



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 千代田化工建設株式会社

## 給与条件契約更改制 (A)

1967年10月25日の朝日新聞（朝刊）は、千代田化工建設株式会社が同年11月1日より実施を予定している「給与条件契約更改制」について、つぎのごとく報じている。「給与改善、いつでも話し合い」千代田化工42才以上契約更改制：42才以上の従業員に対しては、申入れがあればいつでも給与の改善要求に応じます。合意がなければやめるのは自由—三菱系の総合プラントメーカーである千代田化工建設は、去年10月以来わが国では珍しい能力主義を柱にした『給与条件契約更改制』を労組に提出していたが、24日労使間で協定書の正式調印が行なわれた。この新制度は来月1日から実行に移される。……（中略）……同社がこのような新制度を採用することになった背景には、資本自由化を契機として外資系同業者の日本進出がはげしく、将来優秀な技術者の引抜き合戦も考えられるが、いまの給与体系だけでは能力のある人材を処遇して引止めておくことが出来なくなる。また、このような新制度が社内に刺激を与え、能力開発に役立つ。さらに従業員の立場からも、自分の能力に見切りをつけてやめるような場合は、55才の定年までつとめるより、42才という比較的まだ若い年のうちにやめる方が「第2の人生」の設計に有利である、などの理由やねらいがある。いずれにしても新しい時代の要請に応じてかなり厳しい実力主義、能力主義を前面に打出したもので、新しい人事管理方式として産業界にかなりの影響を与えるものとみられている。

### 会 社 の 概 要

**会社の概要：**千代田化工建設株式会社は、1948年1月に、三菱石油の工事部門から分離独立し、化学工業をはじめとする各種産業設備の設計建設を専門に行なう総合プラントメーカーとして発足した。発足当時の資本金は100万円、従業員数は28名であった。以後、太平洋沿岸石油精製所の再開から今日の技術革新時代に至る、わが国産業の復興発展の蔭の立役者として活躍する一方、プラント輸出にも力を注ぎ、今日では（1969

慶應義塾大学ビジネス・スクールによって開発されたケースは、クラス討議の資料として作成されたもので、経営管理に関する適切な処理また不適切な処理を例示しようとしたものではない。

本ケースの著作権は、昭和44年（1969年）慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。

本ケースの作成に際しては、千代田化工建設株式会社社長玉置明善氏ならびに人事担当大町真一氏より、絶大な御協力を得たことを特に記ので、感謝の意を表したいと思います。

〔作成者：関本昌秀・石田英夫〕

4月現在)、資本金27億円、従業員約2,500名、年間工事完成高(販売実績)550億円という業界のトップメーカーに成長した。<sup>注1</sup>同社の資本金、従業員数、受注高、年間工事完成高の推移は、附属資料1および2に示す通りである。

総合プラントメーカーとして同社のおこなう事業内容は、(1)石油精製、石油化学、合成繊維、化学肥料、原子力工業、その他の産業設備の総合的計画ならびに機械、装置の設計、(2)機械器具の製造、調達ならびに販売、(3)機械装置の設置工事、管工事、電気工事ならびに土木建築工事、(4)新プロセスの研究と開発、(5)上記各業務に附帯する各種事業である。

同社の入社案内書は、総合プラントメーカーの性質とその意義についてつぎのごとく述べている。「化学工業における各種プラントは、進展する技術革新の結果、ますます大型化、複雑化、連続化しつつあります。このような近代的化学工場を建設するためには、まず採用するプロセスに関する諸問題、工場敷地の造成計画、各種プラントの設計、製作、そして据付工事など広範多岐にわたり新技術を駆使すべき業務があります。化学会社が何年かに一度これらの業務を処理するために広範囲な熟達した技術者を数多く集めておくことは不可能であります。従来行なわれていた基礎工事は土建会社に、機器の製作は化学機器メーカーに、というように分割発注し、それらを積み重ねていく方法ではとても短期間に、経済的に、優れた工場を完成させることは望めません。特に最近の石油精製工場や石油化学工場などでは可能なかぎり合理化を行ない、その生産性を高める総合的な設計のもとに、建設費を最少にする措置(集中合理化装置)がとられるようになりました。集中合理化装置では一装置だけでも従来に較べ大型化、複雑化しているものを数基完全一体にまとめるのですから、非常に複雑になり、最適化のためにも電子計算機を縦横に利用すると共に、各種技術者を動員して作業を進めることが必須条件となります。このような大規模な工場建設のためには、あらゆる分野の工学的知識を組織的、機動的に発揮してのみはじめてその成果が期待できるものとなります。過去において、幾多の工場づくりに携わり優れた技術力を発揮している千代田の技術陣はこのような高度の要求にも十分応えることができます。……(中略)……資源の乏しいわが国が世界の一流国と伍し、対等以上

注1 専業プラントメーカー大手3社の創立年月日、資本金(1969年4月現在)、年間売上高(1967年4月～1968年3月および1968年4月～1969年3月)、従業員数(1967年4月現在)を示せば、つぎの表の通りである。

| 会社名        | 創立年月     | 資本金<br>(百万円) | 年間売上高 (百万円)     |                 | 従業員数  |
|------------|----------|--------------|-----------------|-----------------|-------|
|            |          |              | 1967年4月～1968年3月 | 1968年4月～1969年3月 |       |
| 千代田化工建設    | 1948年10月 | 2,700        | 37,336          | 56,219          | 2,500 |
| 日本揮発油      | 1928年10月 | 1,000        | 36,721          | 42,073          | 1,552 |
| 東洋エンジニアリング | 1961年5月  | 900          | 11,376          | 11,436          | 950   |

の発展を求めるとともに国産技術の開発は急務であります。化学工業においては、新しいプロセスが開発されても優れたプラント技術が得られなければ工業化はできません。また、プラント技術は新しいプロセスの開発に刺激され、ますます向上進歩しているといえます。従来わが国では、優秀なプロセスの開発が行なわれてもその多くは工業化されず埋れてしまいました。それは優れたプラント技術をもち、工業化手段に精通した技術会社が絶無に近かったからといえましょう。このようなわが国の実情をみると、国産技術開発のため、今後プラントメーカーが果さなければならない役割はまことに重大なものであり、大学、または民間の企業において研究・開発された新しいプロセスの工業化に協力することは、プラントメーカーの重要な任務の一つであります。」

このような性格を備えた総合プラントメーカーが実際におこなう主要業務の内容は、営業、設計、製作、調達、建設、試運転の各業務であり、これらの各業務は絶え間なく続けられる研究・開発活動によって支えられている。これら各業務の関連性は附属資料3に示す通りである。生産方式はすべて受注方式をとっており、その製品も多種多様である。また、業務の性格からして、生産活動は設備や機械に頼る面よりも、人間の頭脳労働に頼る面がかなり強く、他の業種以上に、優秀なエンジニアを確保しておくことが必要とされている。

給与条件契約更改制が実施された時点における同社の組織は、附属資料4に示すごとくであった。当時、千代田化工では、あらゆるプラントに関する設計、製作、資材調達、建設の一連の業務を最も能率よく推進するために、事業本部（国内および国外）の組織において、プロジェクト・システムを採用していた。当社のプロジェクト・システムは、建設されるべき工場や装置の種類に応じて、もっとも適切でもっとも経験豊かなプロジェクト・エンジニアを、プロジェクト・チームのマネジャーとして選任し、その単一指揮系統のもとに、業務遂行に必要な各種技術者と管理事務員がチームに加わり、プロセス・デザインから最終の工場完成試運転までの諸々の業務を、組織的、計画的に運営していくという形をとっていた。プロジェクト・チームの構成は附属資料5に示す通りである。<sup>注2</sup>

1968年4月現在の同社の従業員は2,500名であった。その内訳は、技術系1,458名（58.3%）、事務系470名（18.8%）、作業員372名（14.9%）、その他200名（8.0%）<sup>注3</sup>であった。技術系従業員の専門分野別内訳は附属資料6に示す通りである。また、作業員を除く職員の年齢および学歴別人員構成（1969年3月1日現在）は、附属資料7に示す通りであった。

注2 なお、同社では1968年4月に組織改正をおこない、事務部門も含めて全社的にプロジェクト・システムを採用している。

注3 その他に属するのは、役員、顧問、嘱託、守衛、運転手、電話交換手、寮母等である。

1967年9月30日現在における同社従業員の平均年齢、平均勤続年数、平均賃金月額は附属資料8に示す通りであった。これを同業他社の状況と比べてみると、平均年齢は若く、平均勤続年数は短い方であった。平均月額賃金は、エンジニアリング業界の中では最高額であるが、他の業界を含む全体の水準からみると中の上というところであった。年間賞与は、1961年以來、毎年、基準内賃金の6カ月分が支給されてきた。同社はこれを「安定年間6カ月賞与」と呼んでいる。この6カ月分のうち4カ月分は、基準内賃金に対する均等比率で支給されていたが、残りの2カ月分に対しては、本人の成績によりプラスマイナス15%という範囲で調整がおこなわれていた。

**組合の概要：**千代田化工建設労働組合は、1961年に結成され、現在約2,000名の組合員をようしている。同組合は上部団体に加盟していない独立組合であったが、最近、全日本エンジニアリング労働組合協議会ができ、それに参加した。当社では、課長レベル以上が非組合員であり、組合員の平均年齢は28.5才であった。組合の執行委員は12名からなっていた。その構成は、大学卒6名、高卒ホワイトカラー2名、工場作業員4名となっており、組合の主要ポストはホワイトカラーによって握られていた。同組合は、これまで会社に対して比較的協調的な態度をとってきた。

### 契約更改制の誕生の過程

給与条件契約更改制の誕生は、1965年に組合より出された退職金改訂の要求を直接の契機としている。同年11月、同社の組合は、会社側に対し、退職金改訂の要求書を出した。当時の退職慰労金規定は、1957年に定められたもので、いろいろと時代にそぐわない点があった。とくにその金額は、大卒者で定年時大体220~230万円という低さで、当時の他の大企業のそれに比べて1/2程度の額に過ぎなかった。組合はこの要求書において、55才定年時に最低600万円の退職金を要求すると同時に、50才以後の自己都合による退職者の退職金を、会社都合による退職者のそれと同額にすることを求めた。

この要求が組合から提出された当時、玉置社長の中にもまた、これとは独立に、現行の退職金ならびに給与制度に対する一つの疑問が湧いていた。その疑問について、後日、玉置社長はつぎのごとく語っている。「人間はだれでも生きがいのある人生を自分で選ぶべきです。また、その権利があります。若い人にはチャンスを与えてその能力を思う存分に発揮させる。そして、その能力に対してはそれに応じた給与を支給する。また、中高年齢層の人びとには思いきった退職金を与えることによって、退職がしやすいようにしてやるべきです。40才前後の従業員の

注4 1968年以後は、利潤の増大にともない、特別賞与も含め、年間8.5カ月分の賞与が支給されている。

中には、十分な退職金をもらって第2の人生を早くスタートした方が得であるという人も居ることは、はっきりしています。普通は55才まで勤めあげてから転職していくが、それではあまりいい職はみつかりません。40才位だったら有利な転職も可能です。さらに、その時点の退職金を銀行に預金すれば、10年で2倍強になりますし、また、この退職金で土地を買い、家を建てれば、第2の人生は安定します。確かに社員の中には、当社でいくら頑張ってみてもどうにもならない人がおります。こういう人たちでも、私どもの関係の中小企業にいけば、マネージャーとして十分能力を発揮することが可能です。当社において腐りながら定年まで暗い人生を送るというのも詰らん話です。こういう人たちのためには、退職の途を開いてやるのが大切です。一方、会社の方でも、平凡な単能社員をいつまでも抱えていることは、けっして得なこととは申せません。いま大学出を1人雇いますと、55才までに支払う累積給料・賞与は、いまの計算のままでいっても、大体5,500万円から6,000万円になります。ところが、42才で辞めてくれますと、たとえ数百万円の退職金を払ったとしても、会社がセーブできる金は、2,500万円から3,000万円ぐらいになります。私どもの会社は資本金が27億円ですから、一割配当をしますと、年2億7千万円です。かりに10人の従業員が42才で辞めてくれれば、その節約額は一割配当の金額に相当するわけです。ましてや100人やめますと、資本金の27億円に相当する金額がセーブできるわけです。この金を有能な若い人の雇用に向けることは、会社の発展のために非常にプラスになります。……（中略）……会社としての理想からいえば、一般社員にすべて40才以下の者でいい。40才を越えた人はトップ・マネジメントとその候補者だけが残ればよいということになります。……（中略）……資本自由化の時代を迎えて、これからの企業競争はますます激しくなってきます。いつ米国のエンジニアリング会社が日本に上陸してくるかわかりません。彼等が上陸してくれば、必ず優秀な人材のスカウトにかかるでしょう。会社としてはそういう人に辞められては困ります。もしそういう人が給料に不満があるのなら、なんとかそれに酬いて、引きとめるようにしなければなりません。ところが、これまでの年功序列型の給与体系ではどうにもなりません。ただ腕をこまねいて、辞めていくのを見ていなければならぬのです。いまお話ししてきたような理由から、私は、わが社の退職金や給与制度を、もう少し合理的なものにしなければいけないと前から考えつづけていたのです。」

組合から退職金改訂の要求が出てきたのを機会に、玉置社長の考えは具体化していった。どうせ退職金を上げるなら、ただ単純に上げるのでは能がない。平均値的な従業員の一律的な救済というだけでなく、優秀な人材を引きとめることができるように改訂すべきである。また、退職金だけでなく、給与面もその線に沿って合理的な方向に改訂する必要がある。同社長は早速大町人事部長を呼んで、自分の考えを説明し、これを機会に退職金および給与制度の大幅な改

善を立案することを指示した。

1966年5月、大町人事部長を中心とする人事スタッフが立案を開始した退職金改訂に関する基本的考え方の骨子が、組合側に通知された。その主な内容は、「40～45才の自己都合退職金を高めることにより、退職金日あてに定年まで縛りつけることのないようにしたい。しかし、それは、会社が40～45才で退職を暗に匂わすということではない。自分の将来をもう一度考え直すには40～45才が適していると思う。できればその時点で契約更改をするようにしたらよいのではないか。」というものであった。もちろん組合は、この提案をていどのいい人事整理ではないかと警戒した。

1966年10月、会社側は、新卒標準入社の大卒者、高卒者、中卒者の、42才ならびに定年（55才）の両時点における退職金の大きな額を示し、これと並行して、雇用契約の2年更改制を実施したい旨を組合に回答した。翌年1月、さらに、新退職金の詳細な金額と給与条件契約更改制の趣旨内容について、組合に正式な回答をおこなった。この回答に対し、組合から下記のような要旨の質問が提出され、会社は、同年3月、これに下記の回答を寄せた。

質問 1. 契約更改制提案の趣旨は何か？

回答： わが国の労働事情をみると、周知のごとく労働力不足型への移行が徐々に進んでおり、加えて、資本の自由化にともなう国際競争激化の時代を迎えようとしている。このような状況のもとで不動の経営基盤を確立するには、一に人材の育成とその確保を必要とすることはいうまでもない。従業員の能力を個別に最大限に開発し、会社業績の向上のために効果的に発揮できるような経営管理をおこない、それぞれの能力に応じた処遇をもって応えていくことが、これからの企業の課題である。職種のいかんを問わず、個々人のもつ能力のいかんによって他社の引抜きが行なわれたり、また、個人がその適正な処遇を求めて移動するといった労働力の流動化現象は、今後ますます強まっていくだろう。現在でもすでに英語堪能者などに一部流出現象が生じている。契約更改制は、このような事態に対応するための重要な施策である。

質問 2. 契約更改制適用者の組合員としての地位はどうなるか？

回答： 組合員としての地位には変りない。ただし、制度適用後にその従業員が管理業務に任命された場合には、個別にその者をその期間中非組合員とするよう、今後協議し、原則を取り決めたいと思っている。

質問 3. 契約更改制の適用申請の時期は、42才になったときに一回だけしかないのか？

回答： 年齢満42才に達した男子従業員は、以後いつでもこの制度の適用の希望を申し出ることができる。42才になったときだけではない。

質問 4. 従業員の定期昇給およびベースアップについてはどう考えているのか？

回答： 契約更改制適用の有無にかかわらず、組合員ベースの定期昇給とベースアップは必ずおこなう。会社が契約更改制において提示する給与条件は、それらに上乗せする増額部分についてである。

5

質問 5. 契約更改の交渉の担当者はどこか？

回答： 窓口は職員については人事部長、作業員については工場長である。

質問 6. 人事考課の評価基準および評価の方法の改善は考えているのか？

回答： 評価基準や方法については今後も検討を重ね、できるだけ客観的な評価を行えるよう改善に努める。現に本年度においては一部改正をおこなっている。

10

質問 7. 退職金の算定に当たって、5年間の考課評点平均を基準にしたのはなぜか？ また、77点を基準としたのはどんな理由からか？

回答： 評点は、毎年1年間に職務遂行上発揮された業績能力を評価したものであるから、偶発的な要素による点数の上下がある。そこで、5年間の平均をとることによって、これをならし、評価の適正を期する配慮をおこなった。また、77点という基準は、現在の平均点から決めたものであるが、たとえ評価制度が変わっても、平均点77点という基準は維持したいと思っている。

15

質問 8. 退職慰労金の増額部分（功労加給）をなぜ明示しないのか？

回答： 組合から平均ベースの回答が要求され、それに沿って今回の回答をしたのであり、回答に示した金額が交渉の対象となるべきものだと考える。功労加給は規定上の金額とは別個に功労に対する報償として会社がその金額を付加支給するものである。

20

このほかに、自己都合退職の場合の比率や定年退職者の退職金の減額、女子の結婚退職についての質問があったが、後述の新制度の内容の線に沿ってそれぞれ回答した。

25

1967年8月、この新制度の交渉もいよいよ煮つめの段階に入り、労使双方が軽井沢に泊りこんで、退職金と契約更改制についてのいくつかの懸案項目について交渉をおこなった。この際、組合から42才のスタート点を32才まで下げ、この時点で契約更改の申込を出来るようにしてもらいたいとの提案があったが、会社は、将来年齢を下げることは考えるが、当初は42才でスタートすることにしたい旨を答えた。この会合においては、このほか中途入社者の退職金アッ

30

プ、中学卒の支給率アップ、自己都合退職の支給率のカーブ、金額の全体的なアップ、その他についての交渉がおこなわれた。

帰京後、会社側は、早速、軽井沢会議で提出された組合側の要求を考慮しながら原案を再検討し、9月26日に最終回答を組合に提出した。組合側はこれをもとに、同年10月24日、新退職慰労金協定および給与条件契約更改制は無事調印の運びとなった。

上述のような退職慰労金改訂および給与条件契約更改制導入の経緯について、当時の人事部長大町真一氏はつぎのように語っていた。

当初組合から退職金改訂の要求が出されたのが1965年11月であり、退職金と契約加給の組合との協定が成立したのが、1967年10月であって、その間2年余りの年月を要しています。これは、前半1年位の間は、人事部としては、今回の改訂の重点を退職金額の改正と年金化において、調査検討を加えていたのですが、途中で、社長から「定年前でも会社をやめ易い様にS字型カーブの退職金を考えてもらいたい」との指示があり、急遽改訂の基本方向を変更したので、時間がかかったのです。

確かにこれまで、希望退職してゆく従業員は、家庭の事情を理由にあげ退職するが、後になって聞くと、他社にスカウトされていたということが多かったのです。これは終身雇用の精神が原因で、定年前に会社をやめることは罪悪と考えているからであると思います。また他方、年配者で退職したいと考えている人があっても、定年まで居れば退職金が相当高くなるので、それまで辛抱するという傾向があったのです。どちらかといえば、こういう人たちは、大体会社にとってメリットが少い人たちです。したがって、終身雇用の精神を緩和し、堂々と転職を表面に出し、会社も納得づくで転職してもらうことが出来れば、好ましいと思います。何故ならば、メリットの高い人がはっきり「賃金や地位に不満があるからやめる」といつてくれるなら、会社はその人に対して引止め工作が出来ますが、転職を秘して家庭の事情を理由にされれば、引止めようのしようがないからです。他方、メリットの少い人に定年時まで何が何でも頑張られては、年功型の給与体系である以上、会社はペイしません。本人にとっても、42才の若さなら有利な転職先もあろうが、定年になってからでは相当条件を落とさなければ再就職しにくいので、定年まで我慢することは決して得策とは思えません。このような事情を考えると、確かに従来の終身雇用型、あるいは定年まで一律引止め型の退職金制度は、従業員にとっても会社にとっても共に好ましくありません。この際、能力主義の退職金制度、すなわち定年時の退職金を各人の能力により大幅に差をつけるようにし、しかも定年時退職金の少い人はそれ以前でもやめ易い様な制度を考えるべきだと確信し、早速我国には前例のない新しいタイプの退職金制度の立案に取かかったわけです。



しかしながら、この立案過程において、メリットの多い能力の高い人が定年前にやめてゆくことを防止する必要があるが、退職金制度のみではこの目的を果せないという見地から考えたのが、給与契約更改制であります。

新退職金制度にしる、給与契約更改制にしる、我国の従来の慣習乃至社会通念を変えるような根本思想にもふれる問題であり、慎重に検討する必要があるとともに、組合と交渉というよりも組合とざっくばらんに相談し会って、多くの人の意見をも取り入れながら立案した訳である。したがって、立案過程においても、また組合との相談の過程においても、紆余曲折を経ながら、また時間をかけながらまとめて行ったので、その間1年半位を要した次第である。

次に組合との交渉過程において問題となった点を2, 3あげてみますと、まず第一に、契約加給を支給された従業員の組合員資格に関する問題がありました。

現在組合員であるものが契約加給を支給された場合でも、依然として組合員であることについてはよいのですが、そのものが管理職的地位についた場合、例えばプロジェクトのアシスタントマネージャー等の有期的ではあるが管理職的地位についた場合は、非組合員にしたとの意向を会社側は持っていたためであります。しかし、組合はこれを否認しました。その理由は、組合員が短期間に非組合員になったり、また組合員にかえったりすることをいやがるとともに、このような方法で非組合員をどんどん多くされては困るとの考えだからだと思<sup>注5</sup>います。もう一つの大きな問題は、当初会社側は、契約加給者の給与は、給与体系によらず全額契約給とする考え方を持っていたのですが、それは組合によって否認されました。組合側の理由は、組合の団結権にひびが入ることを恐れたためと思<sup>注5</sup>います。したがって、本件については妥協し、契約加給は給与体系による基準内賃金に上乘せ+ $\alpha$ として支給することにしました。組合の反対理由は、契約加給者が組合員である場合もベースアップ闘争等に協力しないことも考えたからであります。」

一方、千代田化工建設労働組合の井口純輔委員長と竹内征照書記長（専従）は、交渉の経緯についてつぎのように語っていた。

契約更改制の発端は、組合が出した退職金改訂の要求でした。会社の最初の提案には“能力がなければ会社を去る”という意識が多分にもまれていました。組合員のなかには、“この制度はていのいい人員整理ではないか”という意見もありました。当時会社の業績が横ばいでしたので、組合員は相当警戒してこれを受けとめました。42才になったら人員整理の危険が大きくなるという受取り方をし、当初は組合員の大多数が反対でした。ただ若い組合員

---

注5 1968年4月には、当社の部課長制は全面的に廃止された。

の中には、42才ではなく、もっと年齢を引き下げた方がよい、という意見もありました。うちの組合員は概して若いから、直接身にふりかかる人は少なかったのです。

しかし何回かの交渉の中で、組合員であれば、それなりの地位も給与も下ることはない、ベースアップも定期昇給もあるということを確認し、また、42才まで能力開発計画がこの制度にともなって実施されるという条件をつけた上で、最終的にはあまり抵抗なくこの制度を受け入れました。社内教育の充実と適材適所の配置がおこなわれた上での能力評価なら、組合としてもこの提案をのめるということでした。さらに、工場のブルーカラーについては、会社側の提案したこの制度はあまり意味がないと考えましたが、まあホワイトカラーの技術者にとってはよい制度なのでこれを受け入れました。社長がどうしてもこういう案を出してきたかを考えてみると、優秀な人材を引きとめることと管理職の向上をはかることにあったのではないかと思います。この制度は、組合員よりもむしろ管理職にとって厳しい制度だといえます。

組合としては終身雇用制を絶対に守りたい。だが42才契約更改制は終身雇用制を犯すものではありません。社長も終身雇用制を否定していないはずです。生活していけるだけの賃金ベースを確保した上でなら、能力に応じた処遇があってもよいと思います。この会社は頭脳労働集約型の会社ですから、優秀な人をプラス・アルファで処遇しようというものです。当社は、新しい産業だからこういう案を受入れる素地があるともいえます。また、ホワイトカラーが7割を占めるところだから出来たともいえましょう。

少数精鋭とか能力主義ということについて、組合は、千代田のような人の能力に左右されるところの大きい会社では、見合うものが得られるなら結構だという態度をとっています。だが、そのためには入社したときから、そういうトレーニングをきちんとしてもらわなければ困ります。

### 契約更改制の実施

1967年10月24日、労使双方の出席のうち、新退職慰労金ならびに給与条件契約更改制に関する協定書が調印され、同年11月1日より直ちに実施の運びとなった。労使間に交換された協定書は附属資料9に示す通りである。

翌年の1月17日、会社の創立20周年記念式典に際し、玉置社長は、社員全員を一堂に集めて、退職慰労金の改訂ならびに契約更改制の導入についてつぎのごとく演説し、社員一同の協力を求めた。

人間は生きてきたときは丸裸であり、死ぬときもまた丸裸であります。生きている間こそ、

しかも一度きりの人生なればこそ、生き甲斐のある人生を送るべきであり、この基本的人権は人類平等のものであります。各自は若手の時から一生を通じて自存自活の生活を積み重ね、自らの能力を培養し、努力を重ねて成長し、その結果として、でき得れば自分自身以外の一人や社会などに貢献できることが最も望ましいのであります。

現代に生きる私共としては、過去の方々の築かれた文化を享受して今日の営みをなし得ているのであり、私共はそれぞれ先輩のなして来たとおりに、私共の後継者である若い人々に、私共の所産を継承すべき責任があると存じます。のみならず、現在において行いまたは準備すべき制度や方策も、過去、現在、未来を通して現在として一番よいと確信する方法を選ぶべきであります。

私自身、社会は自由主義制度が最もよいものだとして信じており、過去の歴史をみてもそのように確信しております。また、経済は自由競争、利潤追求の自由経済制度が、私共の現代における繁栄と幸福について多大の成果、否むしろ断言するならば、最大の成果を生んでいるように思われます。

自由経済制度の原則において運用せられている今日の日本の企業として、以上述べたような基本的理念にもとづき、真に人間尊重の人事制度によって、会社従業員に生き甲斐を感じさせ、それを単位として、集団活動の企業経営として集約し、効率のよい近代的経営をいたさねばならないと思います。

したがって、企業はその従業員を低意欲、低能率、惰性的、慣性的に勤務、生活さすべきでなく、入社直後より定年退職までの間を貫いて、生き甲斐のある人生を送らせるようにすべきであります。人はだれでも自分の能力を生かしたいと思ひ、その生かされた結果が正しく評価されているかをいつも自問自答し、また、各個人の個性によって多少異った自己評価の上に立って、自己の生き甲斐を感じずるものであります。そして、その総和が、企業内において、また国家単位において最大になり、長期的に継続せられるならば、「富国平安」の日本の戦後の新しい社会が形成せられて行くものと信じます。当社は日本における代表的な技術会社として、一つの新しい形の知識産業を営むものであります。

原料物資の少いわが国として、世界の一流国に伍し、近隣諸国の低賃金に対抗し、継続的な繁栄を期待するためには、今後の技術革新に備え、また、経営の合理化に備えなければなりません。

このことは、当社の特殊性から申して特に強く認識されるべきであり、将来に対して深い洞察を必要とするものと信じます。「少年老い易く学なりがたし」の金言通り、5年先、10年先、20年先は実にまたたく間にやって来るものであります。

本日は当社の20周年創立記念式典を行なったわけですが、過去の19年をふり返れば、全く一瞬のごとき感じがいたします。技術革新が一段と早まり、地球が小さくなって行く今後の5年、10年、20年を思えば、従来の日本の社会の慣習、企業内の人事制度をあらためて再検討し、私共当社の幹部および組合の諸君の如き若い人との間において、先輩後輩手をつなぎ合って、会社全体のため、従業員個人個人のため、現時点において最適の方途を見出さなければなら

5

さて、今日の日本では、もはや戦後のような状態を生ずることは、二度と起らないと信じますし、労働力の需給関係についてはすでに人手不足の状況となっております。この環境下においては、企業として、従業員を生き甲斐のない状態において使用すべきではないと思います。従業員の全員にわたって、適材が適所を得、真からその能力を発揮してもらいたいものと考えておるわけであり

10

しかしながら、企業として、人の集団として、日常の作業を行い、会社の運営をはかり、組織的に多人数が共通の目的に向い、共同の営みを行うためには、どのような社会行動であっても、実力のある指導者を作りあげていく必要があるわけでありまして、従業員の入社時の年齢、入社後の経験の蓄積、判断力思考力の成長を考えれば、入社後20年前後、すなわち満42才位になれば、優秀なるものは指導的な重い任務につかせるのが世の常であります。しかし、そのような指導的役割、重い責任を担当させられる者は現実問題として少数であり、多数の者が往々にして不本意な生活、すなわち鳴かず飛ばずの生活——それが世上サラリーマン生活だなどと云われるようなもの——に惰することがあるとすれば、当人にとり、企業にとり、又国家にとり、大きな損失であると考え

15

20

私は千代田化工の社長として、会社の将来を思い、従業員個々の立場を考え、私の長きにわたって熟慮して来たところに基づいて、当社の従業員を束縛することなく、自らの能力を十分に発揮できる生き甲斐のある生活を送ってもらうことを、何よりも重要なことと信じ、従業員は入社当初から継続的に成長向上してもらい、もしその中途において事志とちがうと思われる方には転職の機会を与え、人生の後半を有効に過してもらいたく、日本としてはめずらしいことかもしれませんが、満42才における自己退職の退職慰労金支給額を高めて有意義な転職がしやすい状況を作ることとするものであります。

25

また他方、給与制度においても、日本固有の年功賃金制は、今後資本の自由化等により一層激しくなる国際競争に思を致すとき、どうしても修正せざるを得ないものと考えますので、上述の退職慰労金制度の改正と並行して、現行給与制度を改正し、契約更改による給与制度の採用に踏切ること

30

これは満42才に達した時、自分の能力に比して給料が低いと思う従業員は、給料の増額を申し出て、会社と協議の上、納得づくの給料で業務に専念してもらおうという新制度で、これは2年毎に更改してゆくものであります。

上述してきた退職慰労金並に給料の契約更改制の構想につきましては、現在の社会の反響を知る必要があると思ひ、過去半年以上にわたって、数回の機会に他の人々の意見を求めてきたものであります。従来の慣習からすれば、誤解を生んだ点もなくはなかったけれども、本日ここに述べた基本的な私の考え方を、全従業員に充分そしゃくしていただきたいと思ひます。

本日のこの説明が、なお且つ充分でないかも知れないことを恐れるものですが、ご希望があれば、喜んで更につけ加えて説明したいと思ひます。

**新制度の内容：**契約更改制の内容は、協定書（附属資料9）に記された通りであるが、その主要点をあげてみるとつぎの通りである。

- (1) 満42才以上の男子従業員<sup>注6</sup>は、希望があれば、基準内賃金（基本給+補助給+業績加給+付加給+調整分）のほかに、本人の能力に応じて+ $\alpha$ の加給を申請し、会社と交渉に当たることができる。
- (2) 申請書は密封の上所属長を経由して人事部に提出されるが、所属長はその内容について全く知ることができない。
- (3) 本人の申請に基づく契約更改の交渉は、各年度末におこなわれ、交渉が成立した場合には、翌年度の4月1日から2年間の有効期間で、加給がおこなわれる。
- (4) 会社と本人との間におこなわれる契約更改の交渉過程は、まず、人事部長が本人と会い本人の希望その他を聴取し、予備折衝をおこなう。人事部長は予備折衝の結果を社長および本部長に報告し、その後で必要に応じ、本人と社長および本部長との最終折衝がおこなわれる。
- (5) 本人から契約更改の申請が出されない場合でも、会社が必要があると認めた従業員に対しては、会社から契約更改制の適用を提案することができる。
- (6) 契約期間満了2カ月前に、本人から特別の意志表示がないときは、そのときの契約と同

---

注6 42才という年齢を境としたのは、会社側の説明によれば、特別はっきりした理由はないということである。ただ、大学卒の者にとっては、42才という年齢は、彼らの職歴のほぼ半ばに値するので、第2の人生をスタートするには丁度都合のいい時期と考えたからである。  
女子従業員をこの制度の対象からはずしたのは、本来この制度の主旨が、会社業績に大きな貢献を果している人を優遇するというものであり、女子従業員にはそのような重要な職務を担当する人が出てく可能性が少ないことと、また、42才まで会社に勤めている人は特例であるという理由による。

一条件で更改契約は継続される。ただし、会社はその契約の継続を必要と認めない場合は、契約更改制による給料の増額部分を限度として、給料の減額を申し出ることができる。その場合、会社は、契約期間満了2カ月前に本人に通知しなければならない。

**新制度と賃金の関係：**契約更改制調印当時の千代田化工建設株式会社の賃金体系の概要はつぎの通りである。

5

同社の賃金体系は、基本的には他の会社と同じように、年功序列型の賃金体系であった。まず、基準内賃金は、(1)基本給、(2)補助給（家族手当、住宅手当）、(3)業績加給、(4)付加給（課長代理手当、職長・班長・組長手当）、(5)調整分（物価調整分、初任給調整分）の5つから成っている。基準外賃金としては、時間割増賃金（残業手当、早出手当、深夜手当、休日手当）、当直手当、通勤手当、食事手当、酒肴手当等がある。

10

基本給は、年平均6%の定期昇給があり、これは人事考課の結果によって多少の個人差がつけられるが、いわゆる年功型の昇給である。同社のベース・アップは、基本給に対してではなく、物価および初任給調整分と家族手当および住宅手当のなかに繰り入れられる形になっている。この定期昇給とベースアップは、42才以上の者についても適用される。業績加給は、一般従業員の場合、前年度の勤務実績に現われた能力の考課評点にもとづいて次の算式により計算し、支給されている。

15

$$\text{基本給} \times \frac{x - 60}{85 - 60} \times \alpha$$

$x = \text{考課評点}$   
 $\alpha = \text{係数} \dots \dots \text{学歴} \cdot \text{年齢による定期昇給の度合の違いを多少調整する意図をもった係数である。}$

課長以上の幹部社員に対する業績加給の算定法は、もっと能力主義的な算定方法になっている。つまり、一般従業員の場合は、算式における基本給変数のウェイトが大きくなっているが、課長以上の管理職の場合は、基本給変数のウェイトを減らし、業績評点の変数のウェイトを大きくしている。この傾向は、課長の場合より、部長の場合において一層強くなっている。

20

同社の1968年春のベースアップ（組合員平均、定期昇給込み7,000円）後の平均賃金は、62,857円（男子職員68,130円、男子作業員58,818円）であった。1968年4月の初任給は、大学卒男子33,690円、高校卒男子25,750円であった。学歴別、標準年齢別基準内賃金は、附属資料10に示された通りである。

25

1967年11月1日から実施された契約更改制の導入にともなう生じた賃金体系の変更は、契約加給分を従来の賃金に上積みするというだけの変更であった。この変更にとまなう新給与体系を図示すると附属資料11のようになる。

**新制度と新退職慰労金制度との関係：**先にも述べたように、この契約更改制度は組合からの退職金改訂要求を契機として生れてきた。したがって、契約更改制の立案と退職金改訂の作業

30

は、相互に関連をもちながら平行して進められた。いいかえるならば、退職金の改訂は、新制度の導入を頭におきながら進められた。

新退職慰労金の詳細は、附属資料12に示す通りであるが、その主な改訂点はつぎのようなものである。

(1) 以前は大学卒55才で最高 235 万円位だった退職金を、最高 472 万円に上げた。大学院卒の場合は 500 万円になる。また、高校卒男子は 425 万円、中学卒男子は 354 万円にそれぞれ上った。

(2) 退職金の上昇カーブを S 字型に変え、42 才前後において勾配系数を高め、42 才以後はそれを大きく寝かせるようにした。

(3) 42 才以後は、会社都合による退職金と自己都合による退職金を全く同額にした。また、42 才直前における両者の差を少なくするようにした。(従来 of 大学卒42才の自己都合退職金は約80万円であったが、新制度では367万円になった。)

(4) 満43才以上の従業員が退職するときは、その従業員の退職前5年間の業績加給の評定点を平均し、それが77点(会社全体の平均値)より多いか、あるいは少ない場合には、1点について何%かの増減をつけられるようにした。

以上が新退職慰労金の主な改訂点であるが、これにもとづくモデル退職慰労金表を示せば、附属資料13の通りである。このモデル退職慰労金は、業績加給の評定点が全体の平均値(77点)に相当するものを示すものである。なお、新退職慰労金と契約更改制にもとづく新賃金体系との関係は、附属資料14に示された通りである。

会社は、この契約更改制度のメリットとして、つぎのような点をあげていた。

a 全体的な人員構成として有能者を残し少数精鋭をつくる。

b 有能者は、

(イ) 経営能力、統率力を持った多能なマネージャー

(ロ) 国際競争に向くエキスパート

(ハ) 高度の専門テーマについてのスペシャリスト

c 42才で転職する方が有利な点

(イ) 42才時の退職金を銀行預金すれば10年で2倍強になり

(ロ) 42才時の退職金で土地を買い家を建てれば10年間で土地の値上りもあり、第2の人生は安定化する。契約の申し出は各人の自由な選択に委ねられている。

d 有能者を多く育てる刺激になる。

e 実力主義に賛成な新入社員を迎え入れたい。

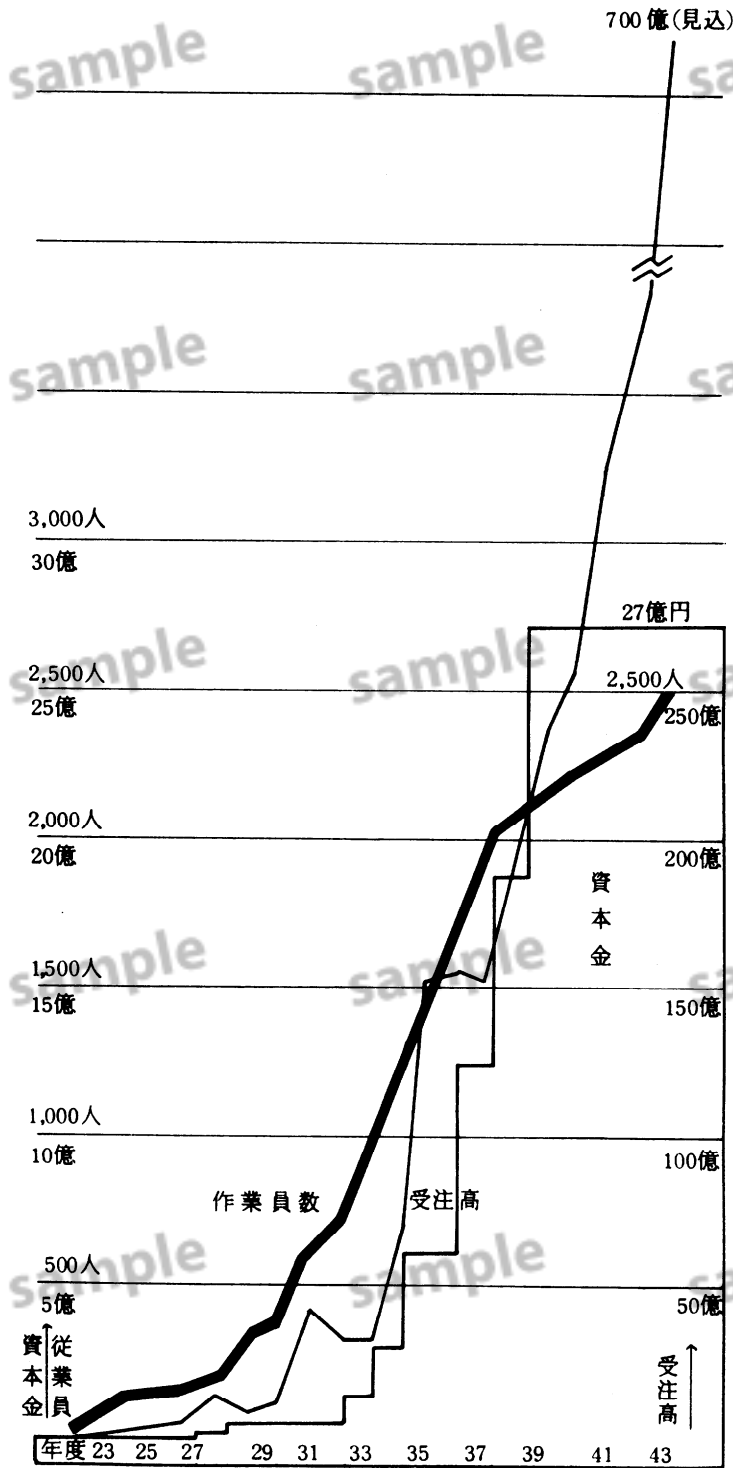
- f 会社としては高齢平凡社員を減じて年功序列型による人件費増を節約できる。
- g 新退職金制度では、定年延長または定年後再雇用が従前より容易になる。
- h 契約更改でスカウトを防ぎ、2年間は他に移らぬようにできる。
- i 42才は、よい慣行を作りつつ組合も希望しているので年を追って36才位まで下げ得る。
- j 業歴者を雇うとき、2年単位で給料がきめられ、実力にしたがって次の機会に調整できる。

この給与条件契約更改制の導入は、それが漸新な制度だけに、世間一とくにジャーナリズムの一注目を浴び、一方、多くの誤解も生んだ。この点について玉置社長はつぎのごとく語っていた。「この制度について世間ではいろいろと誤解があります。第一の誤解は、“42才定年説”です。この制度の導入によって42才になれば全員が退職金をもらって一度会社をやめさせられ、再契約するというふうに伝えられています。これは大きな誤解です。うちの定年はあくまでも55才です。ただ希望者だけが、42才で55才の退職金にほぼ近い退職金をもらいやめていけるといだけのことです。55才まで勤めていたい人は勤めていても、いっこうにかまわないわけです。もちろん、その間定期昇給もありますし、ベース・アップもあります。第二の誤解は、契約更改が、給与の全額についておこなわれると考えられていることです。契約の更改は加給部分、つまり基準内賃金+ $\alpha$ の $\alpha$ 部分についてだけおこなわれるのです。したがって、生活権がおびやかせるということは全くありません。

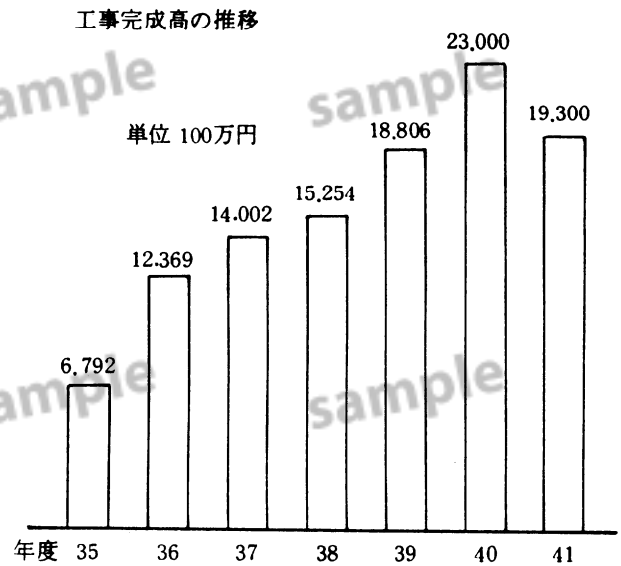
第一回の契約更改の申込は、1968年3月15日に締切られた。申込者は約40名であった。これは同時点の契約更改者対象者約200名（管理職110名、一般職員20名、作業員70名）の20%に当たっている。申込者の大多数は、大学・高専卒のエンジニアであった。



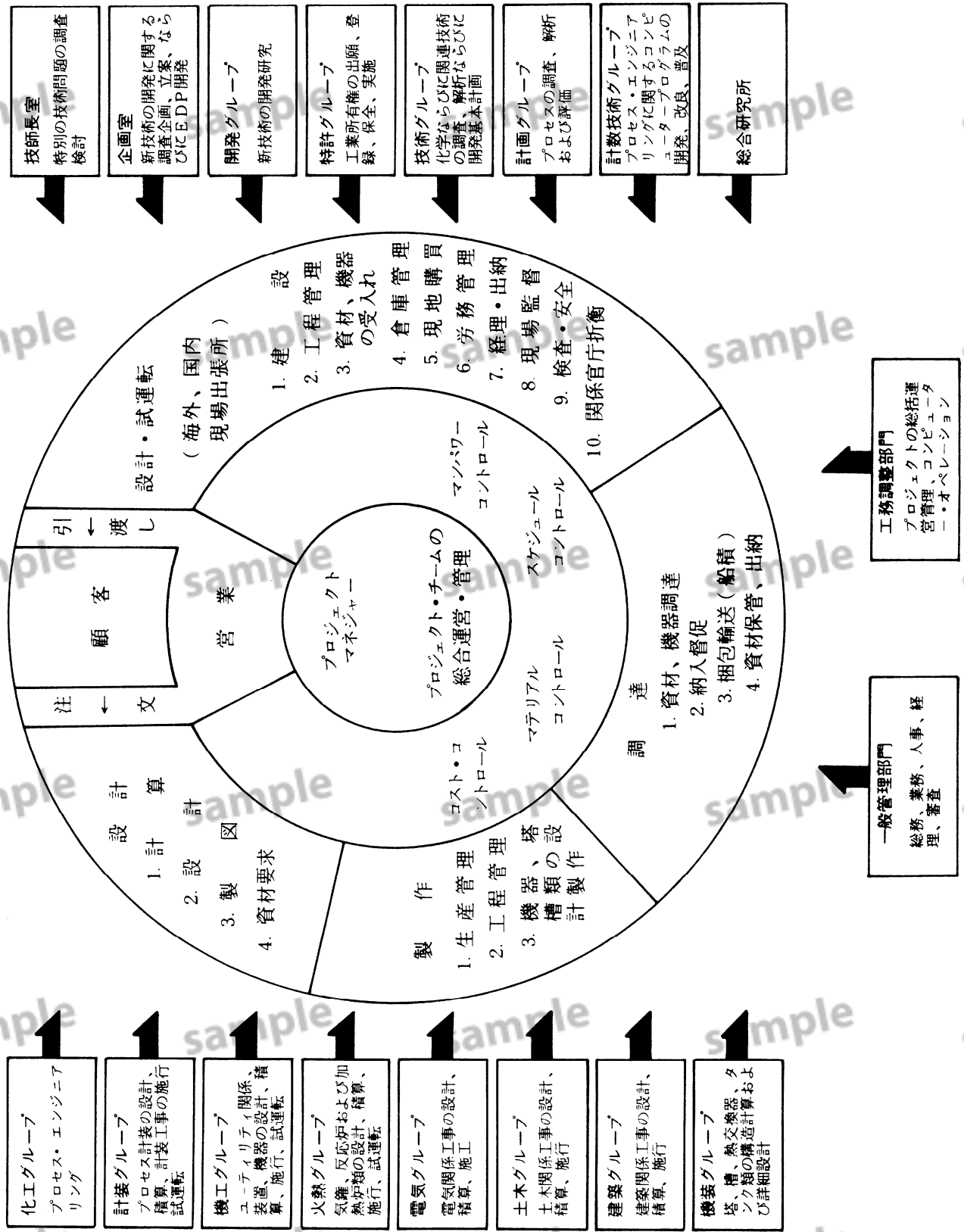
附属資料1 資本金、従業員数、受注高の推移



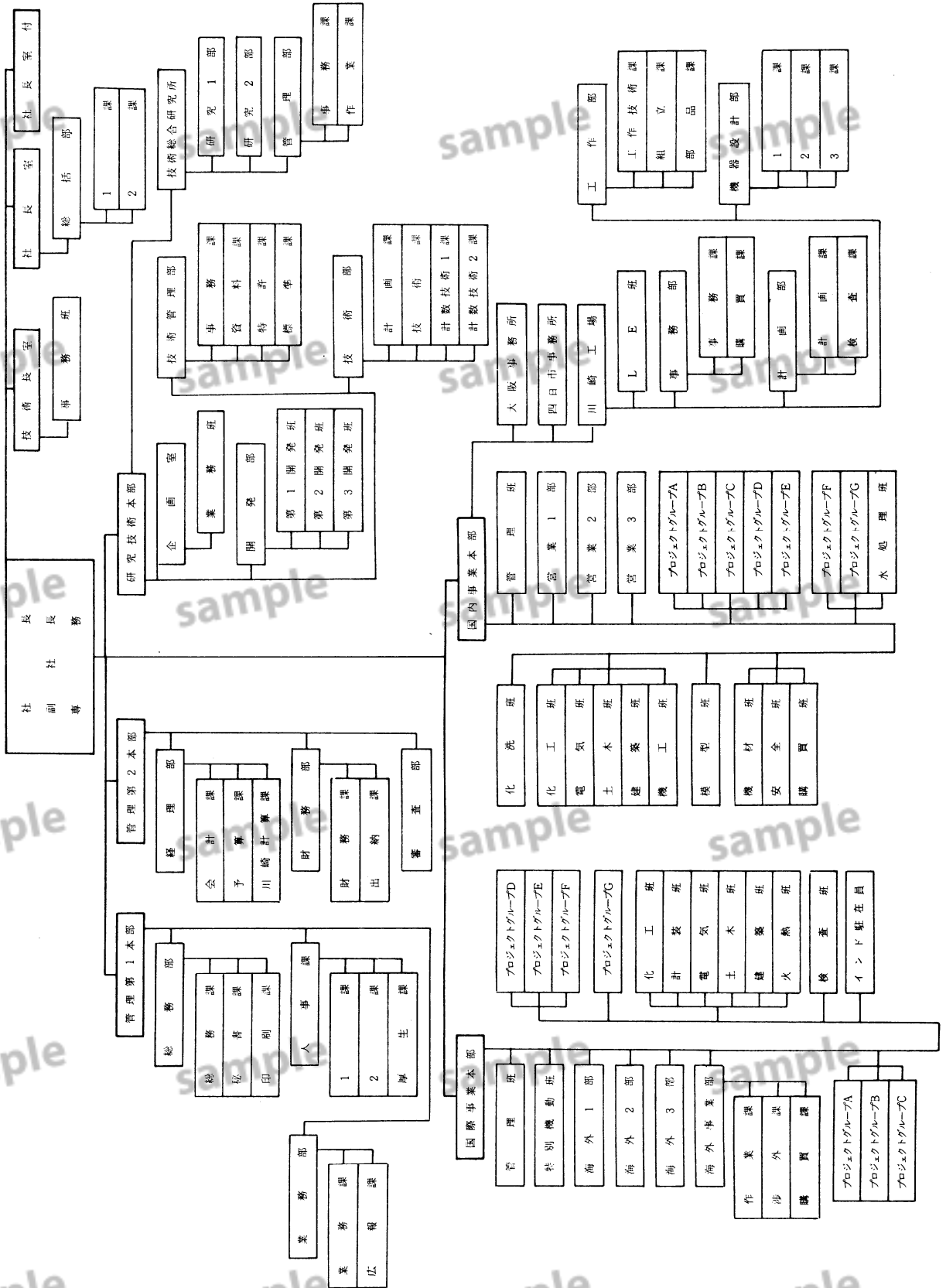
附属資料2 年間工事完成高



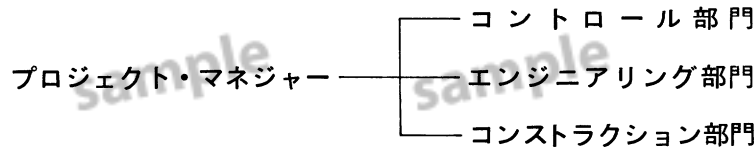
附属資料3 各業務の内容および流れ



附属資料 4 会社の組織図 (1967年11月1日現在)



## 附属資料5 プロジェクト・チームの構成



**注 プロジェクト・マネジャー**……マネジャーの組織力・統率力はチームの成否を左右するので技術的知識，管理能力，指導力，折衝力など幅広い能力が要求される。マネジャーはプロジェクト全体の運営を計り，設計，工程，原価，要員，資材，現場建設と全てに指揮をとる。

**コントロール部門**……プロジェクト業務遂行を円滑にするための部門で，プロジェクト全体の工程，原価，要員，資材などを把握し，管理する機能をもつ。

**エンジニアリング部門**……本社で行なうエンジニアリングの全て，すなわち，デザイン，資材調達などを行なう。

デザイン・グループはプロセスを決定し化工計算の上，最適規模を定め，地形，気候などを考慮に入れて，工場全体の設計をし，模型による検討を行ない，さらに装置，機器の設計をし，水，電気などユーティリティーを含めた詳細な設計図を作成する。

資材調達グループは設計図，仕様書により資材を調達し，機器を製作させ，建設現場に輸送する業務を担当する。

**コンストラクション部門**……工場建設の直接担当部門で設計図，仕様書，資材，機器，その他によりプラントを建設し試運転までを行う。さらに建設現場での検査，安全などの業務も加わる。

また，現場建設にあたっては官庁への諸届，顧客との折衝，現場での購買，倉庫管理，労務管理，出納管理を行ない，さらに海外工事の場合は通関手続，現地官庁との折衝などの仕事も加わる。

附属資料 6 技術系従業員の専門分野別内訳

(1968年4月1日現在)

|     |        |       |
|-----|--------|-------|
| 機械  | 648名   | 44.4% |
| 化学  | 420名   | 28.8% |
| 土木  | 78名    | 5.4%  |
| 建築  | 89名    | 6.1%  |
| 電気  | 90名    | 6.2%  |
| 計測  | 43名    | 2.9%  |
| 金属  | 15名    | 1.0%  |
| 溶接  | 7名     | 0.5%  |
| その他 | 68名    | 4.7%  |
| 合計  | 1,458名 | 100%  |

附属資料 7 職員の年齢および学歴別人員構成

(1968年3月1日現在)

|             | 学 歴         | 年 齢   |        |        |        |        |        |       | 計    |
|-------------|-------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
|             |             | 20才以下 | 21～24才 | 25～30才 | 31～36才 | 37～40才 | 41～42才 | 43才以上 |      |
| 技<br>術<br>系 | 大 学 院       | 0     | 6      | 34     | 6      | 1      | 1      | 0     | 48   |
|             | 大 学 (新制・旧制) | 0     | 53     | 229    | 162    | 42     | 11     | 36    | 533  |
|             | 高 専・短 大     | 0     | 1      | 3      | 2      | 18     | 8      | 26    | 58   |
|             | 新制高校・旧制中学   | 61    | 165    | 351    | 30     | 11     | 6      | 24    | 648  |
|             | そ の 他       | 0     | 0      | 0      | 3      | 1      | 5      | 25    | 34   |
|             | 小 計         | 61    | 225    | 617    | 203    | 73     | 31     | 111   | 1321 |
| 事<br>務<br>系 | 大 学 院       | 0     | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0     | 2    |
|             | 大 学 (新制・旧制) | 0     | 27     | 64     | 68     | 12     | 4      | 15    | 190  |
|             | 高 専・短 大     | 5     | 17     | 4      | 1      | 5      | 0      | 6     | 38   |
|             | 新制高校・旧制中学   | 55    | 74     | 99     | 27     | 10     | 6      | 19    | 286  |
|             | そ の 他       | 0     | 10     | 10     | 18     | 13     | 15     | 47    | 117  |
|             | 小 計         | 60    | 128    | 178    | 115    | 40     | 25     | 87    | 633  |
| 合<br>計      | 大 学 院       | 0     | 6      | 35     | 7      | 1      | 1      | 0     | 50   |
|             | 大 学 (新制・旧制) | 0     | 80     | 293    | 230    | 54     | 15     | 51    | 723  |
|             | 高 専・短 大     | 5     | 18     | 7      | 3      | 23     | 8      | 32    | 96   |
|             | 新制高校・旧制中学   | 116   | 239    | 450    | 57     | 21     | 12     | 43    | 934  |
|             | そ の 他       | 0     | 10     | 10     | 21     | 14     | 20     | 72    | 151  |
|             | 合 計         | 121   | 353    | 795    | 318    | 113    | 56     | 198   | 1954 |

附属資料 8 従業員の平均年齢・平均勤続年数・平均賃金月額

(1967年9月30日現在)

| 区 分         | 職 員    |        |        | 作 業 員  |   |        | 合 計    |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|---|--------|--------|--------|--------|
|             | 男      | 女      | 計      | 男      | 女 | 計      | 男      | 女      | 計      |
| 従 業 員 数     | 1,692  | 235    | 1,927  | 378    | — | 378    | 2,070  | 235    | 2,305  |
| 平 均 年 齢     | 30.6   | 28.3   | 30.3   | 32.4   | — | 32.4   | 31.0   | 28.3   | 30.7   |
| 平 均 勤 続 年 数 | 7.1    | 4.2    | 6.8    | 8.1    | — | 8.1    | 7.3    | 4.2    | 7.0    |
| 平 均 賃 金 月 額 | 59,415 | 29,513 | 52,303 | 54,638 | — | 54,638 | 55,270 | 29,513 | 52,697 |

注1 平均賃金月額は、1966年10月から1967年9月までの平均税込額である。

ただし、基準外賃金は含むが、賞与は含まない。

## 附属資料 9 給料条件契約更改制に関する協定書

千代田化工建設株式会社と千代田化工建設労働組合は新しい退職慰労金制度の実施に伴ない新たに給料条件契約更改制を実施することに同意し、次のとおり協定する。

1. 年齢満42才以上の男子組合員は、給料の増額について、会社に対し契約更改制の適用を申し出ることができる。
2. 本制度の適用を希望する第1回目の給料条件契約のための交渉は、満42才に達した年度以降の年度未までに行ない、交渉が成立した場合には翌年度4月1日から有効期間2年の契約を締結する。
3. 本制度の適用を希望する組合員は、所定用紙に必要な事項を記入し、所属長を經由して人事部に提出する。第2回目以降の契約更改のときも同様とする。
4. 第2回目以降の契約は、組合員が契約期間満了2ヶ月前までに前項の手続によって更改を申し入れることにより交渉を行なう。
5. 契約期間満了2ヶ月前までに、組合員から特に意思表示がないときは、そのときの契約と同一条件での契約更改を希望しているものとして会社は取扱う。
6. 会社は、契約更改に際し契約期間満了2ヶ月前までに、契約更改制による給料の増額部分を限度として、給料の減額を申し入れることができる。
7. 交渉は組合員個人と会社との間で行なうものとし、会社の交渉者については、別に会社が定める。
8. 満42才以上の組合員が退職を申し出たとき、その他、会社が必要と認めた場合には、会社から契約更改制の適用を提案することがある。その組合員が既に契約更改制の適用をうけている場合には、会社は新たな条件を提示することがある。
9. 本協定の有効期間は、昭和42年11月1日より昭和44年9月30日までとする。  
ただし、期間満了3ヶ月前までに、会社、組合のいずれからも改廃の申出がない場合は1ヶ年を限り更新する。
10. 労働協約第212条および第213条<sup>注</sup>は、この協定においても準用する。

本協定は、正本2通を作成し、会社、組合の各代表者が記名捺印の上、双方1通ずつ保管する。

昭和42年10月24日

千代田化工建設株式会社  
取締役社長 玉置 明 善

千代田化工建設労働組合  
執行委員長 寺 島 修

(注) (有効期間)

第 211 条 この協約（労働協約）の有効期間は、昭和42年 1月16日より昭和44年 9月30日までとする。  
ただし、期間満了 3カ月前までに、いずれからも改廃の申出がない場合は、1カ年を限り更新する。

(期間中の改訂)

第 212 条 前条の期間中であっても、会社、組合協議の上、合意に達したときはこの協約を改訂することができる。

(改廃手続)

第 213 条 1. 期間満了に際し、会社または組合の何れか一方がこの協約の一部または全部を改廃しようとするときは、期間満了 3カ月前までに改訂要旨、2カ月前までに改訂案をそれぞれ書面により相手方に提示するものとする。  
2. 会社、組合は前項により改廃の提示のあった日より 2週間以内に協議を開始するものとし、改廃の内容について双方合意に達するまで、この協約の効力は存続する。  
ただし、有効期間満了後 6カ月を経過した場合は効力を失う。



附属資料10 学歴別、標準年齢別基準内賃金一覧表

(1968年4月現在)

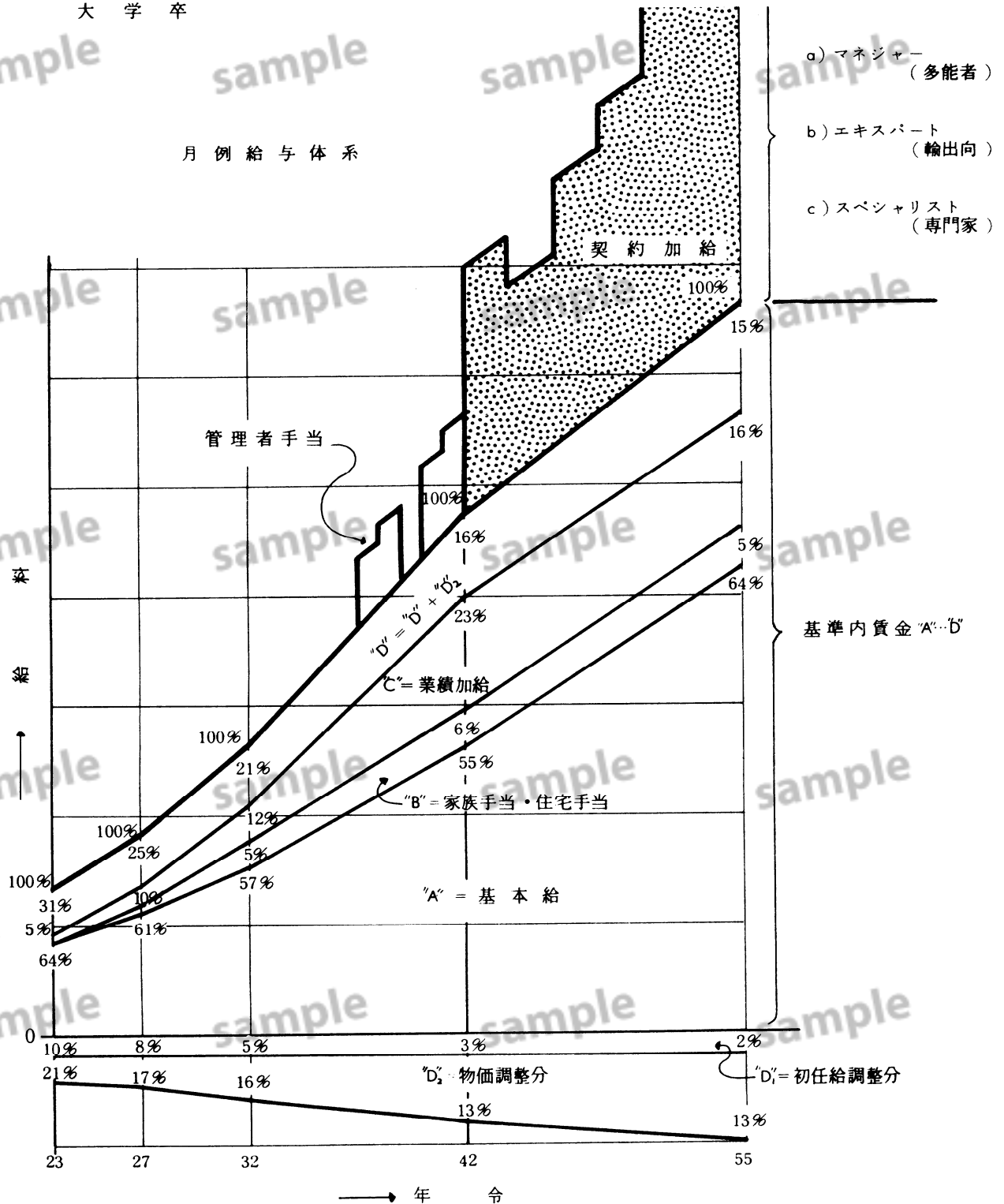
(単位 円)

| 標準<br>年齢 | 扶養<br>家族数 | 大 学 卒 (男)  |            |                  | 高 専 卒 (男)  |            |           | 高 校 卒 (男)  |            |           |
|----------|-----------|------------|------------|------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
|          |           | 卒 業<br>年 度 | 勤 続<br>年 数 | 基 準 内 月 収        | 卒 業<br>年 度 | 勤 続<br>年 数 | 基 準 内 月 収 | 卒 業<br>年 度 | 勤 続<br>年 数 | 基 準 内 月 収 |
| 18       |           |            |            |                  |            |            |           | 43         | 0          | 25.750    |
| 19       |           |            |            |                  |            |            |           | 42         | 1          | 27.260    |
| 20       |           |            |            |                  | 43         | 0          | 29.650    | 41         | 2          | 28.750    |
| 21       |           |            |            |                  | 42         | 1          | 31.470    | 40         | 3          | 30.250    |
| 22       |           | 43         | 0          | 33.690           | 41         | 2          | 33.660    | 39         | 4          | 31.980    |
| 23       |           | 42         | 1          | 36.080           | 40         | 3          | 35.950    | 38         | 5          | 33.780    |
| 24       |           | 41         | 2          | 38.040           | 39         | 4          | 37.870    | 37         | 6          | 35.830    |
| 25       |           | 40         | 3          | 40.350           | 38         | 5          | 39.920    | 36         | 7          | 37.750    |
| 26       |           | 39         | 4          | 42.530           | 37         | 6          | 42.030    | 35         | 8          | 39.810    |
| 27       | 1         | 38         | 5          | 52.090           | 36         | 7          | 51.270    | 34         | 9          | 49.050    |
| 28       | 1         | 37         | 6          | 55.220           | 35         | 8          | 53.960    | 33         | 10         | 50.840    |
| 29       | 2         | 36         | 7          | 58.120           | 34         | 9          | 56.550    | 32         | 11         | 54.050    |
| 30       | 2         | 35         | 8          | 60.430           | 33         | 10         | 58.450    | 31         | 12         | 56.250    |
| 31       | 2         | 34         | 9          | 63.170           | 32         | 11         | 61.180    | 30         | 13         | 58.420    |
| 32       | 2         | 33         | 10         | 65.740           | 31         | 12         | 63.300    | 29         | 14         | 61.170    |
| 33       | 3         | 32         | 11         | 68.920           | 30         | 13         | 66.260    | 28         | 15         | 64.040    |
| 34       | 3         | 31         | 12         | 71.710           | 29         | 14         | 69.260    | 27         | 16         | 66.450    |
| 35       | 3         | 30         | 13         | 74.770           | 28         | 15         | 71.850    | 26         | 17         | 69.050    |
| 36       | 3         | 29         | 14         | 78.510           | 27         | 16         | 74.540    | 25/24      | 18/19      | 71.630    |
| 37       | 3         | 28         | 15         | 81.660           | 26         | 17         | 77.650    | 24/23      | 19/20      | 74.500    |
| 38       | 4         | 27/28      | 16/15      | 85.030<br>85.740 | 25         | 18         | 80.890    | 22         | 21         | 78.550    |
| 39       | 4         | 26/27      | 17/16      | 88.220<br>89.130 | 24         | 19         | 83.820    | 21         | 22         | 81.600    |
| 40       | 4         | 26         | 17         | 92.580           | 23         | 20         | 87.120    | 20         | 23         | 84.440    |
| 41       | 4         | 25         | 18         | 95.200           | 22         | 21         | 90.210    | 19         | 24         | 86.890    |
| 42       | 4         | 24         | 19         | 99.010           | 21         | 22         | 92.880    | 18         | 25         | 89.990    |
| 43       | 4         | 23         | 20         | 101.940          | 20         | 23         | 95.720    | 17         | 26         | 92.750    |
| 44       | 4         | 22         | 21         | 104.970          | 19         | 24         | 99.290    | 16         | 27         | 95.260    |
| 45       | 4         | 21         | 22         | 108.540          | 18         | 25         | 102.360   | 15         | 28         | 98.750    |
| 46       | 4         | 20         | 23         | 111.620          | 17         | 26         | 105.150   | 14         | 29         | 101.140   |
| 47       | 4         | 19         | 24         | 114.840          | 16         | 27         | 108.520   | 13         | 30         | 104.400   |
| 48       | 4         | 18         | 25         | 118.190          | 15         | 28         | 111.610   | 12         | 31         | 107.300   |
| 49       | 4         | 17         | 26         | 121.690          | 14         | 29         | 114.910   | 11         | 32         | 110.320   |
| 50       | 4         | 16         | 27         | 125.120          | 13         | 30         | 118.160   | 10         | 33         | 113.480   |
| 51       | 4         | 15         | 28         | 128.790          | 12         | 31         | 121.420   | 9          | 34         | 116.750   |
| 52       | 3         | 14         | 29         | 131.990          | 11         | 32         | 124.340   | 8          | 35         | 119.490   |
| 53       | 3         | 13         | 30         | 135.840          | 10         | 33         | 127.740   | 7          | 36         | 122.620   |
| 54       | 3         | 12         | 31         | 139.760          | 9          | 34         | 131.370   | 6          | 37         | 126.150   |

附属資料11 契約更改制による新しい給与体系と退職金（その1）

大 学 卒

月 例 給 与 体 系



## 附属資料 12 退職慰労金規定（抜萃）

### 第 2 条 （支給事由）

1. 次の各号の一つに該当する者に対して退職慰労金を支給する。
  - (1) 退職を願い出て会社が承認し、退職したとき。
  - (2) 死亡退職したとき。
  - (3) 定年に達し退職したとき。
  - (4) 業務上の傷病による休業者が労働基準法による打切補償をうけ、または労働者災害補償保険法による長期傷病者補償の給付を受けるにいたって解雇されたとき。
  - (5) 傷病、老衰、心身の虚弱等により、将来にわたり現職務またはこれに準ずる職務に就業させるのに著しく適さないと認め解雇されたとき。
  - (6) 長期欠勤により休職期間を経過し、解雇されたとき。
  - (7) 1ヶ月以上にわたり事故欠勤し、解雇されたとき。
  - (8) 技能または能率がきわめて低くかつ向上または回復の見込がなく、もしくは他人の就業に支障を及ぼすなど、現職務またはこれに準ずる職務に就業させるのに適さないと認め解雇されたとき。
  - (9) 会社が経営規模の縮小を余儀なくされ、または会社の合併等により他の職務への配置転換、その他の方法により雇用を続行できず解雇されたとき。

2. 懲戒解雇された従業員には退職慰労金を支給しない。

### 第 3 条 （勤続年数の算定）

1. 勤続年数は採用の日より退職または解雇の日までの期間とする。

### 第 4 条 （学歴区分）

1. この規定において退職慰労金支給の基準となる学歴区分については次の通りとする。
  - (1) 大学院（修士）卒
  - (2) 大 学 卒
  - (3) 短 期 大 学 卒
  - (4) 高 等 学 校 卒
  - (5) 中 学 校 卒

### 第 5 条 （会社都合支給基準）

1. 第 2 条第 1 項第 2 号ないし第 9 号による場合の退職慰労金は、次の基準により支給する。

(1) 学校卒業後直ちに入社した者については、退職時の基本給に勤続年数に応じて、別表1（略）の学歴別支給率を乗じた額を支給する。

(2) 中途入者の者については、次の2式で算出される金額のうちいずれか少ない方の額を支給する。

$$\textcircled{1} \text{ 支給額} = \text{退職時基本給} \times \left\{ Rn - \frac{m}{e} (Rn - m) \right\}$$

$$\textcircled{2} \text{ 支給額} = \text{退職時基本給} \times Rn + m \times \left\{ \frac{58.5 \left( \frac{re-m}{Re} \right) - t}{58.5 - t} \right\}$$

〔注〕 n = 退職時の勤続年数

m = 学校卒業後入社までの年数

e = 学歴別に学校卒業後直ちに入社する場合の勤続可能な最長年数

t = 退職時から定年退職時点（55才に達した年度末）までの年数

Rn = 勤続 n 年の別表1に定める支給率

rn = 勤続 n 年の別表2に定める修正率

Re = 勤続 e 年の別表1に定める支給率

re = 勤続 e 年の別表2に定める修正率

#### 第6条 （自己都合支給基準）

1. 第2条第1項第1号による場合は、前条により算出される退職慰労金額に、勤続年数に応じて別表4（略）の係数を乗じた額を支給する。

2. 第1項の規定にかかわらず、中途入社の人（第5条第1項第3号の適用を受ける者を除く）が満42才以降、学歴別に次に掲げる勤続年数をこえて退職する場合には、前条の基準による退職慰労金額を支給する。

(1) 大学院（修士）卒 9年

(2) 大 学 卒 10年

(3) 短 期 大 学 卒 11年

(4) 高 等 学 校 卒 12年

(5) 中 学 校 卒 14年

#### 第7条 （減 額）

満43才以上の従業員（第5条第1項第3号の適用を受ける者を除く）が退職するとき、その従業員の退職前5年間の業績加給評点の平均点が77点未満である場合には、前2条の規定にかかわらず、次の基準により算出した額を支給する。

(1) 業績加給評点の平均点が70点以上77点未満の場合には、次の式により算出される額

を支給する。

$$\text{支給額} = \frac{P}{49} \{ (d-1) (X-70)^2 - 14 (d-1) (X-70) + 49d \}$$

〔注〕 P = 第5条または第6条による所定支給額

d = 別表5に定める退職時年齢別係数

X = 退職前5年間の業績加給評点平均点

(2) 業績加給評点の平均点が70点未満の場合には、第5条、または第6条により算出される退職慰労金額に退職年齢別に別表6（略）の係数を乗じた額を支給する。

第8条（功労加給）

退職する従業員で在職中業務上特に功績があったと認められる場合には、第5条または第6条による退職慰労金に加えて、別に定める功労加給金を支給する。

第11条（付 則）

この規定は昭和38年4月1日から施行する。

改正 昭和39年1月1日

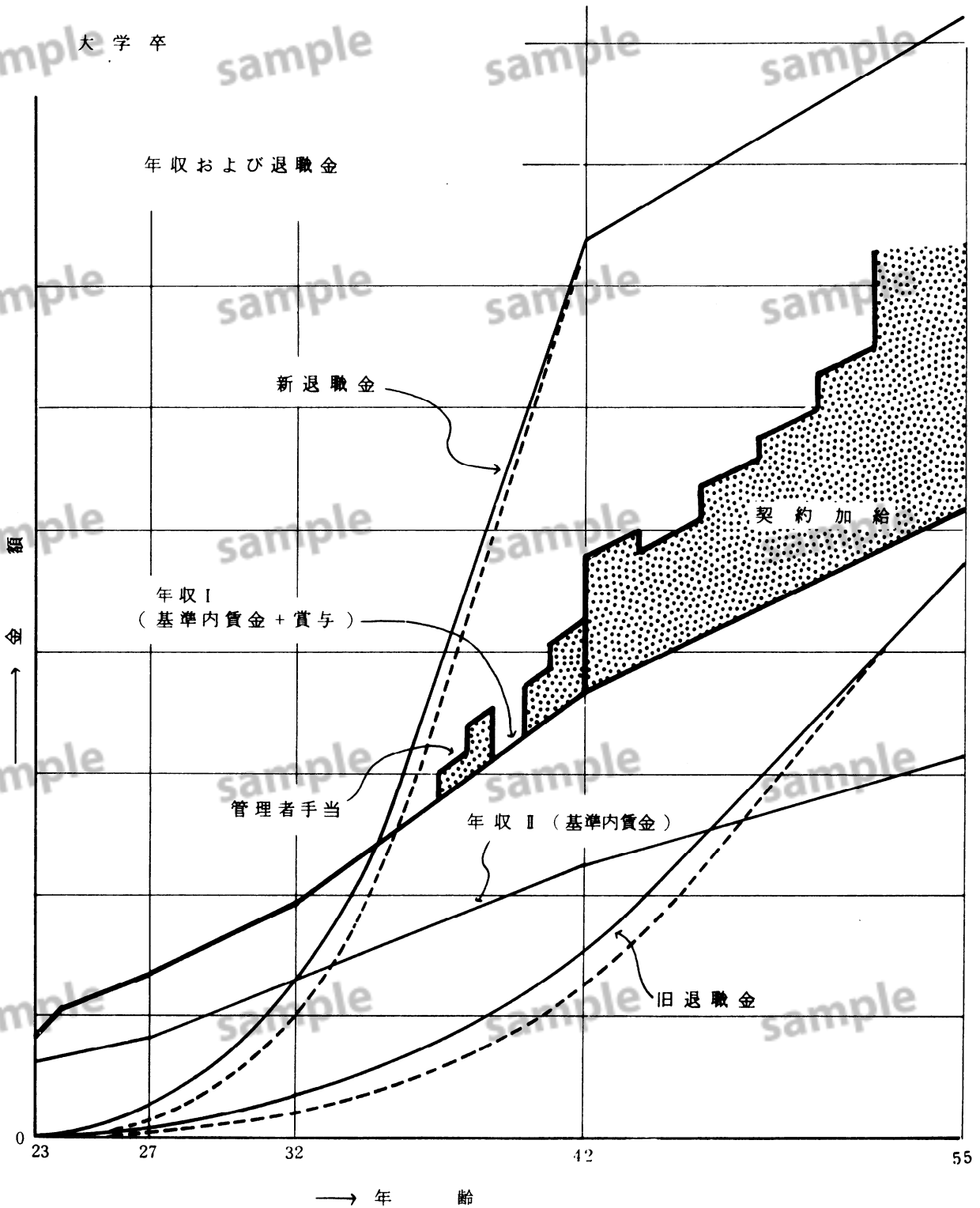
改正 昭和42年11月1日

附属資料13 モデル退職慰労金

(単位 千円)

| 勤続<br>年数 | 会社都合の場合      |       |     |       |       |       |      |       | 自己都合の場合      |       |     |       |       |       |       |       |
|----------|--------------|-------|-----|-------|-------|-------|------|-------|--------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 大学院<br>(修士)卒 |       | 大学卒 |       | 高等学校卒 |       | 中学校卒 |       | 大学院<br>(修士)卒 |       | 大学卒 |       | 高等学校卒 |       | 中学校卒  |       |
|          | 年齢           | 金額    | 年齢  | 金額    | 年齢    | 金額    | 年齢   | 金額    | 年齢           | 金額    | 年齢  | 金額    | 年齢    | 金額    | 年齢    | 金額    |
| 1        | 25           | 35    | 23  | 29    | 19    | 21    | 16   | 17    | 25           | 0     | 23  | 0     | 19    | 0     | 16    | 0     |
| 2        | 26           | 63    | 24  | 54    | 20    | 37    | 17   | 28    | 26           | 0     | 24  | 0     | 20    | 0     | 17    | 0     |
| 3        | 27           | 93    | 25  | 79    | 21    | 55    | 18   | 40    | 27           | 43    | 25  | 35    | 21    | 25    | 18    | 18    |
| 4        | 28           | 142   | 26  | 110   | 22    | 80    | 19   | 58    | 28           | 72    | 26  | 55    | 22    | 39    | 19    | 28    |
| 5        | 29           | 200   | 27  | 147   | 23    | 106   | 20   | 79    | 29           | 113   | 27  | 81    | 23    | 56    | 20    | 41    |
| 6        | 30           | 273   | 28  | 200   | 24    | 142   | 21   | 101   | 30           | 170   | 28  | 120   | 24    | 80    | 21    | 55    |
| 7        | 31           | 362   | 29  | 262   | 25    | 184   | 22   | 134   | 31           | 247   | 29  | 171   | 25    | 111   | 22    | 77    |
| 8        | 32           | 479   | 30  | 357   | 26    | 250   | 23   | 168   | 32           | 355   | 30  | 250   | 26    | 161   | 23    | 102   |
| 9        | 33           | 620   | 31  | 483   | 27    | 326   | 24   | 207   | 33           | 496   | 31  | 362   | 27    | 223   | 24    | 133   |
| 10       | 34           | 819   | 32  | 630   | 28    | 413   | 25   | 247   | 34           | 673   | 32  | 504   | 28    | 298   | 25    | 166   |
| 11       | 35           | 1,103 | 33  | 819   | 29    | 515   | 26   | 297   | 35           | 931   | 33  | 671   | 29    | 392   | 26    | 209   |
| 12       | 36           | 1,407 | 34  | 1,050 | 30    | 630   | 27   | 352   | 36           | 1,220 | 34  | 882   | 30    | 504   | 27    | 259   |
| 13       | 37           | 1,733 | 35  | 1,302 | 31    | 761   | 28   | 416   | 37           | 1,540 | 35  | 1,120 | 31    | 622   | 28    | 320   |
| 14       | 38           | 2,100 | 36  | 1,575 | 32    | 913   | 29   | 498   | 38           | 1,913 | 36  | 1,386 | 32    | 761   | 29    | 399   |
| 15       | 39           | 2,489 | 37  | 1,859 | 33    | 1,076 | 30   | 585   | 39           | 2,322 | 37  | 1,673 | 33    | 915   | 30    | 471   |
| 16       | 40           | 2,908 | 38  | 2,163 | 34    | 1,260 | 31   | 686   | 40           | 2,781 | 38  | 1,990 | 34    | 1,093 | 31    | 570   |
| 17       | 41           | 3,381 | 39  | 2,499 | 35    | 1,454 | 32   | 799   | 41           | 3,307 | 39  | 2,349 | 35    | 1,284 | 32    | 676   |
| 18       | 42           | 3,896 | 40  | 2,864 | 36    | 1,670 | 33   | 922   | 42           | 3,896 | 40  | 2,749 | 36    | 1,503 | 33    | 795   |
| 19       | 43           | 3,982 | 41  | 3,255 | 37    | 1,902 | 34   | 1,055 | 43           | 3,982 | 41  | 3,190 | 37    | 1,744 | 34    | 925   |
| 20       | 44           | 4,069 | 42  | 3,675 | 38    | 2,121 | 35   | 1,191 | 44           | 4,069 | 42  | 3,675 | 38    | 1,979 | 35    | 1,062 |
| 21       | 45           | 4,146 | 43  | 3,759 | 39    | 2,391 | 36   | 1,361 | 45           | 4,146 | 43  | 3,759 | 39    | 2,271 | 36    | 1,236 |
| 22       | 46           | 4,232 | 44  | 3,843 | 40    | 2,667 | 37   | 1,552 | 46           | 4,232 | 44  | 3,843 | 40    | 2,579 | 37    | 1,433 |
| 23       | 47           | 4,326 | 45  | 3,927 | 41    | 2,993 | 38   | 1,755 | 47           | 4,326 | 45  | 3,927 | 41    | 2,942 | 38    | 1,646 |
| 24       | 48           | 4,415 | 46  | 4,011 | 42    | 3,308 | 39   | 1,980 | 48           | 4,415 | 46  | 4,011 | 42    | 3,308 | 39    | 1,889 |
| 25       | 49           | 4,499 | 47  | 4,084 | 43    | 3,381 | 40   | 2,220 | 49           | 4,499 | 47  | 4,084 | 43    | 3,381 | 40    | 2,151 |
| 26       | 50           | 4,583 | 48  | 4,169 | 44    | 3,460 | 41   | 2,475 | 50           | 4,583 | 48  | 4,169 | 44    | 3,460 | 41    | 2,438 |
| 27       | 51           | 4,668 | 49  | 4,247 | 45    | 3,533 | 42   | 2,757 | 51           | 4,668 | 49  | 4,247 | 45    | 3,533 | 42    | 2,757 |
| 28       | 52           | 4,752 | 50  | 4,326 | 46    | 3,612 | 43   | 2,824 | 52           | 4,752 | 50  | 4,326 | 46    | 3,612 | 43    | 2,824 |
| 29       | 53           | 4,835 | 51  | 4,410 | 47    | 3,686 | 44   | 2,897 | 53           | 4,835 | 51  | 4,410 | 47    | 3,686 | 44    | 2,897 |
| 30       | 54           | 4,924 | 52  | 4,494 | 48    | 3,759 | 45   | 2,959 | 54           | 4,924 | 52  | 4,494 | 48    | 3,759 | 45    | 2,959 |
| 31       | 55           | 5,009 | 53  | 4,567 | 49    | 3,832 | 46   | 3,015 | 55           | 5,009 | 53  | 4,567 | 49    | 3,832 | 46    | 3,015 |
| 32       |              |       | 54  | 4,651 | 50    | 3,906 | 47   | 3,083 |              |       | 54  | 4,651 | 50    | 3,906 | 47    | 3,083 |
| 33       |              |       | 55  | 4,725 | 51    | 3,969 | 48   | 3,133 |              |       | 55  | 4,725 | 51    | 3,969 | 48    | 3,133 |
| 34       |              |       |     |       | 52    | 4,043 | 49   | 3,195 |              |       |     |       | 52    | 4,043 | 49    | 3,195 |
| 35       |              |       |     |       | 53    | 4,116 | 50   | 3,245 |              |       |     |       | 53    | 4,116 | 50    | 3,245 |
| 36       |              |       |     |       | 54    | 4,179 | 51   | 3,307 |              |       |     |       | 54    | 4,179 | 51    | 3,307 |
| 37       |              |       |     |       | 55    | 4,253 | 52   | 3,369 |              |       |     |       | 55    | 4,253 | 52    | 3,369 |
| 38       |              |       |     |       |       |       | 53   | 3,431 |              |       |     |       |       | 53    | 3,431 |       |
| 39       |              |       |     |       |       |       | 54   | 3,488 |              |       |     |       |       | 54    | 3,488 |       |
| 40       |              |       |     |       |       |       | 55   | 3,544 |              |       |     |       |       | 55    | 3,544 |       |

附属資料14 契約更改制による新しい給与体系と退職金（その2）



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.