

人事・賃金制度の見直しについて

「人事・賃金制度の見直しについて」団体交渉を開催

本部は1月25日、「人事・賃金制度の見直しについて」の団体交渉を開催しました。

会社は、「社員全員がチャレンジ精神を持って互いに切磋琢磨しながら仕事に取り組み、また採用職種毎に求められる役割に応じて能力を最大限に発揮し成長できる環境を整えることを目的として、令和7年度を目途に人事・賃金制度の見直しを行うこととし、その骨子は以下となる」と今後の昇格制度の考え方や理念を提案してきました。組合から明らかに昇格制度の変更や人事考課の変更が伴うものであり、S3等級からC1等級へのB年限の新設を、会社に強く主張しました。

＜主なやり取り＞

管理者からの人事考課の判断が問題である！

組合：説明全部が不明である。

組合：各G等級は総合職のみなのか。

会社：そうである。プロフェッショナル職・アソシエイト職でも採用職種転換制度によりG等級にもなれる。

組合：G等級はC3の上級にあることなのか。

会社：総合職は入社時にG1等級からスタートする。

組合：現業から非現業に行った場合はどうなるのか。

会社：変わらず一緒である。

組合：人事考課の中に業績考課があるが、どういうことか。

会社：業績考課とは今現在非現業では業務目標がある。その目標に対して達成できたのかどうかの考課となる。現業社員については業務目標がないので、「あるべき姿」に基づき業務内容について考課をすることとなる。

組合：誰が評価するのか。

会社：これまでも同様である。上長である。

組合：担当助役なのか。

会社：最終的には箇所長が判断する。

組合：運輸所では担当助役と面談している。その内容を箇所長が見て判断していると認識している。

会社：最終的には昇格については会社が決めるものである。

組合：現場から各鉄事に上げて、それを本社に上げてそれを評価するラインなのか。

会社：人事考課は会社が適切に行うものである。

組合：本社まで人事考課が上がるのか。

会社：会社が適切に判断している。

組合：現場では担当助役との面談では、管理者からの好き嫌いの感情が入り込んでしまう。

会社：あるべき姿を照らし合わせて判断することなので、好き嫌いの感情は入らない。

組合：現場は好き嫌いの感情が入り込んで判断される。

会社：分らない。

組合：人事考課でSからDランクと決めているが、客観性がどこにあるのかの問題である。客観的に見て一生懸命やっている社員に対し、ボーナス5%アップがないと誰が見て思う事象がしばしば起きている。

会社：人事考課について今後どのランクに位置しているのかを示すことになる。これまでよりも透明性・納得感が生まれてくる。

組合：透明性・納得感と言うが、具体的なものを提示しないと社員は納得できない。しっかりと透明性・納得感を得られるように提示せよ。

会社：意見としては承る。社員の意欲を促すように会社としては考える。

組合：T等級はどのような系統なのか。

会社：T等級は特定の技術分野における高度な専門性なので、イメージすると工務系統における専門的な技師の免許を持っているとか、極めて高い知識を持っている社員である。

組合：O等級はどのようなイメージなのか。

会社：主にアソシエイト職など、事務系のエキスパートであり、専門的なデータ分析ができる社員と考えてほしい。

組合：会計士の資格を持っている社員も含まれるのか。

会社：具体的な特定技能については、これから詰めていきたい。

組合：公認会計士もあるのではないかな。

会社：単純に等級を増やすことではないので、計画があつて属人を当て込むことではないので、本当に無二の人材がいて、事情により管理者にならない社員になってもらうルールとした。専門性を高めていただきたい。

組合：賃金面はどうか。

会社：今回は骨子なので、それに紐付く手当の詳細について別途提案する。

組合：現行C 2からL 1にあがると昇格昇給額は相当上がる。それと同様にC 3からO 1に昇格した場合に、同額位の昇格昇給額を考えているのか。

会社：昇格昇給額についてはまだ分からない。

組合：T 1 や O 1 は管理者の指導下にあるから、現行より低くなるのか。

会社：具体的な手当について検討している段階である。指揮命令下にあるので、そのことも含めて考えていくこととなる。

組合：いつ頃の提案となるのか。

会社：まだ、骨子段階であり、成案ができ次第となる。

組合：現行 C 2 から L 1 へ昇格した場合、昇格時昇給額は 42,300 円であり、今度の C 3 から O 1 ・ T 1 に昇格した場合も同額程度と考えているのか。

会社：手当について成案ができ次第説明する。従来の整合性を取りながら考えている。

組合：O 1 ・ T 1 になる社員数は極端に少なくなるのではないか。

会社：イメージはないが、計画を立てるものではない。

組合：当然少ない数となる。

会社：イメージからするとそうである。

組合：要員計画や昇格計画時に T 1 に何名、O 1 に何名と明らかにするのか。

会社：骨子を説明しただけなので、具体的な数は業務委員会で昇格数を説明できればと思っているが、極めて特定技能を持っている方なので、かつ管理者にならない方なので、計画を立てることは論外である。

組合：T や O を設けることは、管理者になりたくない社員は多いのか。

会社：事情による方もいるので、機会を多く取るとしたものである。

組合：管理職はそんなに嫌われているのか。

会社：高い専門性を活かしてもらうために設けたものである。

組合：C 3 を新設するが、今は C 等級が薄いとなっているのか。

会社：今、薄いとは考えていない。業務改革を実施にあたって管理者を補佐する主任層が重要となることから、C 3 等級を新設したものである。

組合：新設したことは、そう簡単に管理者にさせないぞということである。

会社：そのような事ではない。定年退職者は減少傾向にあるので、ポストを譲るケースが少なくなっていく。したがって滞留が起こるので、昇格意欲を維持するために C 3 等級を新設した。

S 3 から C 1 への昇格について B 年限を新設せよ！

組合：C 等級を厚くするなら S 3 から C 1 への昇格数を増やせば良い。

会社：昇格数を増やすと滞留感が出てしまう。

組合：S 3 から C 1 への昇格に B 年限がないために S 等級に相当数滞留しているのではないか。今日の説明では上ばかり変更し厚くしているが、S 3 から C 1 への昇格について B 年限を新設すれば良い。そのような考えはないのか。

会社：主任層を早期に育成して、主任層に厚みを持たせることが目的である。

業績や能力に応じて早期に主任層にしていく考えである。

組合：主任層に厚みを持たせるのであれば、S 3 から C 1 への昇格において B 年限を新設することにより、主任層に厚みが出る。

会社：昇格であるから単純に人を増やすことが問題でなく、能力がある方が管理者の補佐していくことである。

組合：みんなそのような能力はある。

会社：B 年限を新設すると年数だけで上げることになるが、主任としての業務遂行能力があるのかが大事である。

組合：S 3 は滞留している。また、S 2 も多く滞留しているし、S 3 が多く滞留することが問題である。現実には45歳位でやっと C 1 になっている。早い人は37・38歳で C 1 になっているが、現場の年齢構成みたら S 3 ばかりである。そこが問題である。ここを解消しなければならない。10数回受験しても受からない昇格制度はおかしい。優秀な方でも合格しないのは問題である。

会社：一部に滞留しないように会社として考えている。等級断層がないように考えている。

組合：S 3 は何名いるのか。各等級に何名いるのか。明らかにすれば、どこに多く滞留していることがわかる。

会社：人事なので明らかにしない。あくまでも今回は昇格に関する考え方の骨子であり、具体的なことは成案ができ次第明らかにする。

組合：役付き手当について現行19種類あり、A から S までであるが、考え方として現行通りに細分化していく考えなのか。

会社：どのような区分するのか検討中であるが、イメージとしてどういうものに適用するのかという考えである。

組合：役付き手当についてゼロから見直すのか。

会社：抜本的に直すものではない。

組合：退職手当のポイントの考え方はどうか。

会社：現在、等級に応じて何ポイントとなっており、同じ等級内では同数ポイントに変わりはない。

組合：現行と同じか。

会社：変わる人もいる。

組合：現行から変えることから、悪くなる人もいるのではないか。

会社：上がる人はいる。

組合：人事考課の概要で現行から変わるのか。

会社：資料の通りである。

組合：業績考課と総合考課となっているが、現在はどうなっているのか。

会社：現行は人事考課であり、複合的に勘案している。

組合：現業機関は⑤のあるべき姿に基づいて人事考課となるのか。

会社：あるべき姿は変更するが、それに基づいて業績考課はボーナスに適用す

る。総合考課は昇格等に用いるものである。

組合：あるべき姿を見直すことになるのか。

会社：あるべき姿を更新する。

組合：更新する中身を知りたい。

会社：労使で議論する内容ではない。会社が定めて実施する。

組合：まだできていないのか。

会社：これからである。令和7年度を目途にやっていきたい。

組合：成案はどのタイミングで明らかにするのか。

会社：会社としても詰めている所なので、然るべきタイミングで示していきたい。

組合：では、来年の協約改訂の前までには成案ができるのか。

会社：協約改訂とは別物である。

組合：昇格制度を変えるということでは、協約の内容も変わってくる。

会社：令和7年度を目途にしていることから、どこのタイミングで提示はわからないが、準備している。協約に関わることなのでそれまでには結論に至っているのではないかと考えている。貴側とは協約改訂で議論する内容なので、協約交渉前には提示できればと思っている。

組合：人事考課でC・Dランクは悪い評価である。

会社：総体的な評価なので、そのような評価をされる方はある程度いるだろうと考える。

組合：C・Dランクに評価されたら、ボーナスカットがなされるのではないかと。

会社：どのように適用するかは、現時点で示すことはできない。

組合：本人に開示するとなっているが、本人に対してD評価だという開示の仕方とするのか。

会社：ランクは開示することとなる。

組合：会社は成案でき次第明らかにすると言うが、団体交渉でするのか。

会社：そうである。

組合：今年度にあるか。ゴーサインは4月1日よりとなるのか。

会社：まだ分からない。

組合：S3からC1への昇格でB年限を新設せよ。

会社：詳細がはっきりするまで待てもらう。

組合：解明申し入れがあった場合、団体交渉で行うのか。

会社：そのようになる。団交事項に該当する内容ならば団交となる。

組合：骨子を聞いたが、組合とすれば上ばかり厚くするのではなく、S3からC1へのB年限の新設等を先に変更せよ。

業務改革の施策は組合に説明せよ！

組合：1月18日にプレスで業務改革の一環で、在来線車両の検査周期延伸がさ

れたが、何故、労働組合に説明しないのか。

会社：把握していない。

組合：313系・315系の全般検査と重要部検査の検査周期延伸は業務改革の一環であり、会社は業務改革の施策は詳細が明らかになり次第、組合に明らかにすると主張していた。

会社：地方で判断したことだと思う。

組合：新幹線N700Sで周期延伸した時は、地方で業務委員会で説明した。

会社：具体的な詳細な施策や業務体制が変わることがあれば説明すると思う。

組合：変わることである。延伸により年間4億円の経費を浮かすことであり、要員効率も上げ、要員削減もするとなっている。

会社：地方のことなので分からない。地方の幹事間で話をしてほしい。

組合：支社にこの話を伝えろ。

会社：地方に問い合わせるが、見解は示めせない。

組合：本社から支社に、組合に説明するように指導せよ。

以 上

会社資料は次ページ掲出

人事・賃金制度の見直しについて

令和6年1月25日

東海旅客鉄道株式会社

コロナ禍を経て、当社は大きな変革期を迎えている。安全輸送の確保を大前提に、今まで以上に新しい発想・技術によってサービスの創出に挑戦することで「収益の拡大」に取り組むとともに、「業務改革」を引き続き強力に推進し、経営体力の再強化を図る必要がある。その実現のためには、過去のやり方に捉われることなく、挑戦を重んじ、成果を出すべく力強く物事を進めていかなければならない。

当社はこれまで、安全・安定輸送に必要な規律やチームワーク、一体感を高めてきたが、今後はこれをベースに、経営理念をより高いレベルで実現するべく、「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」という企業文化を作り上げていく。そのような企業文化の醸成に向けて、社員全員がチャレンジ精神を持って互いに切磋琢磨しながら仕事に取り組み、また採用職種毎に求められる役割に応じて能力を最大限に発揮し成長できる環境を整えることを目的として、令和7年度を目途に人事・賃金制度の見直しを行うこととし、その骨子は以下によることとする。なお、制度改正の詳細については、今後の議論経過も踏まえ、成案を得次第、別途提示する。

I. 人事考課制度について

経営理念をより高いレベルで実現するべく、「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」という企業文化を作り上げていくためには、それに向けて取り組む社員の業績や能力等を把握し、適切に処遇に反映することで更なる意欲の向上に繋げること、また把握した業績や能力等に応じた的確な指導や助言を行い、社員の成長を支援していくことが必要であり、人事考課の役割はますます重要となる。そこで、それぞれの社員に期待する行動（＝考課項目）を示した上で、被考課者に対して人事考課の結果を明らかにし、フィードバックを従来以上に充実させることで、人事考課の透明性・納得感を高め、社員の意欲向上や成長を促す制度とする。

(1) 人事考課の概要

- ① 人事考課とは、「業績考課」「総合考課」からなる。
- ② 業績考課は期末手当の成績率の判断に用いる。
- ③ 総合考課は、定期昇給における特別加算、昇格試験における人事考課・昇格資格年限(A)の短縮及び降職・降格等の判断に用いる。
- ④ 非現業所属の社員、現業機関所属のL・T・O・G等級の社員は、業務目標

管理を基に業績考課を実施する。また、行動評価を実施し、これらを総合的に勘案して総合考課を実施する。

- ⑤ 現業機関所属の社員（④に含まれる社員を除く）は更新する「あるべき姿」を基に業績考課・総合考課を実施する。

（２）人事考課の開示

- ① 業績考課及び総合考課の結果を社員に開示する。
② 総合考課のランク毎の定義は以下のとおりとする。

総合考課 ランク	定義
S	該当等級区分に求められる業績・行動に対し、相対的に極めて優秀な結果であった
A	該当等級区分に求められる業績・行動に対し、相対的に優れた結果であった
B	該当等級区分に求められる業績・行動に対し、相対的に十分な結果であった
C	該当等級区分に求められる業績・行動に対し、相対的に努力が期待される結果であった
D	該当等級区分に求められる業績・行動を大きく下回る結果であり、多大なる改善が求められる

※ J 1～J 3、S 1～S 3、C 1～C 3、L 1～L 2、T 1～T 3、O 1～O 3をそれぞれ1つの等級区分とする。

Ⅱ. プロフェッショナル職・アソシエイト職社員等に適用される人事制度の改正について

Ⅱ－１. 昇格ルート（キャリアパス）の多様化

１. T等級の新設

今後も、高い技術力とマネジメント力を兼ね備え、業務管理や社員管理を行う管理者の重要性は変わらない。一方で、高い専門技術を有する社員が、その専門性を追求しながら能力を最大限に発揮し、付加価値を創出できる昇格ルートを新設し、社員自らが選択できることとすることで、社員の自律的なキャリア形成や更なる意欲・能力の向上を促進する。

（１） T等級の等級定義

特定の技術分野における高度な専門性を用いて、職場の技術的課題への対処と解決を担い、技術面の指導・育成を行う。

(2) T等級社員の運用

特定の技術分野における高度な専門性に関連する担務に充当する。

(3) 等級・昇格制度

- ① T1・T2・T3等級を新設し、T1等級へはC3等級から昇格できることとする。なお、C3等級からL1等級とT1等級の昇格試験は併願できない。
- ② 職名は、現業機関では「技師」、非現業では「技術主査」等とする。
- ③ T等級社員は助役・係長等の指揮命令を受ける。

(4) 賃金制度

- ① 新設する技術手当（役付手当を包含する）を支給する。
- ② 技術手当と職務手当を併給する。ただし、技術手当と職務手当の総額が一定額を超える場合は併給調整を行う。

2. O等級の新設

総務、人事、財務経理等のオフィス業務において、専門知識と高い業務遂行能力を有する社員が、それらを追求しながら能力を最大限に発揮し、付加価値を創出できる昇格ルートを新設し、社員自らが選択できることとすることで、社員の自律的なキャリア形成や更なる意欲・能力の向上を促進する。

(1) O等級の等級定義

特定の業務分野において、十分な実績と豊富な経験・知識を有し、実務の取りまとめや業務の改革・改善に率先して参画・牽引し、職場における当該業務の指導・育成を行う。

(2) O等級社員の運用

特定の業務分野における専門性に関連する担務に充当する。

(3) 等級・昇格制度

- ① O1・O2・O3等級を新設し、O1等級へはC3等級から昇格できることとする。なお、C3等級からL1等級とO1等級の昇格試験は併願できない。
- ② 職名は「主査」とする。
- ③ O等級社員は係長等の指揮命令を受ける。

3. 採用職種転換制度の導入

プロフェッショナル職・アソシエイト職社員の中で、総合職に求められる役割・期待に応えることを志向し、更なる切磋琢磨の中での成長を期する社員が新たなキャリアパスを描けるようにするため、採用職種転換制度を導入する。

(1) 対象者

- ① 年度初 27 歳以上の者
- ② L 2 等級以下の者（T・O 等級社員は対象外）

Ⅱ－2. その他等級制度の改正

1. C 3 等級の新設

業務改革や収益拡大を推進するにあたり、最上級の実務能力を持ち管理者を補佐するあるいは管理者候補となる「主任層」の役割が重要となる。そこで、主任層を早期に育成し、主任層に厚みを持たせるために、業績や能力等に応じて現行より早期に主任層に達する運用としていく。一方で、定年退職者の減少等により、管理者への昇格数については、漸減の傾向が見込まれている。これらを踏まえると、今後、主任等級で長い期間を経過する社員が増加する見込みである。

早期に主任層に達した場合であっても、主任等級内における昇格機会を適切に設け、社員の意欲向上を図る目的から、C 3 等級を新設する。

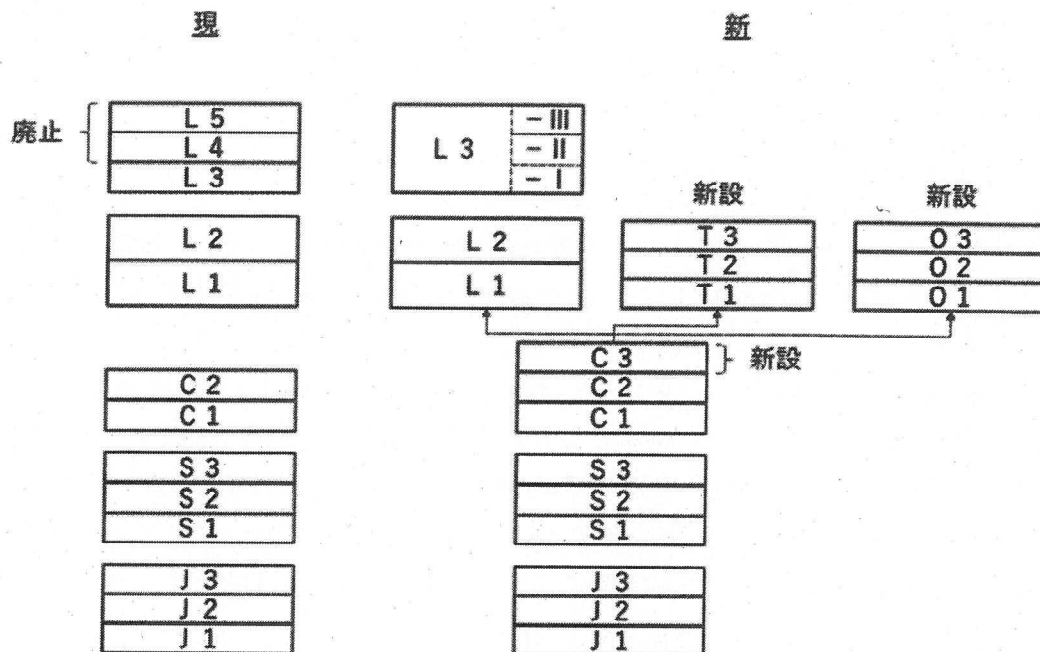
- ① C 3 等級を新設し、C 2 等級から昇格できることとする。
- ② C 1 等級から L 1 等級への飛び級による昇格制度を廃止し、C 2 等級から L 1 等級への飛び級による昇格制度を設ける。

2. L 4・L 5 等級の廃止

経営職登用時に試験を新設することに伴い、経営職の並行等級としていた L 4・L 5 等級は廃止する。

- ① L 4・L 5 等級を廃止する。
- ② L 4・L 5 等級の廃止に伴い、L 3 等級内に L 3－Ⅰ、L 3－Ⅱ、L 3－Ⅲ の 3 クラスを設ける。なお、経営職へは L 3 等級のいずれのクラスからも昇格できる。

※等級制度改正全体のイメージ



Ⅱ－３．その他昇格制度の改正

１．昇格資格年限の見直し

J 3 等級から S 1 等級への昇格資格年限 (A) を 3 年から 2 年に短縮する。

２．昇格試験の受験資格の見直し

今回の制度改正では、採用職種毎のキャリアパスを明確化することで、社員がそれぞれの能力を最大限に発揮できるキャリアを自律的かつ計画的に構築していくことを期待している。職責が大きく変わる L 1・L 3 等級への昇格については、昇格・昇職後の役職での在任期間を確保し、計画的なキャリア形成を促すため、昇格試験の受験資格を年度初 54 歳までとする。

※総合職も同様とし、G 3・G 4 等級への昇格試験の受験資格は年度初 54 歳までとする。

Ⅱ－４．その他賃金制度の改正

１．役付手当の見直し

役職毎に求められる役割と役付手当の支給額とを一致させるため、原則として職名別に支給額を一律とする。

2. 退職手当の見直し

等級区分毎に求められる役割と退職手当ポイントとを一致させるため、等級別に設定している退職手当ポイントを見直し、技術係層、主任層といった等級区分毎にポイントを設定する。

Ⅲ. 総合職社員に適用される人事制度の改正について

プロフェッショナル職・アソシエイト職・総合職の3職種がそれぞれの役割に応じて能力を最大限に発揮できるキャリアパスを明確化し、それに基づいて目標設定することにより、更なる成長を促す人事制度に改正する。

総合職は様々な分野でマネジメントに携わり、会社経営を担うことが期待されており、今般の激しい経営環境の変化に対応するため、将来に向けて更にマネジメント力を磨き上げていくことが求められる。現行の人事制度は、同一職名の中でも段階的に業績や能力等を確認してキャリアアップする制度としているが、ジョブローテーションを通じて様々な業務に従事することで育成を図る総合職の運用に適した制度とするため、等級制度や賃金制度等を一部新設・改正する。

新しい制度では、更なる切磋琢磨の中での成長を期待し、人事考課との連動性を高めて、業績や能力等に応じたメリハリある昇給や昇格を行う。

1. 等級制度の新設

役職毎に求められる役割と等級とを一致させるため、G1・G2・G3・G4の4階層の等級を設ける。また、G4等級の中にG4-I・G4-II・G4-IIIの3クラスを設ける。なお、経営職へはG4等級のいずれのクラスからも昇格できる。

新等級区分 職名（非現業の例）	
G 4	- III - II - I 課長代理 副長 係長 主任
G 3	
G 2	主任
G 1	主席

2. 賃金制度の改正

定期昇給の一部に考課昇給を設定する。人事考課のうち総合考課に連動して、毎年度の基準昇給額が増減する仕組みとする。考課昇給は上位等級ほど比率を高めて設定し、総合考課による定期昇給への影響を大きくする。

3. 昇格制度の改正

昇格試験の受験資格を昇格資格年限から「総合考課ポイントの累計ポイント数」に変更する。総合考課ポイントは、総合考課によって一定のポイント（上位の総合考課ほど高ポイント）が付与されるため、総合考課に連動して昇格試験を受験できる時期が変動する。上位等級ほど総合考課による受験資格への影響を大きくする。

以 上