

ルネサス懇、制度一元化を語り合う（賃金・評価）

参加者：A委員（ルネサステクノロジ出身：座長）

B委員（ルネサステクノロジ出身）

C委員（NECエレクトロニクス出身）

D委員（NECエレクトロニクス出身）

【はじめに】

A）今日（11月12日）は、さわやかな秋晴れの日ですね。11月だと言うのに、気温も暖かく、空気も乾燥していて、とても過ごしやすく感じます。このような好天の日に皆さんを呼び出して恐縮です。

さて、人事処遇制度一元化も骨子がだいぶ固まってきたようです。何しろ量が膨大ですから、半日では検証できないと考え、今日から明日にかけて、合宿を組ませて頂きました。制度を一つひとつ検証しながら、じっくり話し合ひましょう。

それにしても、あなたはまた大きな荷物を持ってこられましたね。

C）いやあ、ルネサス懇の合宿だと言うので、また木賃宿に泊まるのだらうと、薪と寝袋を背負ってきたら、こんな大荷物になってしまって……。うそですよ、本当は酒とつまみと、釣りの道具を持ってきました。

A）木賃宿でなくて良かったですね。ここは窓からの眺望もいいし、なかなか良い宿でしょう。

C）なかなか普通の宿で安心しました。

A）議論の順番は、お手元の時間割表を参照してください。まず今日は、制度の中でも一番重要な「非月報者処遇制度」について話し合います。次に、ボリュームを考えて、先に「健康保険組合」に関して話合うこととします。明日は、「勤務・休職・定年制度」と「福利厚生制度」についてです。実は「海外勤務制度」についても、本当は検証したいところなのですが、私達のメンバーには海外勤務体験者がいませんので、十分な検討が出来るとは思えませんでしたから、割愛することにしました。

C）明日は8時半スタートですか。釣りをしている時間は無さそうですね。

D）それにしてもまた、膨大な資料ですね。見るだけで、げんなりしそうです。

A）労働組合から会社案が公開されたのが10月7日でした。12月2日には、最終案が提示されるとの事ですから、一般組合員の検討期間は、わずか2ヶ月足らずです。ルネサステクノロジの制度統合のときには、半年くらいかけて、じっくりやった記憶があります。NECエレクトロニクスとの制度統合は、賃金から勤務制度から福利厚生まで、全部まとめて資料が出てきて、検討期間も短いですから、かなり強引な印

象を受けますね。

D) これも100日プロジェクトにおける会社の基本姿勢の現れですかね。統合をスピーディにするために、下々の者には語らせず、トップダウンで押し進めようと言う姿勢の。

A) まあそうですね。しかし例え議論の時間は限られていようと、私たちルネサス懇は、ちゃんと話し合いますよ。それで今回の議論の進め方に関して、確認をしておきたい事があります。今日は各制度を順番に取り上げて個別に議論していきます。はじめに新制度の会社提案内容を確認します。できれば、それに対する率直な感想を述べてください。職場で聞かれた意見なども、どんどん話してください。ルネサス懇のポリシーは、労働者一人ひとりの思いや感情を大切にする事にあります。こういう制度提案がされるときには、労働者はまず、自分自身がどうなるのか、損するのか得するのかを考えます。それは決して我侭ではなく、ごく自然の事です。個人の率直な思い、生の感情や感覚を、最大限尊重しましょう。

本日ここに集まった4人は、ルネサス労働者4万6000人の代表ではありません。単に現在ルネサスに勤める者と、過去に勤めた者が、たった4人集まったに過ぎません。だから全体を鳥瞰し、あらゆる可能性を考慮しながら、大局的な見地で議論しようなど、おこがましい限りです。ですので、みなさん自身の感覚に自信を持って、率直な見解を述べてください。

「木を見て森を見ない」と言う言葉があります。この言葉は近視眼的な物の見方に対する戒めですね。しかし「木を知らぬものに森はわからない」と言うのが私の持論です。私達労働者一人ひとりが、誰よりも良く知っているのは、自分自身の現実、自分自身の「木」です。新制度が、自分の木をはぐくむ肥料になるのか、枯らす害虫や除草剤になるのか、知っているのは自分です。だからこそ、自分が知っている自分の現実を、お互いが語り、知り合うことが、民主的な労働運動の原点となります。私達は少人数ですが、自分の現実と、想像力の及ぶ範囲で結構ですので、他の労働者の現実を話合って、共有することから始めましょう。

そして、なぜそう思うのか、どうしてそう感じるのか、本当はどうなれば良いと思うのか、どのくらい強くそう願うのか、それは実現可能なのか、どうすれば実現できるのか、こうした事について、掘り下げて行けば、一見すると互いに異なる労働者の要求にも、共通の解決方法が見つかるかも知れません。労働者を取り巻く現実と、心からの要求に立脚しない労働運動など空虚です。その根本を大切にしながら、議論を進めて行きましょう。

【職群等級】

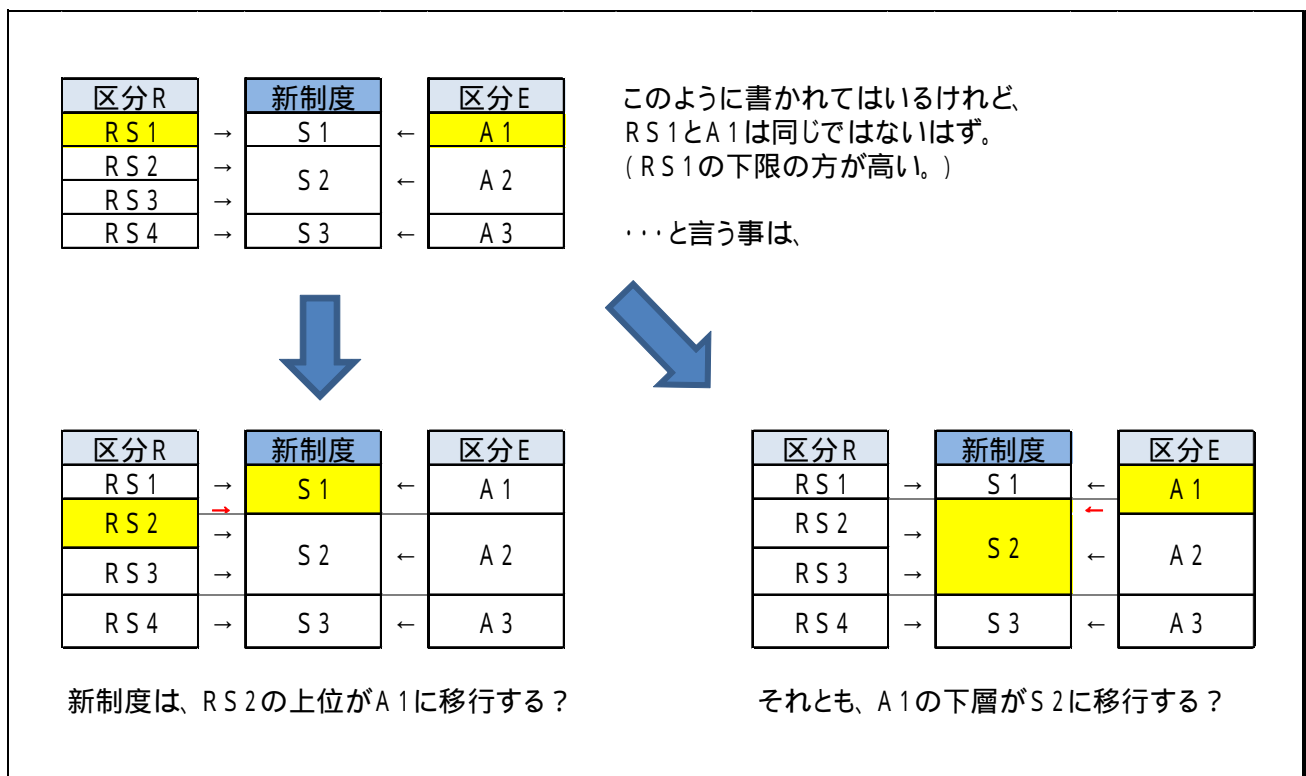
A) では資料に沿って、最初は職群等級からです。新制度では、総合職群(S)、専任職群(T)、監督職群(F)と、特務職群の4つの職群が設定されています。総合職は区分RのRS、区分EのA職に該当しています。専任職は、区分RではRK(基幹職)が該当していますし、区分EではB職とC職の両方がここに入りますね。監督職は、区分Eには該当する職群がありません。各職群には、等級が設定されていて、これも従来の仕組を踏襲した感があります。では総合職群から見て行きましょうか。

C) 区分Eの場合、現在のA1からA3までと、新制度のS1からS3までが綺麗に対応している様に見えます。

B) 区分Rは、もともと4段階だったものが3段階になりますから、RS2とRS3がともにS2に移行するように書かれています。本当にそうでしょうか。

それに、RS1と区分EのA1とは、全く同じではなく、RS1になる年齢の方が、A1になる年齢より高いのではないのでしょうか。

D) つまりS1がA1と同じなら、RS2からS1に行く人がある程度居るかも知れないし、逆にRS1と同じなら、A1からS2に行く人がいるかも知れないと言うことですね。どちらなのでしょうかね。RS1もA1も、どちらも裁量労働が適用されますから、この違いは結構重要かも知れません。



A) ルネサステクノロジが出来る以前、日立の総合職は8段階に分かれていました。一番下の8級から4級までが労働組合員で、3級が課長クラス、2級は副参事など部長クラスとなっていたように思います。4級は裁量労働だったのですが、ルネサスでRS1という等級を設定したときに、これを課長クラス候補と位置づけたために、日立の総合職4級よりもRS1の方が若干高い位置づけになったのです。そのため、4級からは、RS2に移った人達が結構居ました。ここで裁量労働を外されて、賃下げが起きたのです。

したがって、新制度でRS2の一部がS1に移行するのであれば、前回の統合で実質的な降級になった人の中に、もとの然るべき等級に戻る方がいるかも知れません。逆にRS1 = S1になるのであれば、かつての日立の総合職と同じことが、区分EのA1にも起きるでしょう。つまりA1からS2への降級です。

D) NEC時代は、31歳になる歳で、A職はほぼみんな主任になりました。ところが最近、少しずつ昇格に遅れが出てきている様に見えます。32歳や33歳でやっと主任になった人が、新制度でS2に落とされたらショックでしょうね。

それから、とにかく賃金下がらないことを前提に見て行かないといけません。少なくとも労働組合は、S3からS2、S2からS1に移行する年齢のターゲットを定めるはず。春闘における区分Eのモデル賃金は、30歳でA2からA1に上がるのを前提にしていました。賃金水準が下がらない事を確認するためには、等級ごとに設定される基本給レンジだけでなく、平均的な昇級年齢も見ないといけません。

A) その通りで、労働組合が移行年齢を定めても、会社がそれを履行する義務はないですからね。会社はあくまで能力などをベースに昇級させますから、ターゲットの年齢を過ぎても昇級しないケースなど普通に有り得ます。

問題は、マクロで見たときに、平均的な昇級年齢が上昇しないかどうかですね。例えばS2からS1に上がる平均の年齢が、30歳、30.5歳、31歳、と段階的に上がっていけば、事実上の賃下げになります。昇級こそが賃金を上げる主要なポイントであるにも関わらず、毎年昇級する人数枠を、人事の都合で決められるところに注意が必要だと思います。ですから、平均昇級年齢は労使交渉のポイントになると思いますし、データの開示、共有が求められるところです。

続いて、専任職群についてはどうでしょうか。

C) 区分EのB職とC職が一緒になるのが気になります。この様な区分けで果たして正しいのかどうか。

A) 実は日立も、Bを執務職、Cを間接技能職と定義していました。NECの職群は、日立に近いと思われます。新制度のT職の原型はRKですね。Kは基幹職の頭文字です。新制度の専任職がTなのは、Sだと総合職と同じになってしまうので、単にアルファベットの次の文字のTにしたいだけではないかと思われます。

区分Eの事務系も工場労働者も、専任職という枠組みに入れたのは、人事評価のプロセスによる区分けだと考えられます。しかし、業務内容が相当に異なるものを、同じ職群にまとめることには、私も違和感を覚えます。これは日本の労働運動の歴史の中で、職種別賃金を定義できていない事とも関係するでしょうね。

B) RKは5段階です。新設のTも5段階なので、RKとTは同じと思って良いのでしょうか。区分Eは、B1とB2がT1に、C4とC5がT3に入るのです。

専任職の場合も、総合職と同様に、基本給レンジと平均昇級年齢の両方のチェックが必要ですね。

C) そうでしょうね。区分Eの場合、B3とB4の間にはギャップがあるとされています。今回、B3がT2になり、B4がT3になっています。T職からS職に移る場合、T3以下は筆記試験があるでしょう。だから新制度もT2とT3の間にギャップがあると推定できます。T3からT2に上がるのが難しく、かなりの人数がT3に滞留するのではないのでしょうか。

ただ、現行**区分E**制度におけるこの等級の**賃金バンド**と、新制度の**基本給レンジ**を単純に比較すると、新制度の水準の方が高く設定されていますね。**B4**よりは**T3**の方が、賃金の上がる余地がありそうです。見方を変えれば、本当に**B4 = T3**なのかとの疑いも生じますね。さっきの**総合職**の議論と同じで、**B4**の下層が**T4**に移行したり、**B3**の下層が**T3**に移行するケースがあるかも知れません。

D) 実際**区分E**では、今の制度に移行するときに、**B職**の一番下の6級に押し込められたとの話を、何人もの方から聞きました。それから営業職では、大卒男性が**A職**なのに対し、同じような仕事をしている短大卒の女性が**B職**なのは不公平だとの話もあります。低い職群等級へ押し込められているとの話は、対象が女性である場合が多いです。

A) そういう話は、昔からあります。ひとたび賃金の低い職群等級に押し込められてしまえば、**総合職**などと比べて異なる待遇が長年に亘って維持されてしまいます。私たちはそれを「職種間差別」と呼んできました。

歴史的な経緯を少し言いますと、もともと日本の大企業は戦前、高学歴の女性を採用しませんでしたし、戦後になっても、やはり大卒の女性を企業は採りませんでした。高卒の女性などを、「女子事務員」として採用しましたが、男性正社員との間には、大きな賃金格差がありました。つまり、単に仕事が違うから賃金も違うと言うのではなく、性差別と一体化する形で、女性が安い労働に押し込められてきたのです。

B) 整理しますと、職群等級の移行にあたっては、問題点が主に2つということですね。ひとつは、不当に低い職群等級へ移行されてしまうケースが無いかどうか、今ひとつは、もともと現在が不当に低い位置に押し込められているのに、そのまま移行してしまうケースが無いかどうかです。

資料を見ると、営業職だけは、**総合職**のリスト中にも**専任職**のリスト中にも入っています。それぞれで、どのような定義になっているのか公開して頂かないとダメでしょう。

D) **専任職**には、他にも「品質保証職」とか「生産管理職」とか入っていますが、本当に**専任職**だけで出来る仕事なのでしょうか。移行にあたって参照されるのが「**等級定義書**」とされていますが、**等級定義書**と照らし合わせれば、分かるようになっているのでしょうか。

C) さあ、どうでしょうか。新制度における**総合職**の**等級定義書**が公開されていますが、職種に照らした具体的なことは書かれていませんね。

実は**区分E**にも似たような基準として、「**プラクティスファイル**」と言うものがあります。違うのは、**プラクティスファイル**が、自立だの自主性だの企業倫理だの協働だのと、沢山ある項目の全てにおいて、「常に行動できている」ことを求めている点です。そんな基準をクリアできるスーパーマンみたいな社員ばかりなら、今頃ルネサスは超優良企業になっているでしょうに。だけど**区分E**の場合、これが全部クリアされないと、上の等級には上がれない事になっているのですよ。タテマエと現実が乖離しすぎだと思います。新制度の**等級定義書**は、そこまで現実離れしていないみたいだから、多少は良くなるのではないかと期待しています。

A) そうですね。人事はすでに、新制度の職群等級の人数構成や、移行後の賃金総原資などについて、シミュレーションを終えているはずだと思いますよ。誰がどこに行くのか、ほとんど決まっているときに、本当に一人ひとりきっちり職群等級を見直すと思いますか。労働組合も、適正な評価が行われるかどうかを気にしていますね。評価プロセスや管理者教育、評価者訓練の強化、評価基準や評価の視点の公開、それに評価が適正に行われているかどうかを定期的に監査する仕組みなどを求めています。それらも重要ですが、やはり評価結果がどうだったのかが、一番重要だと思います。労働運動はプロセスよりも結果を重視ですよ。

D) 区分E労組は「賃金一時金実態調査」を毎年やっていて、その中で昇級昇格も確認しています。残念なのは、組合員から集めたデータを公開していない事です。昇級昇格者の人数と割合と平均年齢や、30歳と35歳の平均賃金のデータとかは、組合員一般に公開すべきではないのかと思います。春闘でモデル賃金を掲げておきながら、結果がどうだったのか報告しないのでは、私たち組合員は評価できませんからね。来年4月は非常に重要なポイントですから、きちんと調べて公開して頂きたいですよ。賃金がダメなら、せめて職群等級の移行人数だけでも。

B) 職群等級の移行が適正に行われたかどうかについては、4月になったらルネサス懇でアンケートを実施しても良いかも知れませんよ。私の方で原案を作成してみましょう。

A) さて、最後に監督職群については如何でしょうか。これは日立の時代からF職群とされていたものです。区分Eには該当するものが無いらしいですね。

D) 監督職は、現場叩き上げの軍曹といったイメージでしょうか。F1やF2の「特称」と言うのは何でしょうか。具体的にどのような特称が付与されているのですか。

A) 特称は特称です。RF1、RF2などが、それに該当します。戦前からある制度で、特称は〇〇組の組長とヤクザみたいな呼び方をされたりもしました。特称の賃金には「特称加算金」があるし、金色のバッヂを着けて、まあちょっとした誉れですよ。社長や経営幹部とは別の出世コースとして象徴的な存在だから、制度としては無くすことが出来ないのです。古い言葉で、技能工集団の中心を「棒芯(ぼうしん)」と言いますが、その棒芯の呼び名を変えたのが特称とっていただいて結構です。

B) 以前「蟹工船」を読んだら、「ボースン」と言う言葉が出てきました。船の甲板長などを示す言葉だそうです。何語かは知りませんが、これが棒芯の語源らしいですね。

D) 区分EのC1がF1に移行するのは良いとして、B1はどうでしょうか。区分Eでは、B職の1級は主任と呼ばれています。今回の制度改定で、現在すでにB1になっている人は、T1に移行後も主任の呼称を外されないことになりました。ですが、来年以降新たに昇級してT1になる人は、主任ではなく「棒芯」になってしまうのですね。B職は短大卒女性が多いから、何となく違和感があります。それとも、そういう人は、T

1ではなくS1に移ることになるかな。

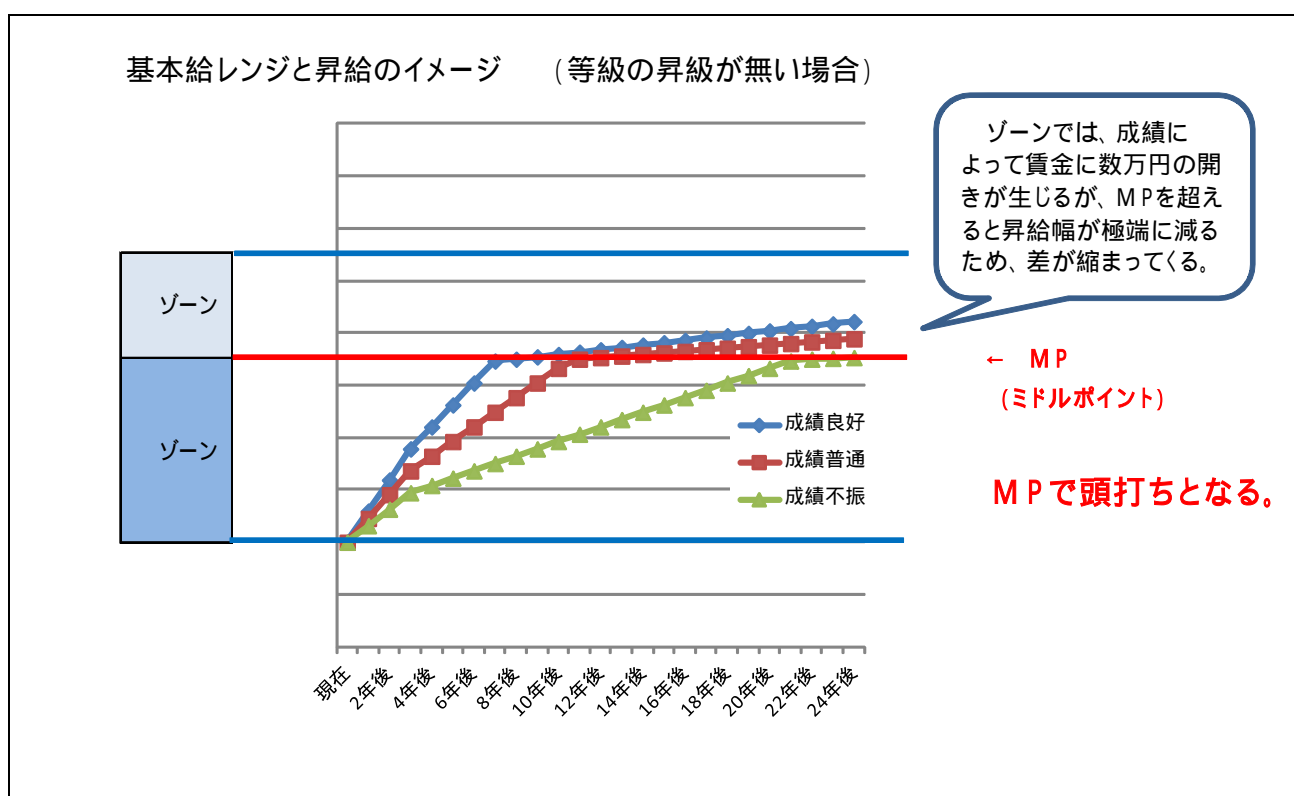
【賃金】

A) では続いて賃金制度の方を見ていきましょう。今回、「**基本給レンジ**」と言うものが設定されました。話によれば、これは**区分E**の「**賃金バンド**」と、ほぼ同じものだとの事です。

C) そのようです。**区分E**の**賃金バンド**は、下から **ゾーン**、 **ゾーン**、 **ゾーン**の3段階に分かれていて、上のゾーンに行くほど昇給幅が小さくなる、つまり賃金が上がらなくなると言う仕組みです。

例えば、**A1**の場合、 **ゾーン**の昇級額と **ゾーン**の昇級額は、同じ成績でも10倍以上の違いがあります。つまり、 **ゾーン**に達してしまうと、そこから先の賃金上昇ペースは、それまでの1 / 10以下になってしまって、賃金が頭打ちになってしまう制度です。

新制度では、三段階が二段階に簡素化されていますが、本質は同じですね。 **ゾーン**と **ゾーン**の間が「**ミドルポイント(MP)**」とされています。この**ミドルポイント**が賃金の実質的上限になるということです。イメージを図式化してみました。はじめの図は、上の等級への昇級が無いと仮定した場合です。成績の良い人と悪い人で、最初の内は賃金にかなり差がつきますが、**ミドルポイント**を超えると、また差が縮まってきます。



B) **ミドルポイント**って何ですか。何に対してミドルと言っているのでしょうか。少なくとも、賃金のミドルでは

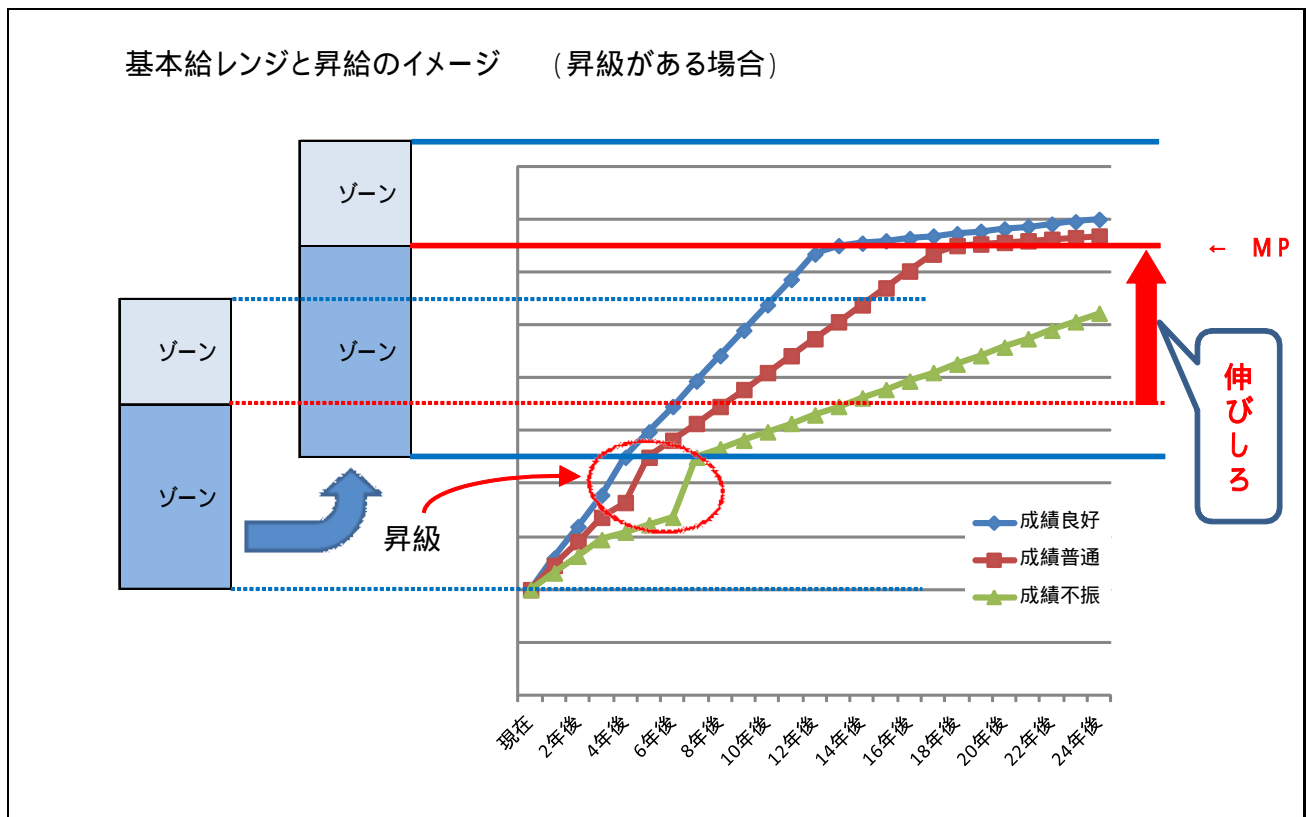
ないですよね。それ以上はほとんど上がらない訳ですから。

D) 言われてみれば、そうですね。今まで疑問に思いませんでした。

A) ミドルポイントの考え方については、11月9日発行のRUN(No.95)の、2ページ目に書いてありますよ。つまり、ゾーンが、その職群等級の役割価値に見合った賃金の水準であって、ミドルポイントはその上限であると受け取れます。同じ職群等級に留まる限り、それ以上の賃上げは、本来必要ないと言う事でしょうか。

B) では、やはりミドルポイントと言う呼称は不適切だと思いますね。アッパーリミット(UL)と呼ぶほうが適当に思います。ついでにゾーンは「エキストラゾーン」とでも読み替えたいです。

C) ゾーンの上限まで賃金が上がるかの様に思わせたいから、そういうネーミングにしているのかも知れませんが。グラフを見ると分かる通り、本当はミドルポイントを超えたら、1万円賃上げするのにも10年とか20年とか、長い年月がかかるのです。ミドルポイントよりも賃金を上げたかったら、上の職群等級に行くしかありません。次の図を見てください。



C) 上の等級に昇級して、ミドルポイントが上がると、その差が賃金の伸びしろになるのです。ちなみに、グラフで成績良好、成績普通、成績不振の3つに分けたのは、それぞれ5段階評価の4, 3, 2の評価を毎年取り続けた場合を想定したものです。

労働組合から公開されている**基本給レンジ**の金額と**昇級テーブル**を見比べれば分かりますが、総合職S1の成績標準者が、ミドルポイントまで賃金を上げるのは、40代の半ば近くになりそうです。それまでに管理職に昇進すれば、賃金は上がって行きますが、そう上手く行くでしょうか。私の記憶では、20年前のNECは37歳から38歳くらいで課長になっていたと思います。しかし今では40歳で主任が普通になっています。管理職への昇進が難しくなっているのです。ただでさえ管理職がだぶついていると言われますし、この傾向はこれからも変わらないと思います。

A) しかし一方で、今は管理職になりたくないと言う人も多いですね。企業だけでなく、学校などでも、校長や教頭などになれば、忙しいし責任は重いし大変だから、ヒラの先生でいる方が良いと言って、なり手がなかなか居ないと聞きます。

C) この会社も、中間管理職をいじめ過ぎたように思います。課長クラスの賃金水準も下がったし、業績不振時には、労働組合員よりも先に賃金カットの対象になりますしね。厳しい業務命令は課されるし、どだい無理なことを要求されて、しかも出来ないと責任も追及されます。おまけに、先の早期退職では、40代半ばの人員がだぶついているとか何とか言われて、大勢退職しましたよね。

次に早期退職の機会があれば、またターゲットにされるでしょう。これでもまだ管理職になりたいと言う人は、どうしても賃金を上げないといけない家庭事情でもあるのでしょうか。むしろ賃金は上がらなくても、主任や技師のままで居た方が良いと思う人が増えてもおかしくないですね。主任や技師だって、やろうと思えば、いろんな仕事出来る訳だし。

B) しかしそれならば、逆にS1に滞留する人達が、今後のいじめのターゲットになって行きませんか。労働組合員のままだと、いじめにくいから、何時までもS1に留まっていると不利になる装置が組み込まれて行きそうな懸念があります。

D) あり得るとしたら、賃下げと降級でしょうか。新制度で気になるのが賃下げですよ。これまでの**区分E**の制度では、成績評価が最低の時の昇給は0でしたが、マイナスにはなりませんでした。新制度では、5段階評価の下にマイナス査定がありますよね。しかも成績は相対評価になるって書いてあるでしょう。もし各評価に人数割り当てがあれば、毎年誰かがマイナスになりますよ。

C) 賃下げがテーブルに追加されたのは、少し驚きでしたね。

B) **区分R**には、現在でも賃下げの仕組みはありますよ。成績が低いと、**俸給**を下るのです。1段下がるだけで数千円の賃下げですよ。賃金がマイナスになるのも困りますが、むしろ降級はもっと困りますね。S1からS2に降級になると、年収が大幅に下がるだけでなく、裁量労働から外れるし、何より技師や主任ではなくなりますからね。賃金は他人の目に見えないけど、役職は見えますから、これはきついです。

D) 1年や2年の賃下げよりも、降級の方がインパクト大ですね。下位等級に格付ける場合として、3つ定義されていますよ。その中に、「人事異動による場合」と言うのが入っていますが、これは何でしょうか。

等級を下げなくてはならないような異動は、適材適所と逆行しませんか。

- C) どういう人事異動が想定されているのか、いまいち不明ですが、例えば**区分E**でNFAS(NECファブサーブ社)を閉鎖したときに、それまで**C職**だった現場労働者の中に、**B職**に変わった方達がいたでしょう。同様に、仕事の内容が変わって、それまでの知識ノウハウが生かせない職に移るようなケースがあり得るのではないのでしょうか。**区分E**の場合には、賃金が減額にならない様にしていたと思いますが、新制度では調整給を毎年1/4ずつ削って、減らしていくみたいですね。新しい仕事に慣れるだけでも大変なところ、容赦なく賃下げでは、当事者は意気消沈でしょう。
- B) 何だか、あまり明るい展望がありませんね。とにかく新制度は、これまでの**区分R**の**号俸給制**とは、かなり異なっている事を理解しました。**号俸給制**は、一番上の**40号俸**まで上り詰めない限り、毎年少しずつ賃金が上がっていったのですが、新制度は賃金が低い時の昇給が早い一方、頭打ちがあるのですね。若い世代の昇給が早いと言う点は評価しても良いのではないのでしょうか。
- A) 従来の制度が、若者にとって不利だったのです。年功賃金と言うのは、年を取れば賃金が上がる制度とされていますが、それ以上に若者の賃金を抑える制度でした。年功賃金の原型が出来たのは、戦後間もない1946年のことです。当時の産別組織である日本電気産業労働組合協議会(電産協)が、「産別10月闘争」を通じて確立した賃金体系が基本となりました。この闘争で労働組合は、年齢と扶養家族数に応じた「生活保障給」を獲得することに成功し、生活賃金の概念を実効あるものにする事が出来たのですが、一方で、年齢別の生活保障給という概念が、若い頃よりも年齢が上がった時の方が、より多くのお金が必要だとのモデルを想定していたために、年功賃金の要素を含ませるきっかけを与えました。当時は、勤続年数の短い若い労働者が多かったので、長く勤めれば賃金が上がるという仕組みは、企業側にとって都合が良かったのです。
- その年功制を組み立てるにあたり、企業側は、職級制度と号俸給制度を組み合わせました。つまり今の**区分R**の賃金制度の原型は、半世紀以上も前に作られたものなのです。昇級と、号俸給の昇号によって、毎年少しずつ賃金が上がっていく仕組みが年功賃金の正体ですから、これは年齢とともに必ず上がることを約束した制度ではありません。ここがよく誤解されるところなのです。
- 日立と三菱の制度統合をした時にも、若年層を除き定期昇給の無い**号俸給制度**として、非常に不安を与えました。相対評価で成績が低いとされれば、その年は1号俸も上がらず、賃上げがゼロになってしまうからです。この点は、現在の**区分E**の制度よりも、賃上げゼロになりやすいと思います。だから相対評価ではなく、絶対評価にすべきだとの声もありました。
- ただ、**区分E**の制度も**区分R**の制度も、毎年どのくらいの人数を、あるいは誰を昇級させるかなどは、会社の人事考課の手の内にある点は同じでしょう。春闘で私たちはベースアップの要求をします。仮にここで500円や1000円のベースアップを勝ち取ったとしても、実は会社は、それを補って余りある賃金抑制の手段を持っていると考えられます。過去の春闘で、まだ一度もベースダウンを経験していないにも関わらず、正社員の平均賃金さえ下がっているのには、理由があると理解せねばならないでしょう。
- D) 新制度は**区分E**の制度に似ている訳ですから、これまで**区分E**で実際に起きた問題が、今後とも起き

ると私は推定していました。しかし、まだまだ甘かったかも知れません。元来、制度自体は中立であると私は考えていました。区分Eの制度にしても、人事評価を客観的にきちんとやり、管理職への昇進とか、下位から上位への昇級を、毎年同じくらいの人数割合で、同じ平均年齢でやっていけば、そんなに悪い制度では無いと思っていました。

- A) その昇進割合などは、どのようにして担保されるのでしょうか。労働組合員全員にアンケートを取って、ほぼ全員から回答が無い限り、実態を知ることさえ出来ないでしょう。

制度が中立と言いますが、制度と言うものは、作る側に必ず目的があって、それをどのように運用すれば目的を達成できるのか考えながら作られます。作った者にとって都合が良いのは当然のことです。だから私達は、労働運動を通じて、賃金制度を私達にとって出来るだけ都合の良いものになるよう、働きかける必要があるのではないのでしょうか。もちろんそのためには、どのような賃金制度であるべきか、私達の側に明確なビジョンが求められる事は言うまでもありません。

- B) 制度が正しく運用されれば、問題は起きないはずだと考えるのは、あまりにもお人よしだと言う事ですね。

- A) 正しく運用するときの、「正しさ」とは何かと言う事です。あとで評価制度についてもレビューしますが、例えばその中に「TOEIC 600点」という基準がありますでしょう。S2からS1に上がるのさえ、TOEIC 600点が必要だと言っています。この基準が厳格に適用されるならば、未だ600点に達していない管理職はどうなるのでしょうか。彼らがその地位に相応しい能力が無いと評定され、段階的に降格になっても、ある意味「正しく」運用された結果と見なすことが可能です。その方が公平だと考える人もいるでしょう。

評価の基準が厳しくなっているのであれば、当然そこはチェックポイントになります。単に「会社がグローバル化しているから、グローバルなコミュニケーション力が求められるのは当然だ」と言う一面的な理屈で納得して良いものではないと私は考えます。

- C) しかし、労働者に求められる能力と言うものは変化しますし、英語力の必要性は、ますます高まっているのも事実ではないのでしょうか。そうした時代の変化に適応するのは、必要なことだと思います。

- A) 個別に見ていけば、より重要となる能力もあるでしょうし、私たち労働者にも、学習や自己研鑽が求められます。しかし、処遇に対応する能力や業績のハードルを上げられてしまえば、事実上の賃下げと同じ事になるではないかと言いたいのです。現在の賃金制度は、評価制度と一体になっています。評価する基準を作成するのも、評価を実行するのも会社側です。そうである限り、私たちの賃金水準の決定にあたっては、会社側が絶対的な優位に立っているのです。それを意識してください。

さて、問題の評価制度についてレビューする前に、もう少し賃金について話しましょう。新制度への切り換え時に、賃金は現行のままスライドすると言われています。とりあえず4月1日で変わらない事に関しては、会社側が出来るだけ波風が立たないように配慮したものだと思います。しかしながら、**基本給レンジ**の縛りがあるために、レンジの上限を超えた人は、段階的に賃下げになるとされています。

B) 具体的にどのような方が賃下げになるのか書かれていないので、よく判りませんね。ひとつ気付くのは、**S2の基本給レンジ**が現行の**RS2**よりも低い設定になっている事です。**RS2**の上の方の人達が、**S1**ではなく**S2**に移行すれば、賃下げになりますね。

C) **区分E**は、かなり以前に現在の**賃金バンド**を取り入れましたので、いま40代後半の世代でも、組合員の賃金は抑えられているのではないかと思います。**区分E**で**基本給レンジ**の上限から外れる人がいるとしたら、それ以前の制度で賃金が上がっていた50代かも知れません。

D) 若い人達の中には、貰いすぎの世代が普通に戻るのだと思う人も居るかも知れませんね。賃金が正常化され、不公平が是正されるのだと。

A) 昔は今よりも初任給が低かったのです。昔の賃金体系で、若いときには安月給に甘んじながら、長い年月をかけて昇給してきた人には、こんな制度統合での賃下げなど、受け入れ難いのではないのでしょうか。新制度は、若者の賃金が早く立ち上がるのが特徴ですが、その恩恵に預かれなかった人の賃金は、現行水準のまま維持を提案したいですね。

B) しかし、さっきの議論で、**ミドルポイント**が実質的な上限である事を確認しましたよね。若年層は、**ミドルポイント**までしか上がりませんので、それに比べて **ゾーン**の上限の賃金がもらえるのは、かなり恵まれていますか。

A) 私はむしろ、今の若い人達が、この**ミドルポイント**で納得できるのかどうか気になりますが、**ミドルポイント**の根拠として、会社は「賃金の市場性」と言っています。労働市場から見て、**ミドルポイント**以下の賃金が妥当だと言っているのです。では電機や半導体の他社と比較してどうなのか。そのくらいの検証はあって然るべきではないでしょうか。

B) その検証を会社と労働組合が行った結果、**ミドルポイント**は妥当だとの結論に達したら、どうするのでしょうか。

A) その時には、ルネサス懇としても、出来る範囲で検証しましょう。もしルネサスの労働生産性が同業他社並みで、賃金だけが突出して高いとしたら、そのようなアンバランスな状態は、そう長く続けられないと考えるのが適当ではないでしょうか。そのような状況に合わせた提言が必要になると思います。

B) 納得するのは、根拠が示された後ですね。

D) とにかく、もし**基本給レンジ**から外れる人が居るのなら、どのくらいの人数が居るのか、調整給はいくらになるのかデータを見たいです。それと、やはり現行制度と新制度における標準の賃金カーブがどうなるのか、比較が見たいと思います。賃金はスライドさせると言っていますが、4月の時点での変化と、将来の見込み賃金の変化の2つが分らないと、今回の施策を評価することが出来ませんからね。

【各種手当】

- A) では、そろそろ手当関係の方にも目を向けましょうか。最初は、ファミリーサポート手当からです。これについては、先月も議論しましたね。区分Rには家族手当制度がありましたが、これがファミリーサポート手当と名称を変え、手当の額も若干変わりますね。区分Rにとって大きな変更は、配偶者の手当が大幅な減額になっている点と、S1の基本給から手当分の18000円が減っている点です。RS1の中には、賃下げになる人が、かなり出てくると思われます。
- B) 子供に対する手当は、従来の12000円から13000円に増額になりますが、配偶者の手当が6500円に減額になっていますね。私の場合、共働きで子供が1人ですから、新制度での手当は13000円です。従来の18000円から5000円減額になってしまいます。しかし逆に言えば、従来は扶養者分以上に貰っていたとも言えます。
- C) 素朴な疑問ですが、なぜRS1は家族手当が役割給に入っていたのですか。
- B) RS1は裁量労働なので、家族手当を支給するのは適当ではないとの理屈だったと思います。賃金水準が十分高いので、別口で家族手当を出さずとも、やっていけるはずだとの考えもあった様です。そうは言っても、家族手当分を減額する訳にも行かなかったので、平均的な支給額である18000円を、一律に役割給に加算したのでしょう。だから18000円は家族手当ではなく、相当分原資を均一に分配したものなのです。いわば家族手当の残像ですね。
- C) RS1だから家族手当が不要との理屈が不適当だったのではないのでしょうか。事実として扶養しているのですからね。ついでに言えば、管理職にも家族手当は必要なのではないかと。
- B) フルタイムで共働きをしている家庭の割合は、組合員の方が高いはずですから、管理職こそ必要だとも言えます。しかし一旦家族手当は廃止すると整理したのであれば、今回の減額は筋が通りません。減額をやめる代わりに、S1はファミリーサポート手当無しと、すっぱり言い切ってしまうのも良いと思います。
- D) それはやめて欲しいです。区分Eの方は、もともと家族手当、区分Eでは扶養給と言いましたが、その分がA1の基本月収に入っていない。それに仮にA1の賃金は18000円をプラスすると言われても、ミドルポイントのリミットがあるのです。ファミリーサポート手当は、基本給とは別勘定で貰った方が、絶対に得だと思います。
- A) ああ、そうでしたね。号俸給制度ではなくなるのだから、確かにファミリーサポート手当は別勘定の方がいいでしょう。
- B) 個人で見れば、損する人も出てきますが、諦めるという事でしょうか。長い目で見れば、得だと考えるし

かないでしょうかね。あるいは私の場合、子供がもう1人増えれば。

C) 配偶者の扶養手当は、いずれ無くして、社会保障政策によって代替されるべきものと、今回は結論づけましたね。しかし、そのような制度が社会に確立されるまでは、企業側も制度確立を推進する側に巻き込むためにも、いまの扶養手当を堅持すべきだということでした。

A) では、ファミリーサポート手当以外の手当についても順番に見ていきましょう。時間外勤務手当はどうでしょうか。時間外割増率などは、区分Eも区分Rも同じですから、基本的に変更ありませんね。割増率は130%で、深夜が30%増し、休日は145%です。ただし区分Eにあった徹夜勤務手当は廃止提案が出ていますね。

D) 徹夜勤務手当は、午前5時から始業開始までの時間も、深夜時間帯と同じく30%増しにする制度だったのですけどね。会社が廃止する理由は3つあって、ひとつ目は法定の範囲外であるから、2つ目は極力徹夜勤務にならないように管理を徹底していくから、3つ目はフレックスなど柔軟な働き方によって、午前5時以降の身体的負荷が必ずしも同一にならないからとされています。

A) 労働基準法では、午後10時から午前5時までの時間帯に対し、深夜割増をしなくてはならないと定めています。5時以降は法定の時間に含まれないから、払わなくて良いだろうと言っているようですが、どうでしょうか。労働基準法と言うのは、この法律を根拠に労働条件を引き下げはいけないと第1条で定めているのです。今回のケースは、法を根拠にした引き下げのように思えますね。

2つ目の理由もよくわかりません。徹夜勤務だけでなく、深夜労働にしる、極力防止すべきものである事に違いありません。そのための装置として、法は割増賃金の義務を課しているのです。もし会社に徹夜勤務は原則行うべきものでないとの認識があるのなら、そうならないためにも徹夜勤務手当は残さるべきでしょう。

D) 労働組合としても、過去の交渉で勝ち取った権利を、簡単に手放していいのかと思います。

C) 通勤手当は区分Rに寄せられるみたいですね。区分E側は、新制度で改善しているように見えます。まず公共交通機関を1キロ以上利用すると通勤手当の対象になりますでしょう。区分Eはこれまで、自宅から2キロの原則がありました。2キロ歩けば約30分です。健康には良いかも知れませんね。

D) 現実問題として、自宅から駅まで2キロ近くあったら、普通歩きませんよ。大抵は自転車だと思います。駅前の駐輪場って結構高くて、だいたい1回止めると100円で、定期でも1ヶ月に1500円から2000円くらい取られますよ。駐輪場代が実費に含まれないのは、おかしいと思っています。

B) 駐輪場代は明らかに実費ですね。自転車の利用を会社は認めている訳でしょう。合理的な理由があって自転車を利用していれば、当然実費への支給がされるべきです。

C) 区分Eでは自転車の利用を認めるものの、奨励はしていませんでした。駐輪場代が出ないのは、そういった理由と思いますが、そうすると余計に自宅から2キロの縛りは何だったのかと言う気がしますね。区分Rの通勤手当の考え方のほうが、合理的に思えます。

それから、あまり目立ちませんが、車通勤などのガソリン代の計算も、区分Rの方が有利ですね。4輪のガソリン代は、区分Eがリッター10キロに対し、区分Rは8キロですからね。区分R出身の方が、高級車に乗っているのでしょうね。信号のある道路でリッター10キロは、普通乗用車だと難しいでしょう。きっと区分E出身者は、軽自動車に乗っていると想定されているんでしょう。

B) いえいえ、区分Rは車を買替えられないから8キロなんです。区分Eは、最新のエコカーに乗っているから、10キロでもお釣りが来るのでしょう。せめて一時金が安定して4.5ヶ月以上出る状態に戻って、車を買替えられるようになるまでは、8キロのまま据え置きにしてくださいよ。

D) 電車通勤で、区分Eの最廉価方式が改められるのが大きいと思います。従来の区分Eの制度では、通勤時間が多少長くなっても、運賃の安い経路が採用されていました。合理性を欠くとの批判があったのです。

A) 通勤手当はそのくらいで良いでしょう。手当関係で最後に、休業手当はどうでしょうか。区分Rに合わせて83%支給となっています。区分Eは現行80%ですから、少しだけ増えますね。法律では、労働基準法の26条で、60%以上とすることが定められています。区分Eは、残りの4割を労使折半にしたものと考えられますね。区分Rの83%は、1/6を労働者の負担としたものですが、根拠はわかりません。

B) 法律を上回っているので、とりあえず問題ないという事でしょうか。

A) それがそうでもありません。休業手当に関する法律は、労働基準法だけでなく、民法にもあるのです。民法536条の2項を読み上げますと、「債権者の責めに帰すべき事由によって債務を履行することができなくなったときは、債務者は、反対給付を受ける権利を失わない。」となっています。分かりにくい表現ですが、会社が休業するケースにおいては、債権者とは会社のことで、債務者は従業員のことです。従業員は、会社に労働を提供する義務を負っているから、債務者なのです。そして反対給付と言うのが賃金を意味します。この法律に従えば、会社の責によって労働者が働けなくなった場合には、賃金を100%請求できるのです。どこまでが会社の責と言えるかについては、諸説ありますが、不況や経営難で一時帰休をする場合などは該当するとされ、東日本大震災のような天変地異によるものは該当しないとの解釈があります。

それから、雇用調整助成金のことも忘れてはいけません。休業する場合、休業手当の2/3は国から助成金が出ます。従業員の解雇を行わなければ、3/4です。ですから、仮に休業手当を100%としても、正味の会社の負担は25%しか無いのです。新制度では、「真にやむを得ない場合は、会社および組合は協議して別に定める」となっていますので、デフォルトでは100%とするのが妥当ではないかと私は考えます。

D) 同感です。それは単に、法律上そうすべきと言うだけでなく、一時帰休という措置自体が、工場単位で行われるからです。工場の労働者から見れば、デリバリーや歩留は自分達の責任でも、流れる製品そのものが無いのは、日ビルや武蔵や玉川にも責任のあることです。首都圏の拠点が休業にならず、自分達だけが休業になり賃金が減ることについては、不満があって当然だと思います。せめて工場だけでも、一時帰休の補償は100%に出来ませんか。

【一時金】

A) 賃金の最後は一時金についてです。一時金の水準とテーブルは、春闘で決まりますから、ここではあまり論じませんが、「職群等級別定額 + 個人業績別加算」となっていて、現行の区分Rの制度そのままに見えます。区分Rの一時金は、個人の業績を0から10までの11段階で評価しています。0が最低で10が最高です。各段ごとに、業績別加算金の金額が決まっていて、評価が1段上がるごとに数万円の差がつくようになっています。0段と10段では、2倍くらいの差がつきます。

C) 職群等級と、成績によって、一時金が定まるという方式ですね。一時金のテーブルとして、一覧表が見えると、とてもわかりやすく感じますね。どのくらい頑張れば、どのくらいの一時金になるか一目瞭然だから、従業員の意欲も向上させる効果があるのではないのでしょうか。

D) 区分Eの一時金制度は、よくわからないのですよね。定額に業績別加算と言う点では、区分Rと同じなのですが、変な計算式を使っていますよ。しかもNEC時代は、会社の営業損益と純損益に連動するという業績連動方式でしたので、ますますわかりませんでした。

C) あれは、わざとわかりにくくしているのでしょう。おまけに計算式は変わるし、定数も変わって、毎年同じ計算式を使っていた訳ではありませんでした。式の妥当性が、私たちからは全く見えませんでした。

A) 電機大手で見ると、業績連動方式を使っている会社の方が、個別交渉方式の会社よりも一時金の水準が低いというデータがあります。なまじ計算式があると、妥結月数が低くても、式から導かれた結果だから仕方が無いかのような錯覚を与える効果があるのではないのでしょうか。今回の制度一元化もそうですが、式とか表とかグラフとか、何か客観的な基準があると、そこから出てきた結果は公平なものだと思ってしまうことはありませんか。本当は式やグラフこそ、疑わなくてはならないと私は思います。

B) 今後も個別交渉方式が継続されることを望みます。

C) 次の春闘の一時金は、下期の業績如何によっては、かなり厳しいものになると予想されます。どのような交渉になるのか、きちんとチェックして行きましょう。

【評価制度】

A) では、そろそろ評価制度の方に話を移しましょうか。

D) 正直、あまり議論したくないですね。每期每期、業績レビューの面接がありますが、私は嫌いなんです。ホンネではくだらないなあと思っているし、上司も同じような考えだと思います。こんな無駄なことに時間を割かずに、仕事をさせてくれと思いますね。

A) 一元化案を見ても、明るい気分にはならないかも知れません。

C) それにしても、この資料の文字は細かいですね。私の視力では、良く見えませんよ。

まず気が付くのが、専任職の評価指標から「成果」が消えて、「行動」と「能力」しかないところです。区分Eでは、B職の社員などから、業績レビューの問題点が指摘されていました。レビューシートの業務目標も、業績も、何を書けばいいか良くわからないと言うものです。その意味では、つまらない業績レビューをやらずに済むのは有り難いのかも知れません。

D) かたや総合職や監督職が評価される要素は、「行動」と「成果」と「能力」ですね。区分Eも同じだと思います。区分Eは「能力キャリアレビュー」というのを1年に1回やります。ここで各自が保有している資格やスキルをレビューします。つまり能力の評価ですね。それからプラクティスファイルと言うのがありまして、ここに社員に求められる行動が列記されているのですが、それら各行動が常に出来ているかどうかをチェックするようになっています。こうして能力と行動をレビューして、昇級昇格や賃金に反映させています。

能力キャリアレビューとは別に「業績レビュー」と言うのがあります。こちらは、期毎に目標を立てて、それが達成できたかどうかをS, A, B, C, Dの5段階で評価するものです。立てた目標の難易度も含めてチェックされます。ここでの業績評価が、一時金の個人業績分に反映される仕組みです。

B) 口頭で説明されても、何だかよく分かりませんね。

D) すみません。業績レビューシートとか、能力キャリアレビューのマニュアルとか、プラクティスファイルとかをお見せできれば、イメージが得られたと思いますが、これらは区分Eの人事総務のホームページに掲載されていますので、そちらを参照してください。

とにかく、新制度の概念的なものは、私にはそんなに違和感がありません。能力主義と成果主義のミックスと言う点で、原理は同じだと思います。「行動」と言うのも、そのような行動が取れる能力と見ることも出来ますし、そうした広義の能力によって、職群等級と言う月例賃金の大枠が決まりますよね。「成果」の方は、基本給レンジの中で賃金の上がる速さと、一時金の金額に反映されるところも、従来の区分Eの制度と同じだと思っています。

しかし、新制度案をぱっと見て、気になる点がいくつかあります。総合職は、S2になって4年目以内に業務提案のプレゼンテーションをやって、一定の評価を得ないとS1にはなれないと書かれていますが、

何でしょうか、これは。

A) 選別主義だと思いますよ。今の学校教育のシステムと同じですよ。一度落第してしまうと、そこから這い上がる機会さえ失う仕組みです。

D) また嫌なものを見てしまったという印象です。

B) 解釈の仕方次第だと思います。普通にやっていれば、落とされることはないと思います。むしろ、時間制限を設けることによって、順番にS1に上っていける面もあると思うのです。制限が無いと、かえって部門間でS1に行ける人の割合に大きく差がつく恐れもあると思います。

A) つまり年功的な面もあるではないかとの事です。しかし今は差がついていないといえるのでしょうか。

B) そこまでは、私には判りません。それから、もうひとつ嫌なものがありますよ。TOEIC600点です。600点なんて、かなり英語の得意な人でないと難しいと思うのですけど。

C) だから従業員にTOEICの本が配られたのでしょうか。だけど英会話の必要性は、職場によっても違うでしょうに。

A) ですから、“当面は”厳格な運用はされない様ですね。

B) そうは言っても、TOEICなどは、ルネサスだけでなく、日本の大企業の必然の流れのような気がします。今は武田薬品工業みたいに、TOEIC730点以上無いと採用しないと言う会社もありますよね。今は厳格な運用がされなくとも、未達者を昇格させない理由にはなるから、昇格者を増やさない手段として使われる可能性はありませんか。

A) それはもちろんあり得るでしょう。区分Rの制度を作ったときに、この評価系の仕組みに対し、労働組合は絶対評価であるべきと主張しましたが、会社には受け入れられず相対評価となっています。相対評価である以上、成績に対応する人数枠が最初から決まっていますので、みんなが成果を出せば、その中で相対的に低い評価の人は、賃金が上がらないことになります。こういう現象に対しては、絶対評価が有効であると、つい私たちは考えてしまいがちだと思います。ですが、その絶対評価の基準を、例えばTOEIC600点とか、730点とか、厳しくしてしまうと、今度は評価の基準に達成していない多数の人が、絶対値として低い評価を受けることになります。頑張った人が応分に報われる制度と、ものすごく頑張った人だけが少しだけ報われる制度とは、同じ制度設計で実現可能です。

C) TOEICなどは、600点と言う基準が問題なのでしょうか。TOEICを重視する傾向は、もう何十年も前からありますよ。確かに区分Eの従来の基準よりは上がりますが、評価全体における重み付けを明確に

する事が重要に思います。点数を絶対基準にせずに、相対的な重み付けをはっきりさせれば、評価基準そのものが上がることにはならないのではないのでしょうか。

A) そうですね。それにTOEICの点数のように、結果がデジタルで出てくるものは、むしろ少ないでしょうね。業績全般の評価と言う点では、結局のところ、相対評価しか出来ないと私は思います。相対評価か絶対評価かが問題というよりは、評価基準そのものを上げられない様に、私たちは見張っている必要があると思います。そのためには、やはり結果としての昇格度合いが、何らかの形で示されなければなりません。

B) 評価基準を見張ると言われますが、それは企業の中だけで実行可能なのでしょうか。今は、若い人の就職が、ますます難しくなっていると感じます。それは、企業が新卒者に対し、厳しい選別をしているからだと思います。そのような新卒者に対する圧力が、結局は社内で働く私たちに跳ね返ってくると思います。TOEICの例にしても、新卒者に厳しい条件を課すからこそ、社内の従業員にも同様のものが求められる訳でしょう。

D) 90年にバブルがはじけて、その後長い就職氷河期が続いていますね。もう20年以上になります。最初は景気が悪いから採用を控えろと言う話でしたが、ITバブルなどで途中景気が回復しても、採用はあまり増えませんでしたね。2006年は好景気で企業が莫大な内部留保を溜めるようになりましたが、団塊の世代が退職するまで人員は増やせないかの様に言われました。そして団塊の世代が大量に退職した現在とは言えば、2009年の世界金融恐慌によって、またそれどころではないと。

B) 今年は震災もありましたしね。

D) ええ。でも震災の直前はどうかでしたでしょうか。すでに団塊の世代も退職したし、金融恐慌からも立ち直って、昨年の就職はもっと増えてもいいはずでしたね。

B) 現実には増えませんでした。その理由として「労働力のミスマッチ」と言われました。これは就職する側の希望と、企業側の欲しい人材とが不一致である等の意味で言われたことですが、とくにグローバルに展開する大企業への就職が、とても難しくなっていると感じますね。すごくハードルを上げられているような気がします。

A) いま大企業の多くは、如何にして海外に進出するかと言うのが重要テーマになっています。日立も三菱もNECもそうだし、ルネサスもそうですね。だから企業は、極論すれば世界を相手に働ける人材だけを取りたいのでしょう。

B) しかし国内では、海外留学をする学生が減っていると言いますよ。学生の内向き志向が強まっているときに、企業がそういう方針を出せば、結局就職できない学生が大量に出てくるのではないのでしょうか。この労働力のミスマッチをどう考えたら良いのでしょうか。

C) 海外拠点の人材は、その国で採用するのが本筋だと思います。それに会社にとっては、日本の学生が足りなければ、日本で働ける優秀な外国人でも良いのです。いま「ダイバーシティ」と言うことばがあります。多様性とも訳されますが、企業にとってのダイバーシティは、国籍や性別や宗教や家柄などの違いに拠らず、企業にとって有益な仕事の出来る者が、各自の能力を発揮して働けることとされてしまっています。人間には、生産性の高い人もいれば低い人もいます。そういう切り口での多様性が無視されているとしたら問題だと思いますね。

A) 企業がグローバル化するにしたがって、企業本体はグローバルに通用する少数の人材だけで運営し、残りはアウトソースしてしまうとの流れは、現在もあるし、今後さらに進む可能性は大いにあると思います。ルネサス社員の多くを占める技術系社員も、これからアウトソース化が進みそうな予感がします。これから組み立てられる評価制度が、グローバルに通用する人材を振り分け、その他の多数派を低賃金に滞留させたり、異なる職群に割り当てて、将来的なアウトソース化の予備軍としない保障はあるでしょうか。

等級定義書などは、従業員にあるべき姿を示すことで、生産性の高い行動に誘導する目的があると思います。そうやって人を活かし、成長させるために使われるのであれば良いのですが、選別し、淘汰する手段として用いられる可能性も一方であります。そこは、個別に問題が起きたか起きなかったかを聞いているだけでは不十分で、全体としての昇給昇格人数とか、降給降格人数とかの、人事の動きをチェックする必要があります。それが出来るのは、唯一労働組合だけでしょう。