出し、多様なコミュニケーションのルートを通して、利潤と蓄積のための職場支配のシステム構築を狙い、そのことを基礎として経労委報告による諸政策の実現を目論んでいるというのが、財界の『春闘方針』の柱です。

こうして経営者側が総額人件費の押さえ込みと労働組合不要論・形骸化を露骨に表明する中で、J R東日本においても「人事・賃金制度の見直し」が提起されてきました。短期間の議論期間で実施しようとするJ R東日本の姿勢は、労働組合の要求や提起には耳を傾けようとしない不遜な態度というほかありません。

国労東日本本部は、「新制度」のネライを見定め、より良い制度として改善・見直しをはかるために、以下、問題点を明らかにしながら、今後の取り組みの方向性について提起するものです。

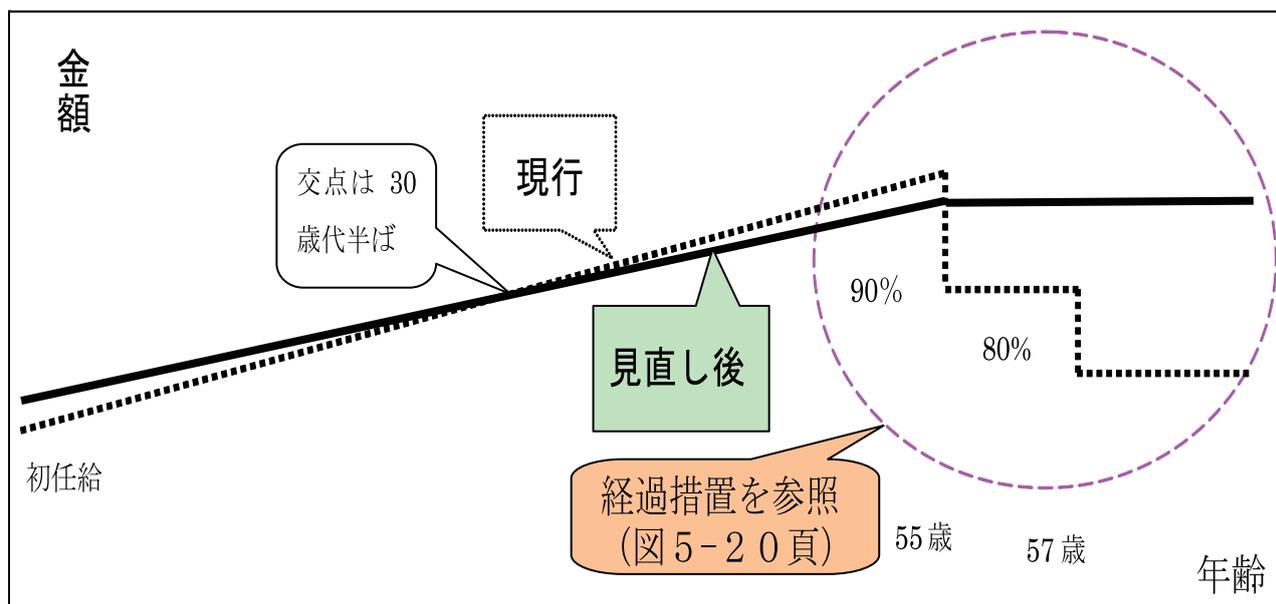
## 2. 会社提案の意図とネライ

◆「人事・賃金制度の見直しについて」の提案における J R 東日本の意図とネライについては、以下のように考えられます。

- ① J R 東日本の収益第一主義に基づくコスト削減を柱に、徹底した「職能（能力）給化」の深度化、形を変えた成果主義賃金の徹底
- ② 社員間の競争に拍車をかける昇進制度の維持・推進
- ③ 定期昇給の金額化による個別管理の強化に基づく、総額人件費の抑制
- ④ 管理者の裁量権拡大と恣意的な判断による人事考課の不透明性

## 3. 国労東日本本部として何を柱に取り組みのか

図 1【基本給カーブ見直し】（注 2 参照）



◆国労東日本本部としては、次の（１）から（４）までを重点項目と位置付け、要求の前進に向けて、職場における取り組みを背景に交渉での見直し・改善に全力をあげます。

### （１）賃金関係

- 第二基本給（注 1 参照）の弊害を暴露し、廃止を求めていく

第二基本給の算出基礎額は、昭和 6 2 年 4 月の初任給額が基礎になっている

- 従来の定期昇給に比べ、金額が大きく減少することを暴露・宣伝する→「所定昇給額」の改

#### （注1）第二基本給

退職金の基礎となる基本給から減じられる金額で、その年の昇給金額の 30 パーセントが累積される。

例えば、12 頁上段のように 6,300 円の昇給では 30% の 1,890 円が第二基本給に加算される。

善を求めていく

定昇額の減が「数百円程度」と交渉で答弁した具体的根拠を求めるとともに、モデルケースを提示させていく

例えば「4等級109号俸（341,100円）」の場合、

現行の4号俸・・・6,300円

指導職1等級・・・5,500円⇒800円の減（年9,600円減）

● 生涯賃金ベースのモデルケースの開示を求めていく

などが、あげられます。

生涯賃金、第二基本給、「所定昇給額」等についての会社の考え方は以下のように示されています。

## 図2 【所定昇給額】

等級	所定昇給額	等級	所定昇給額
係職1等級	4,000円	主務職2等級	5,900円
係職2等級	5,000円	統務職	6,000円
指導職1等級	5,500円	主幹職B	6,300円
指導職2等級	5,500円	主幹職A	6,600円
主務職1等級	5,900円	専任職	6,300円

### ① 年齢に対する考慮は（図2参照）

（組合） 所定昇給額の算出について、年齢も考慮するべきではないか。

（会社） 基本給カーブの生涯賃金について検討するとき、号俸がわかりづらいことから、金額に置き換えたものである。

（組合） 55歳以上のダウンを解消するために金額を下げたと理解していいか。

（会社） そのとおりである。

### ② 第二基本給は（P11下段参照）

（組合） 第二基本給についての考え方はどうなのか。

（会社） 第二基本給の考え方は現行どおりである。また、退職算定基準についても55歳到達時点で決めていくというのが現行であるが、基本的に踏襲していく。55歳時のキープが若干下がることについては、退職手当について十分55歳以上の組合側の主張を加味したつくりになっている。特別加算金の減額については説明したとおりだ。

### ③ 生涯賃金のモデル例は

（図6・7、P23～26参照）

（組合） 生涯賃金にかかわる問題だから、モデル例を出せないのか。

（会社） 一概には出せない。

### （注2） 55歳以上の減給見直しの提案説明

現行の昇給額と新制度の所定昇給額の差を積み立てて原資を生み出し、さらに会社が持ち出しして55歳以降フラット化していくと

というのが基本的発想である。





## ⑤ フィードバック

(P13 (キ) 参照)

(組合) スキルを向上させることが目的で、本人への説明を求めている。試験の結果で、どこがどれだけ悪かったのか、詳しく示すべきだ。

人事考課が大きなウエイトを占めている。査定者が本人にきちっと説明すべきではないか。会社の考えはどうか。

(会社) 出願書類をあわせた人事考課となるので、基準に達しない場合、どう説明をする

のかということはある。

(組合) 例えば、受験者の業務知識が足りないと言定者が評価して不合格になった場合、本人としては頑張ったのにどうして不合格なんだと思うのは当然だ。会社は足りないところを丁寧に伝えるべきだ。社員のスキルアップが会社の利益になっていく。しっかり伝えてほしい。

(会社) 了解した。

## ⑥ 公平・公正な人事は

(P13参照)

(組合) 改正の職群で統務職を新設しているが、現行での登用の判断がどうだったのか。現行の昇進・昇格試験制度、登用のあり方に問題があったと思うがどうか。和解(注2)以降も組合側は公正・公平な人事を求めてきたがどう受け止めているのか。

(会社) 公正・公平については、これまでど

おりしっかりとやっていきたい。ダブつきという指摘があったが、助役以上についてはコスト管理ということで定数はあるが、ポストが空かないからといっても状況をみて登用をしてきている。ダブついているから解消のために改正したという考え方ではない。

## ⑦ 受験資格の短縮は

(注6参照)

(組合) (昇進試験受験資格の)短縮のやり方に3項目あるが。

(会社) 大きく(ア)と(イ)に分かれているが、(イ)については現行どおりである。今回の変更は(ア)の部分で、所定の受講を終了すれば1年は必ず短縮する。さ

らにもう一年短縮する場合も条件としてはある。これらを新設した。

(組合) 受講で1年、人事考課で1年さらに特に人事考課優秀なものとして、結果的に3年となると理解してよいのか。

(会社) そのとおりである。

(注4) 飛び級試験については、職制上からも主務職を軽視するものと受け止められるが、導入する意義と考えられる影響について明らかにすること。

【文書回答】 採用形態の多様化に伴い、主として採用時年齢が高い社会人採用者等の意欲に応えるため、統務職試験に飛び級試験を設け、統務職に相応しい社員に対する昇進機会を付与することとしたものである。

(組合) 社会人採用の救済制度が主な柱だというのはわかるが、主務職を経験しないで、統務職に仮に合格させるということは、技術力や人材育成の観点で適正とは思わないがどうか。自ら職制制度を否定することにならないのか。

(会社) 主務職の適正があるかを見極めるための試験制度なので、制度は適正だと考えている。

### (3) 人事考課について

- 人事考課の判断は、就業規則第27条（任用の基準）に基づき決められていることが、昇進差別是正をめざす取り組みの中で明らかにされています。就業規則第27条（任用の基準）では、

#### ⑧ 和解条項を守り公平・公正に・・・人事考課 (P13参照)

(組合) 人事考課は職制上どの職にあたるのか。

(会社) 最終的には本社が責任を持つが、最初の段階では助役である。

(組合) 公正・公平・厳格を求めて和解もしてきたが、姿勢は変わらないか。

(会社) これまでも厳格にやってきたが、今後もそのようにやっていきたい。

(組合) 自己実現の考え方が違うのではないか。結果が伴って人事考課の公平ととらえられるのではないか。公正・公平の実態が問われてくると思うが。

(会社) 厳格に運用していく。

(組合) 現行の試験制度でも人事考課は反映をされていると思うが、運用は変わるのか。

(会社) 人事考課の考えは変わらない。

(組合) 判定基準は変わるのか。

(会社) 変わらない。

(組合) 自己実現の判定として、通教や小集団、増収等は判断基準となるのか。

(会社) 意欲をいかに引き出すのかが課題であり、その結果としての自己実現だと考える。

(組合) 公正・公平な人事考課をすることを強く求めたい。20年も受験を続け、若い社員への技術継承などもしっかり行っているのに合格しない、そういう組合員がいる実態を

見たとき、その人にどういう評価がされているのか、会社として本人への指導・援助というものが図られているのかという声が出るにとどまらず、職場の士気にも影響してくるのではないか。達成感を得るといっているのであれば、そういう社員への指導と援助をしっかりとやるべきだし、ある程度の透明感を持たせていく必要があるのではないか。今回の制度改正においては、さらに裁量権が広がっているわけだから、より一層の公正さと透明感を示す必要があるし、組合としては強くそこを求めたい。

(会社) 繰り返しになるが、厳格に公正・公平にやっていきたい。

(組合) 和解条項（注5参照）を守るということは確認できるか。

(会社) そこを踏まえてやっていきたい。

(組合) 別事案でも議論したが、実感の持てる和解条項（注5参照）の実行を求めたい。

(会社) 厳格にやっていきたい。

(組合) 管理者個人の恣意的な判断があってはならないと思うがどうか。現行の職制の実態として、下位職が上位職を技術指導している実態を会社は重く受け止め、今後はそのようなことがないような制度運用を求めたい。

(会社) 努力していく。

#### (注5) 和解条項

J R 発足以降、国労にかけられた昇進差別・期末手当差別などの不当労働行為に対して2006年中央労働委員会でJ R 東日本会社

と国労で和解が成立、「会社は公正・公平な人事・労務管理を行う」「本件和解の趣旨・内容について、十分に周知徹底を図る」ことを確認した。



## (4) 能力主義賃金

- 会社は、2月3日の解明要求交渉において、今回の提案制度が「能力主義」に基づいて組み立てられていると述べています。一般的に「能力主義」とは、それぞれの労働者が持っている職務遂行能力（仕事をする能力）の高さに応じて処遇を決めるという考え方です。一定の水準以上の能力を持った労働者に、賞与や昇給などを通じて割増賃金を与え、意欲と効率の向上などをめざすというものです。「能力主義」賃金では、前項の「人事考課」の判断に基づき社員個々の賃金を決めていくことになります（現行制度も同様）。
- 国労は、年功賃金制度を基本としてより公正・公平な賃金制度を求めてきました。労働者に過度の競争を強いる「能力主義」賃金制度は、JRをはじめとした鉄道会社の業務内容にはなじまないことから、より公正・公平な制度への見直しを強く求めていきます。会社とのやりとりでは次のような考え方が示されています。

⑩

### 能力主義賃金

(P18上段参照)

(組合) 一般的に言われている成果主義賃金ととらえてよいのか。

(会社) 一般的に何をもちて成果主義というのかわからないが、どれだけ稼いだかということで賃金があがるというならば違う。成果主義の定義がわからないが、基本的に東日本においては能力主義ととらえている。成果主義かはわからない。

(組合) スーパーみたいに個々の売り上げということではない産業だと思うし、サービス業の中でも業務におけるチームワークが大切な業種だと思う。競い合って能力だけが注目されて職場の中で反目しあうような制度では、鉄道業としての職場ではなじまないと思う。能力だけが優先されてはならないと思う。公平な賃金制度のうえにたって鉄道輸送とい

うもの考えた方がよいのではないか。

(会社) 能力主義という考え方は変わらない。

(組合) 目的で自己実現ということを掲げているのだから、公平な賃金制度のうえにたって自己研鑽によって、飛び級制度等の制度を取り入れたらよいのではないか。高い目標を掲げて自己研鑽を積みせるという制度をつくるのであるなら、本来のチームワークをつくりながら、安全・正確・サービスという鉄道輸送の目的がはたせるのではないか。

(会社) 会社としては能力主義の考え方を考えるつもりは無く、能力の進捗をベースに昇給の判断をしていきたい。賃金制度概念が大きく変わることは無い。より多くの自己研鑽の機会を与えながら能力を高めいくという考えは変わっていない。

年数を1年短縮することがある。

(注) 昇格審査についても、短縮の対象とな

る。  
イ 前アのほか、職務遂行能力及び勤務成績を勘案し、在級年数を短縮することがある(統務職試験(飛び級試験)を除く)。

## ① 現場末端の管理者まで指導が行き届くように

(組合) 達成感が得られるというのは、正当な評価を受けてこそと思う。他の組合員籍を持つ助役に評価をもらうということは、人間関係などの職場風土の違いにより評価が恣意的に評価されることも危惧され、結果として人事評価に公正さがそなわれるのではないか。公正・公平な評価を得て達成感が得られ

ると感じられるには、非組合員が評価すべきと考える。同時に今回の制度改正を機会に、公正・公平な扱いをすることを現場末端の管理者まで指導が行き届くようにしてもらいたい。

(会社) 努力していく。

## 図4 等級移行措置

現等級(2011年3月31日現在)	新等級
10等級	主幹職A
9等級 現場長等試験合格者 ※10等級昇格	主幹職B
8等級 ※9等級昇格	統務職
7等級 助役等試験合格者 ※8等級昇格	主務職2等級
6等級	主務職1等級
5等級 主任職等試験合格者 ※6等級昇格	指導職2等級
4等級	指導職1等級
3等級 指導職等試験合格者 ※4等級昇格	係職2等級
2等級 ※3等級昇格	係職1等級
1等級 ※2等級昇格	

(注7) 人事評価マニュアル

「人事評価マニュアル」は、管理者の行う人事評価作業にあたり、評価項目の考え方、解説、着眼点をわかりやすくまとめ、実際の評価が

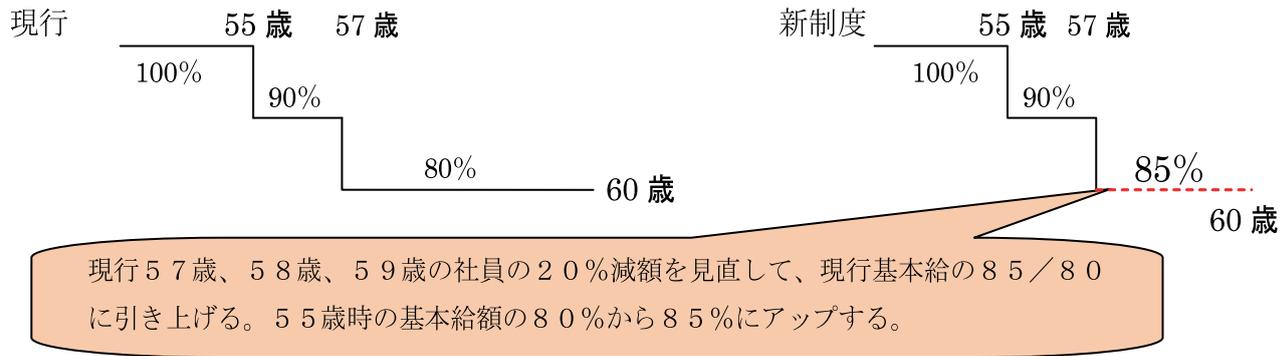
より適切、円滑に進められることを目的に作成された手引書。

図5

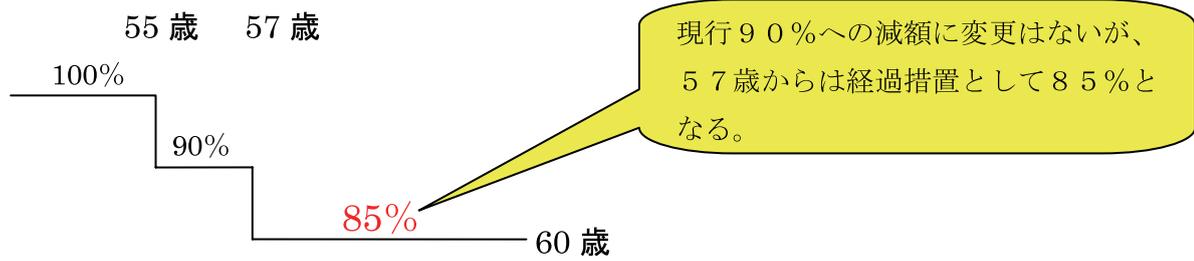
【基本給減額の廃止と経過措置】

《現行55歳以降の減額と新制度の変更点》

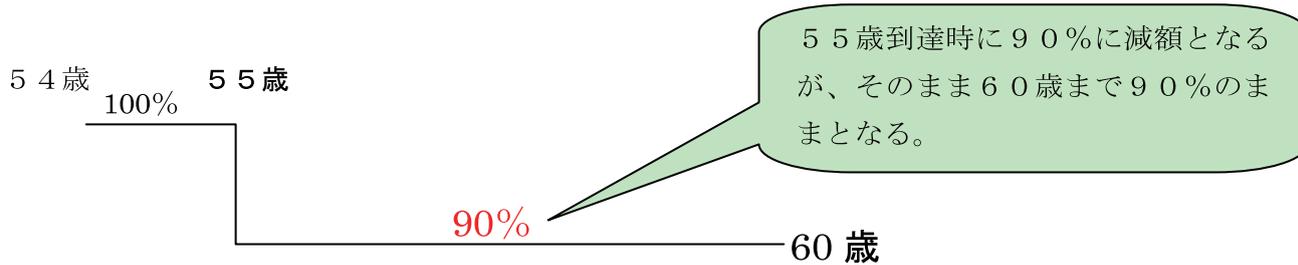
＜57歳以上の社員の経過措置⇒昭和29年3月1日以前に生まれた社員＞



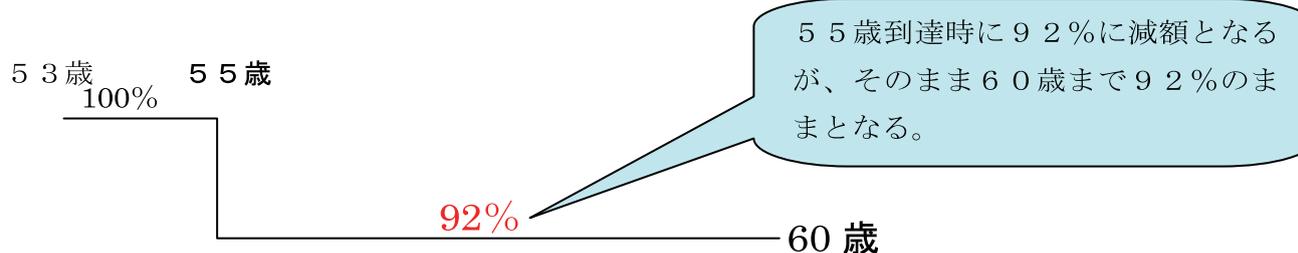
＜現在55歳、56歳の社員の経過措置⇒昭和29年3月2日以降、昭和31年4月1日以前生まれの社員＞



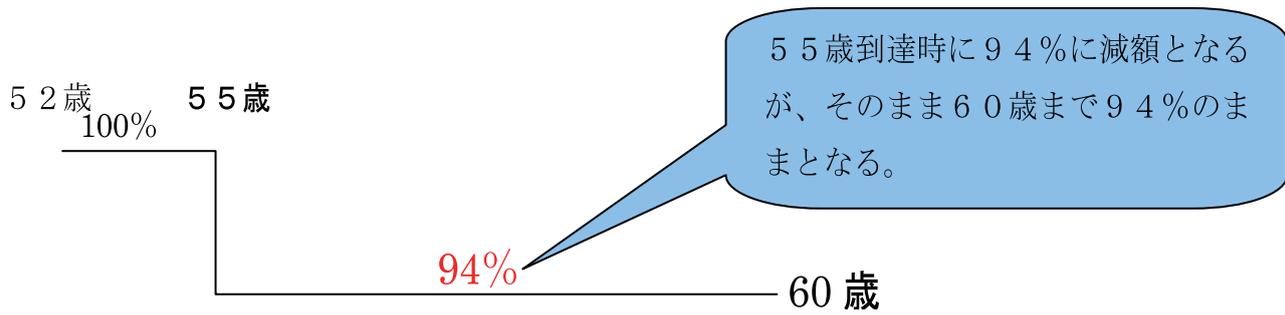
＜現在54歳の社員の経過措置⇒昭和31年4月2日以降、昭和32年4月1日以前に生まれた社員＞



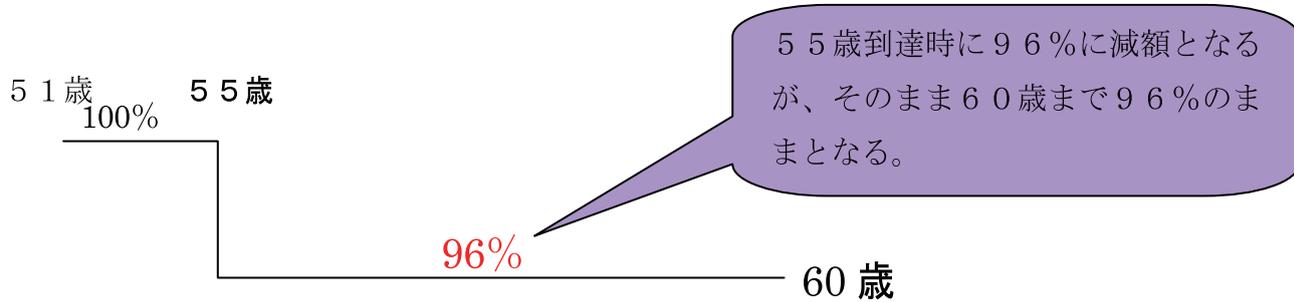
＜現在53歳の社員の経過措置⇒昭和32年4月2日以降、昭和33年4月1日以前に生まれた社員＞



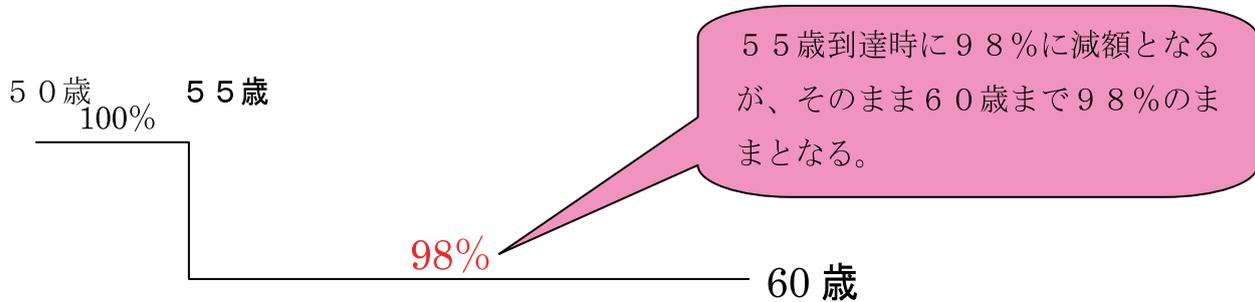
<現在52歳の社員の経過措置⇒昭和33年4月2日以降、昭和34年4月1日以前に生まれた社員>



<現在51歳の社員の経過措置⇒昭和34年4月2日以降、昭和35年4月1日以前に生まれた社員>



<現在50歳の社員の経過措置⇒昭和35年4月2日以降、昭和36年4月1日以前に生まれた社員>



<現在49歳以下の社員>

※ 現在49歳以下の社員（昭和36年4月2日以降生まれた社員）については、55歳到達時の基本給額が60歳まで100%維持される。

#### 【退職手当の特別加算金】

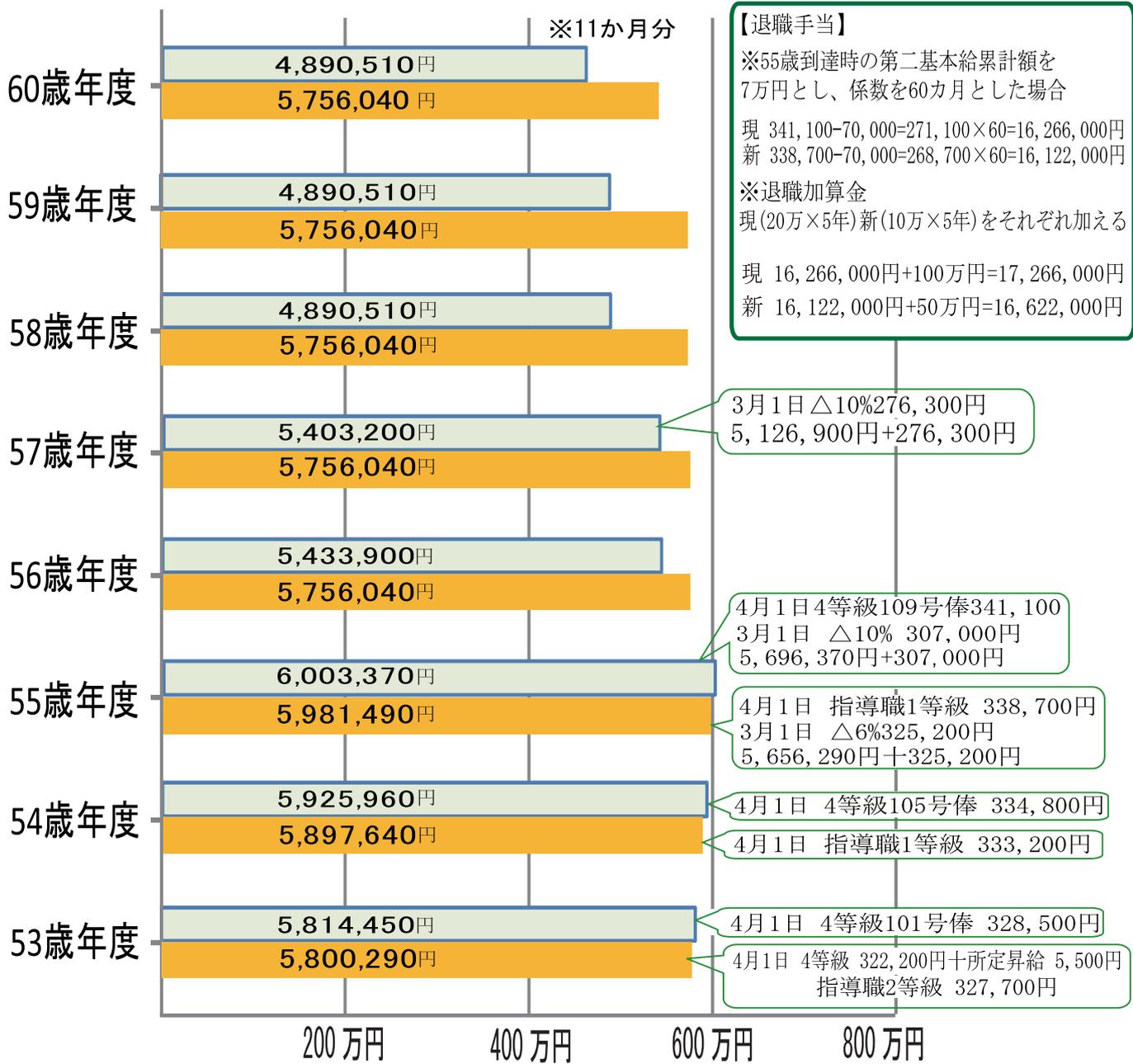
※ 55歳で1000万円、57歳で500万円の現行制度は変わらない。

※ 満56歳から20万円ずつ加算（満60歳100万円）する退職手当の特別加算金は、支給額を満56歳から10万円ずつ加算（満60歳50万円）に改める。（56歳以上の社員は現行どおり100万円）

図6

# 生涯賃金 《現行制度と新制度との比較》

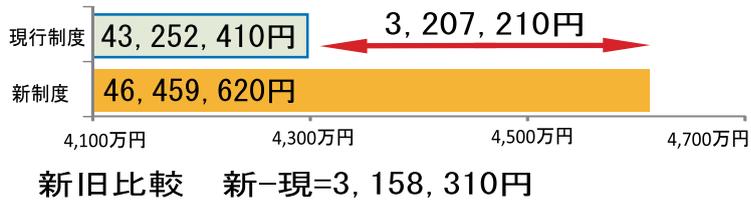
■ 現行制度 【現行制度】 1959年3月生まれ現在52歳4等級97号俸322,200円  
■ 新制度  
 ※期末手当年間5.7ヶ月



※以上は全て基本給ベースでの試算です

図7

## 基本給ベース総賃金



## 【生涯賃金】

現行制度 43,252,410円(賃金)+17,266,000円  
 合計60,518,410円  
 新制度 46,459,620円(賃金)+16,622,000円  
 合計63,081,620円  
 新旧比較 新-現=2,563,210円

①

現行制度の2等級で55歳を迎えた場合と、  
新制度で係職1等級のまま55歳を迎えた場合の対比

現行賃金では					試験合格なし					係職1等級で55歳までのケースとの対比
年齢	基本給	定期昇給額	昇給昇格額	職名	年齢	基本給	所定昇給額	昇給昇格額	職名	
18	144,700			1等級14号俵	18	148,900			係職1等級	4,200
19	148,400	3,700			19	152,900	4,000			4,500
20	156,400	8,000		2等級発令 (面接試験のみ)	20	156,900	4,000			500
21	160,300	3,900			21	160,900	4,000			600
22	164,300	4,000			22	164,900	4,000			600
23	168,500	4,200			23	168,900	4,000			400
24	172,800	4,300			24	172,900	4,000			100
25	177,300	4,500			25	176,900	4,000			-400
26	181,900	4,600			26	180,900	4,000			-1,000
27	186,700	4,800			27	184,900	4,000			-1,800
28	191,700	5,000			28	188,900	4,000			-2,800
29	196,700	5,000			29	192,900	4,000			-3,800
30	201,900	5,200			30	196,900	4,000			-5,000
31	207,100	5,200			31	200,900	4,000			-6,200
32	212,400	5,300			32	204,900	4,000			-7,500
33	217,900	5,500			33	208,900	4,000			-9,000
34	223,500	5,600			34	212,900	4,000			-10,600
35	229,100	5,600			35	216,900	4,000			-12,200
36	234,700	5,600			36	220,900	4,000			-13,800
37	240,200	5,500			37	224,900	4,000			-15,300
38	245,600	5,400			38	228,900	4,000			-16,700
39	250,900	5,300			39	232,900	4,000			-18,000
40	256,100	5,200			40	236,900	4,000			-19,200
41	261,300	5,200			41	240,900	4,000			-20,400
42	266,400	5,100			42	244,900	4,000			-21,500
43	271,500	5,100			43	248,900	4,000			-22,600
44	276,600	5,100			44	252,900	4,000			-23,700
45	281,700	5,100			45	256,900	4,000			-24,800
46	286,800	5,100			46	260,900	4,000			-25,900
47	291,800	5,000			47	264,900	4,000			-26,900
48	296,600	4,800			48	268,900	4,000			-27,700
49	301,400	4,800			49	272,900	4,000			-28,500
50	306,100	4,700			50	276,900	4,000			-29,200
51	310,600	4,500			51	280,900	4,000			-29,700
52	315,000	4,400			52	284,900	4,000			-30,100
53	319,400	4,400			53	288,900	4,000			-30,500
54	323,800	4,400			54	292,900	4,000			-30,900
55	328,200	4,400			55	296,900	4,000			-31,300

9,006,300

8,470,200

②

現行制度の2等級で55歳を迎えた場合と、  
新制度で係職2等級に昇進して55歳を迎えた場合との対比

現行賃金では					昇格審査1回合格					係職2等級 に昇進し55 歳までの ケースとの
年令	基本給	定期昇 給額	昇給 昇格額	職名	年令	基本給	所定 昇給額	昇給 昇格額	職名	
18	144,700			1等級14号俸	18	148,900			係職1等級	4,200
19	148,400	3,700		2等級発令 (面接試験のみ)	19	152,900	4,000			4,500
20	156,400	8,000			20	156,900	4,000			500
21	160,300	3,900			21	160,900	4,000			600
22	164,300	4,000			22	164,900	4,000			600
23	168,500	4,200			23	168,900	4,000			400
24	172,800	4,300			24	178,900	5,000	5,000	係職2等級 (昇格審査)	6,100
25	177,300	4,500			25	183,900	5,000			6,600
26	181,900	4,600			26	188,900	5,000			7,000
27	186,700	4,800			27	193,900	5,000			7,200
28	191,700	5,000			28	198,900	5,000			7,200
29	196,700	5,000		29	203,900	5,000			7,200	
30	201,900	5,200		30	208,900	5,000			7,000	
31	207,100	5,200		31	213,900	5,000			6,800	
32	212,400	5,300		32	218,900	5,000			6,500	
33	217,900	5,500		33	223,900	5,000			6,000	
34	223,500	5,600		34	228,900	5,000			5,400	
35	229,100	5,600		35	233,900	5,000			4,800	
36	234,700	5,600		36	238,900	5,000			4,200	
37	240,200	5,500		37	243,900	5,000			3,700	
38	245,600	5,400		38	248,900	5,000			3,300	
39	250,900	5,300		39	253,900	5,000			3,000	
40	256,100	5,200		40	258,900	5,000			2,800	
41	261,300	5,200		41	263,900	5,000			2,600	
42	266,400	5,100		42	268,900	5,000			2,500	
43	271,500	5,100		43	273,900	5,000			2,400	
44	276,600	5,100		44	278,900	5,000			2,300	
45	281,700	5,100		45	283,900	5,000			2,200	
46	286,800	5,100		46	288,900	5,000			2,100	
47	291,800	5,000		47	293,900	5,000			2,100	
48	296,600	4,800		48	298,900	5,000			2,300	
49	301,400	4,800		49	303,900	5,000			2,500	
50	306,100	4,700		50	308,900	5,000			2,800	
51	310,600	4,500		51	313,900	5,000			3,300	
52	315,000	4,400		52	318,900	5,000			3,900	
53	319,400	4,400		53	323,900	5,000			4,500	
54	323,800	4,400		54	328,900	5,000			5,100	
55	328,200	4,400		55	333,900	5,000			5,700	
9,006,300					9,158,200					

③ 現行制度で1等級から指導職(4等級)まで昇進した場合と、  
新制度での係職1等級から指導職2等級まで昇進した場合の対比

指導職まで					試験1回、昇格審査1回合格					現行制度 と新制度 の比較
年齢	基本給	4号俸 金額	昇給 昇格額	職名	年齢	基本給	所定 昇給額	昇給 昇格額	職名	
18	144,700			1等級14号俸	18	148,900			係職1等級	4,200
19	148,400	3,700			19	152,900	4,000			4,500
20	156,400	8,000		2等級発令 (面接試験のみ)	20	156,900	4,000			500
21	160,300	3,900			21	160,900	4,000			600
22	164,300	4,000			22	178,400	5,500	12,000	指導職1等級 (試験)	14,100
23	168,500	4,200			23	183,900	5,500			15,400
24	178,300	9,800		指導職(3等級)	24	189,400	5,500			11,100
25	186,900	8,600		指導職(4等級)	25	194,900	5,500			8,000
26	191,900	5,000			26	200,400	5,500			8,500
27	197,000	5,100			27	205,900	5,500			8,900
28	202,200	5,200			28	211,400	5,500			9,200
29	207,500	5,300			29	216,900	5,500			9,400
30	213,000	5,500			30	222,400	5,500			9,400
31	218,600	5,600			31	227,900	5,500			9,300
32	224,400	5,800			32	239,400	5,500	6,000	指導職2等級 (昇格審査)	15,000
33	230,300	5,900			33	244,900	5,500			14,600
34	236,400	6,100			34	250,400	5,500			14,000
35	242,600	6,200			35	255,900	5,500			13,300
36	249,000	6,400			36	261,400	5,500			12,400
37	255,500	6,500			37	266,900	5,500			11,400
38	262,200	6,700			38	272,400	5,500			10,200
39	269,000	6,800			39	277,900	5,500			8,900
40	275,600	6,600			40	283,400	5,500			7,800
41	282,200	6,600			41	288,900	5,500			6,700
42	288,800	6,600			42	294,400	5,500			5,600
43	295,300	6,500			43	299,900	5,500			4,600
44	301,700	6,400			44	305,400	5,500			3,700
45	308,100	6,400			45	310,900	5,500			2,800
46	314,400	6,300			46	316,400	5,500			2,000
47	320,700	6,300			47	321,900	5,500			1,200
48	327,000	6,300			48	327,400	5,500			400
49	333,300	6,300			49	332,900	5,500			-400
50	339,600	6,300			50	338,400	5,500			-1,200
51	345,900	6,300			51	343,900	5,500			-2,000
52	352,100	6,200			52	349,400	5,500			-2,700
53	358,300	6,200			53	354,900	5,500			-3,400
54	364,300	6,000			54	360,400	5,500			-3,900
55	370,100	5,800			55	365,900	5,500			-4,200
9,684,800					9,914,700					

④

現行制度で主任職まで昇進した場合と、  
新制度で主務職1等級まで昇進した場合の対比

主任まで					試験2回合格					現行制度 と新制度 の比較
年齢	基本給	4号俸 金額	昇給 昇格額	職名	年齢	基本給	所定 昇給額	昇給 昇格額	職名	
18	144,700			1等級14号俸	18	148,900			係職1等級	4,200
19	152,500	7,800		2等級試験 (面接)	19	152,900	4,000			400
20	156,400	3,900			20	156,900	4,000			500
21	162,300	5,900			21	160,900	4,000			-1,400
22	166,400	4,100			22	178,400	5,500	12,000	指導職1等級 (試験)	12,000
23	170,600	4,200			23	183,900	5,500			13,300
24	180,600	10,000		指導職 (試験)	24	189,400	5,500			8,800
25	190,700	10,100			25	194,900	5,500			4,200
26	195,700	5,000			26	200,400	5,500			4,700
27	200,900	5,200			27	221,300	5,900	15,000	主務職1等級 (試験)	20,400
28	206,200	5,300			28	227,200	5,900			21,000
29	211,600	5,400			29	233,100	5,900			21,500
30	223,700	12,100		主任 (試験)	30	239,000	5,900			15,300
31	237,500	13,800			31	244,900	5,900			7,400
32	244,200	6,700			32	250,800	5,900			6,600
33	251,000	6,800			33	256,700	5,900			5,700
34	257,800	6,800			34	262,600	5,900			4,800
35	264,700	6,900			35	268,500	5,900			3,800
36	271,700	7,000			36	274,400	5,900			2,700
37	278,700	7,000			37	280,300	5,900			1,600
38	285,700	7,000			38	286,200	5,900			500
39	292,600	6,900			39	292,100	5,900			-500
40	299,500	6,900			40	298,000	5,900			-1,500
41	306,300	6,800			41	303,900	5,900			-2,400
42	312,900	6,600			42	309,800	5,900			-3,100
43	319,500	6,600			43	315,700	5,900			-3,800
44	326,100	6,600			44	321,600	5,900			-4,500
45	332,700	6,600			45	327,500	5,900			-5,200
46	339,300	6,600			46	333,400	5,900			-5,900
47	345,800	6,500			47	339,300	5,900			-6,500
48	352,200	6,400			48	345,200	5,900			-7,000
49	358,600	6,400			49	351,100	5,900			-7,500
50	365,000	6,400			50	357,000	5,900			-8,000
51	371,400	6,400			51	362,900	5,900			-8,500
52	377,800	6,400			52	368,800	5,900			-9,000
53	384,200	6,400			53	374,700	5,900			-9,500
54	390,500	6,300			54	380,600	5,900			-9,900
55	396,700	6,200			55	386,500	5,900			-10,200

10,324,700

10,379,700

国労東日本申第16号  
2011年 2月16日

東日本旅客鉄道株式会社  
代表取締役社長 清野 智 殿

国鉄労働組合東日本本部  
執行委員長 高野 苗実

## 「人事・賃金制度の見直しについて」に対する基本要求的申し入れ

1月13日にJR東日本から提案された「人事・賃金制度の見直しについて」は、国労東日本申12号（2011年1月20日付）に基づく解明要求交渉が2月3日に開催され、一定程度の解明が進んできました。しかし、危惧される問題点の改善には、なお議論を深めることが必要との認識に立っています。

国労東日本本部としては、解明要求交渉を踏まえて、基本に関わる事項について、改めて申し入れますので、速やかに団体交渉を開催し、誠意ある回答を求めるものです。

### 記

1. 昇進の選考基準について、「社員としての自覚、勤労意欲、執務態度、知識、技能、適格性、協調性、試験及び昇格審査の成績等の人事考課に基づき、公正に判断して行う。」となっているが、会社の恣意的な判断による選考となることが危惧される基準となっているので、社員にわかりやすい透明な選考基準に変更すること。

2. 飛び級試験については、社員間の競争を過度にあおるものであり、導入しないこと。

3. 昇格審査の出願資格については、①係職2等級審査では、係職1等級在級年数を3年以上、②指導職2等級審査では、指導職1等級在級年数を7年以上、③主務職2等級審査では、主務職1等級在級10年以上、とすること。

4. 昇格審査については、選考において会社の恣意的な判断が加味されることが危惧さ

れるため、透明性のある基準を公表すること。

5. 昇進試験、昇格審査において、欠格条項を設けないこと。

6. 昇進試験については、係職から指導職、指導職から主務職、主務職から統務職への試験制度と並行して、勤続年数、在職年数を加味する制度を加えること。

7. 昇給については、「前年4月1日から当年3月31日までの調査期間内における社員の平素の勤務成績を十分調査して行う。」となっているが、選考基準については、透明性を確保する基準とすること。具体的には以下の通りとすること。

① 昇給調整条項の欠勤の項から、「養育欠勤、介護欠勤、看護欠勤、育児・介護勤務、育児・介護休日」を除くこと。

② 昇給調整条項の欠勤の項、欠勤の合計日数について、91日以上を所定昇給係数の1

／4とすること。

③ 昇給調整条項の事故欠勤の項の15日以上を所定昇給係数の1／4とすること。

④ 昇給調整条項の「勤務成績が特に良好でない者」の項を削除すること。

⑤ 昇給調整条項の「懲戒処分」、「訓告」については、労働処分に基づく適用を実施しないこと。

8. 所定昇給額については、これまでの制度を下回らない金額とすること。また、「降格」については項目を削除すること。

9. 特別加算については、「勤務成績の特に優秀な社員について」の判断基準が不透明であるので、社員にわかりやすい基準を公表すること。

10. 満55歳以上の社員の基本給の取り扱いについて、現在減額されている社員については55歳時の賃金に戻し、今後55歳を迎える社員については55歳到達時の賃金を100%保証すること。また、年金支給開始年齢との整合性を具体的に示すこと。

11. 退職手当の特別加算金については、現行どおりとすること。

12. エルダー社員の基本給については、地域内一律とし、以下の通りとすること。

※東京支社の営業エリア内

207,000円

※横浜支社、八王子支社、大宮支社及び千葉支社の営業エリア内

198,000円

※高崎支社及び水戸支社の営業エリア内

189,000円

※仙台支社、盛岡支社、秋田支社、新潟支

社及び長野支社の営業エリア内

180,000円

13. 第二基本給を廃止すること。

14. 特別加給の公正を確保するため、その基準や運用について具体的に示すこと。

15. 昇職試験・昇格審査の合格基準を公表すること。また、年度ごとの各種試験・審査の支社別の合格者数を具体的に示すこと。

16. 昇職試験の問題集を公表すること。

17. 昇進試験の結果については、会社の責任において詳細に説明すること。

18. 現行の人事評価マニュアルの中で、仕事に対する評価が低いことが問題視されているが、人材育成や技術継承を考慮するならば、実態を反映できる人事評価マニュアルに改訂すること。

19. 医療職関係において、総括看護師・総括医療技士の名称を副看護師長・副医療技士長の名称へ変更すること。

20. 年齢保障給の廃止に伴い、昨年入社 of 社会人採用者と今年入社 of 社会人採用者との間に生涯にわたる格差が生じることから、是正措置を講じること。

21. 新制度への移行にあたっては、労使間協議を十分に尽くすこと。

22. 新制度の導入については、事前説明等を含めて社員への周知を徹底すること。

以上

# しっかり考えよう「人事・賃金制度」！①

## 新たな「人事・賃金制度」に 潜む成果賃金制度！

会社は1月13日に「人事・賃金制度の見直しについて」を提案しました。その人事に関わる昇進制度では、「職場における人材育成体制を充実・強化するとともに、自らの成長の機会を求める社員の意欲に応える」とあります。

しかし、「社員の意欲」に隠れているものは、能力主義による社員同士の競争や会社に忠実な社員の育成など、成果賃金制度を意識した競争原理の導入につながる恐れがあります。



昇進試験と昇格審査からなる昇進制度には、飛び級試験（統務職試験）があります。社会人採用者に昇職のチャンスを広げるといいますが、一般採用者も受験資格があるため、例えば、指導職1等級が統務職に合格すると一気に4階級上がる可能性もあり、直近の昇格昇職よりも「統務職」争いが激化する恐れがあります。

昇格審査では、在級年数を勘案した自動昇格のイメージがありますが、試験に合格しなければ昇給しないことには変わりはありません。

また、在級年数の短縮（飛び級試験は除く）は「社内通信講座の修了者は1年」、「職務遂行能力及び勤務成績を勘案してさらに1年」とあり、自己啓発として社内外の資格取得や三点セット（新小集団・提案、増収）、会社が主催するイベント等に自ら参加するなど、会社に対する貢献度（成果）を社員に追求することにもなりかねません。

主幹職 A	専任職	現場長等	専任職
		助役	
主幹職 B	統務職	統務職	専任職
飛び級試験（統務職試験）		試験	昇格審査
主務職 2 等級	主務職	試験	昇格審査
主務職 1 等級		試験	昇格審査
指導職 2 等級	指導職	試験	昇格審査
指導職 1 等級		試験	昇格審査
係職 2 等級	係職	試験	昇格審査
係職 1 等級		試験	昇格審査

（注）昇格審査は在級年数に依り、試験は在級年数に依り実施される。

## 成果主義賃金制度は足の引っ張り合い

そもそも成果主義型人事制度は、小泉政権時代にアメリカ型の新自由主義を導入した当時の流行でした。リーマン・ショック以来、新自由主義と同様に成果主義は失敗だったといわれているにもかかわらず導入する目的は、企業の経営者（資本）や管理職が社員（労働者）を管理する仕組みにあります。

成果主義は、成果を上げた人に配分を多くすることです。その評価方法は、表面上の数字だけを見て機械的に点数をつけるだけですから、上司（管理職）は特別な判断を必要とせず、社員を数字だけで管理できるわけです。

その結果、数字しか見ない上司に対し、自分の成果に固執することによって仕事を教えなかったり、責任をたらいまわしにしたり、お互いが協力しない職場になるといった弊害が指摘されています。



国鉄労働組合東日本本部

東京都港区新橋5-15-5 交通ビル3F TEL03-5403-1660 JRTEL057-3260  
ホームページ <http://www.e-nru.com>



# しっかり考えよう「人事・賃金制度」！②

## 競争原理の導入で総人件費の圧縮

会社が提案した「人事・賃金制度の見直しについて」では、従来の定期昇給（4号俸）の代わりに等級毎に「所定昇給額」を定めています。昇給額は従来に比べて低くなっています。

その分、係職2等級から指導職1等級、指導職2等級から主務職1等級への昇職時の支給額を高くしていることから、昇職試験に合格しなければ賃金カーブが低いままになります。

しかも、昇職試験の受験資格は在級年数が4年（指導職試験）または5年（主務職試験）となっており、更に在級年数の短縮が可能のため、

社員に過度な期待と競争心を煽りかねません。

現在の制度でも、ポテンシャル採用（幹部候補）とプロフェッショナル採用（鉄道事業）に昇職の格差がありすぎることに現場から不満の声が出ています。

会社が示す生涯賃金ベースでは、現行に比べ30歳までが高くなっているようですが、それは平均値であって、大半の一般社員はそれを下回る低額の賃金で競争を強いられます。



一般社員	
区分	昇格昇給額
主幹職B⇔主幹職A	11,000円
統務職⇔専任職	6,000円
統務職⇔主幹職B	6,000円
主務職2⇔統務職	5,000円
主務職1⇔主務職2	7,000円
指導職2⇔主務職1	9,000円
指導職1⇔指導職2	6,000円
係職2⇔指導職1	7,000円
係職1⇔係職2	5,000円

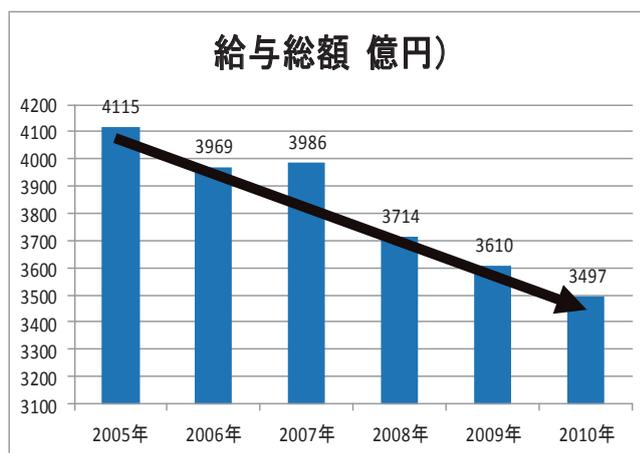
## 内部留保よりも社員への投資を！

JR東日本会社が社員に支払う給与は、社員数の減少と夏季・年末手当等の圧縮により近年大幅に減ってきています。2005年度と2010年度（予測）を比較すると、社員数は10,500人の減少、支払われた給与総額は618億円も減っています。

さらに、社員の年齢構成は50歳以上がおよそ24,600人であり、今後10年で定年退職することを考えた場合、現状の年間1,700人の新規採用者ではおよそ7,600人の減少になります。

会社は、賃金制度の見直しについて「原資は減らさない」と説明していますが、原資そのものが年々減り続け、浮いた人件費は内部留保として貯め込まれています。

ベースアップによる給与の底上げや退職者数に見合う従業員を確保するなど、社員に対する投資を怠ったままでは、会社の将来を背負って立つ人材が育たないばかりか、日本が誇る鉄道技術も失ってしまいます。



※平均基準内賃金×社員数×（夏季+年末+12）



国鉄労働組合東日本本部

東京都港区新橋5-15-5 交通ビル3F TEL03-5403-1660 JRTEL057-3260  
ホームページ <http://www.e-nru.com>



# しっかり考えよう「人事・賃金制度」！③

## 若手社員に厳しい「所定昇給額」

会社が提案した「人事・賃金制度の見直しについて」は、等級毎に「所定昇給額」を定めていますが、この所定昇給額は、従来の4号俸定期昇給に比べて低くなっています。（右表）

例えば、4等級（指導職）58号俸258,800円からの定期昇給額（4号俸）は6,800円ですが、移行する指導職1等級の所定昇給額は5,500円で、1,300円のベースダウン。また、2等級（車両係）68号俸220,700円からの定期昇給額（4号俸）は5,600円ですが、同じく係職1等級の所定昇給額は4,000円で、その差は1,600円。年間トータルでは手当等を含めると

3万円近くの減収になり、しかも、毎年ベースダウンが続くわけですから会社が説明する生涯賃金カーブとかけ離れています。

試験に合格しなければ給料がわずかしか上がらない仕組みは、能力主義のもとで常に昇進試験という競争を強いるものであり、人間関係や職場の荒廃につながりかねません。

新等級	
職種等級	所定昇給額
主幹職A	6,600円
主幹職B	6,300円
専任職	6,300円
統務職	6,000円
主務職2等級	5,900円
主務職1等級	5,900円
指導職2等級	5,500円
指導職1等級	5,500円
係職2等級	5,000円
係職1等級	4,000円

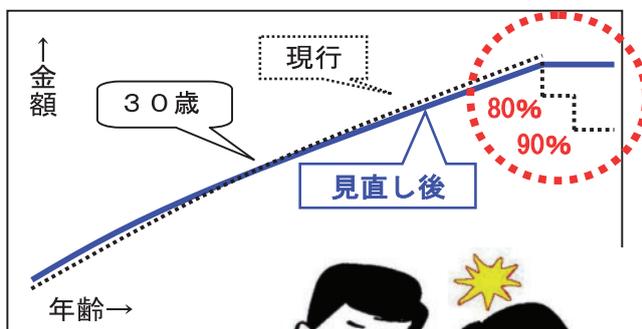


## 時間をかけて議論しよう

この提案のもう一つの特徴として、満55歳以上の基本給を段階的に100%に引き上げるとあります。しかし、年齢によっては退職手当の特別加算金と比較した場合に20万円近い減額になる部分もあり、導入によって損得の格差が発生するなど極めて不十分な制度です。

しかも、10年、20年先を見据えた場合、若手社員の基本給が総体的に減らされ、少ないペイ（賃金・報酬）の奪い合いになりかねません。

会社は23年4月1日の導入をめざしていますが、昇進昇格試験に合格しなければ給料が上がらない仕組みや職務手当、役割手当などは、能力主義に隠れた明らかな成果賃金制度であり、危機意識を持って見直しを含めた十分な議論が必要です。



国労が求める賃金制度の改正では、第二基本給の廃止をはじめ、5等級までの昇格は二次試験（面接試験）のみとすること、満55歳以上の社員に対する賃金の減額措置を廃止もしくは見直しを行うことを求めています。

きわめて不十分な会社の提案について、職場で議論を重ね、少なくともJR東日本に働く若い社員が夢と希望を持てる「人事・賃金制度」を目指すことが大切です。



**国鉄労働組合東日本本部**

東京都港区新橋5-15-5 交通ビル3F TEL03-5403-1660 JRTEL057-3260  
ホームページ <http://www.e-nru.com>





メ 毛

