

【インタビュー】

NTT労働組合

NTTグループにおける 人事・人材育成・処遇等の見直し

辻 耕平

●NTT労働組合中央本部交渉政策部 中央執行委員

(インタビュアー：労働調査協議会 小熊 信、中川 敬士)

1. NTTグループの事業と新制度の適用範囲

—NTTグループの事業と新しい制度の適用範囲について教えてください。

まず、NTTグループにおける事業展開を大別すると、携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業等として、主にNTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTコムウェア等が担う「総合ICT事業」。国内電気通信事業における県内通信サービスの提供とそれらに付帯する事業として、NTT東日本、西日本が担う「地域通信事業」。コンサルティングやシステム・ソフトウェア開発、グローバルデータセンター事業として、NTTデータグループが担う「グローバル・ソリューション事業」。その他、NTTアーバンソリューションズ、アノードエナジーが担う不動産やエネルギー事業などが挙げられます。そして、持株統括機能を持つ日本電信電話株式会社では、NTTグループ全体の経営戦略の策定や基盤的研究開発の推進などが行なわれています。図表1にグループ企業の組織イメージを簡単にまとめたのでご参考に。

本年4月から開始となった「人事・人材育成・処遇等の見直し」における制度の適用範囲は、いま申し上げた、NTTグループ主要事業等を担う会社社員に適用される制度となり、今後においても労使間論議を経て、他グループ会社社員にも拡大が予定されています。

本年4月から開始となった「人事・人材育成・処遇等の見直し」における制度の適用範囲は、いま申し上げた、NTTグループ主要事業等を担う会社社員に適用される制度となり、今後においても労使間論議を経て、他グループ会社社員にも拡大が予定されています。

(図表1) NTTグループ企業・組織イメージ



出典：インタビューが作成

2. 「人事・人材育成・処遇等の見直し」の制度内容

——2023年4月からはじまった「人事・人材育成・処遇等の見直し」の制度とはどのようなものでしょうか。

今回の制度見直しにおいては、社員の自律的なキャリア形成とエンプロイアビリティ（雇用で得られる能力）を高める専門性の獲得が実現できる処遇へ転換することが見直しの趣旨となっています。

見直し内容を簡単に申し上げると、これまで全分野共通の業績評価基準および行動評価基準により社員資格を決定していた「社員資格基準」制度から、情報通信・情報サービス等の市場に着目した18の専門分野に分けて、18分野において必要な専門性と行動レベルを明確化した「社員グレード基準」制度というものに見直しを行なっています。

参考に図表2を見ていただければと思います。代表的な専門分野を申し上げると、セールスやシステムエンジニア、データサイエンティスト、セキュリティエンジニア、インフラエンジニア、総務・人事、研究開発などといったNTTグループ共通の専門分野が設定されています。

そして、専門性の高い社員をより処遇し、専門性向上へのインセンティブを働かせるために、年次や在級年数ではなく、専門性の高まりや行動の発揮度に応じて昇格できる制度となっています。

それから、評価の公正性・納得性の向上を図るために、専門分野毎に求められる行動や専門性のレベルを明確化した社員グレード基準、その基準に基づく行動レベルと組織（職場）目標をベースに設定する業績目標に基づき、専門性の習得状況、行動の発揮度、業績の達成度に応じて判断する「絶対評価」に見直ししています。

(図表2) 情報通信・情報サービス等の市場に着目した専門分野



出典：日本電信電話株式会社 ニュースリリース「専門性を軸とした人事給与制度への見直しについて」（2022年11月8日） <https://group.ntt.jp/newsrelease/2022/11/08/221108c.html>

また、担当課長の職責を担う社員については、**図表 2**では、「G 1」と表記している部分ですが、配置されたポストの職務の重さに応じたジョブグレード制度の設定や、社員自らが志向する専門分野において、特に社内外に通用する市場価値の高いスキルを有し、高い業績を発揮する社員をより処遇する仕組みとして、同じく**図表 2**では「S G」の部分ですが、スペシャリストグレードを創設しています。

評価制度の詳細な内容まで解説するとそれだけで誌面がなくなりそうなので割愛したいと思います。これまでの評価分布率に基づく「相対評価」から、今回の制度では先ほど申し上げた「絶対評価」となっています。そのことにより、事業年度当初に設定する個人の目標設定が重要なポイントであり、設定した目標の達成度がそのまま評価、つまり処遇に直結することになります。そのため、年度期首に行なう上長（評価者）との面談、NTTグループではミーティングと言っていますが、目標設定の目線合わせが大切になります。

3. 制度導入の背景

——制度の導入検討に至った背景はどのようなものですか？

NTTグループ会社の正社員に関わる処遇見直しは、過去から事業を取り巻く様々な環境等をふまえ、その時々により見直していますが、2013年から続けてきた「採用から65歳まで働きがいをもって安心して働き続けられる制度」から今回の制度見直しは大幅な処遇見直しと言えます。

前制度導入から約10年が経過する中で、私たちが働く情報通信市場は、通信レイヤの枠を越えた多面的・多層的な市場競争の激化など大幅に変化し、競合他社においては、専門性の高い人材の獲得に向けた中途採用等の通年的な採用の拡大や、仕事・職務を明示した職種別採用コースの設定など、採用・人事・人材育成・処遇を大きく見直す企業が増加しています。

こういった背景もふまえ、NTTグループ全体の持続的な成長・発展に向けては、組合員・社員一人ひとりが、自らが備える専門性を発揮し、労働市場でも通用する高い付加価値を創造できる人材の確保・育成を通じて、キャリアビジョンの実現やふさわしい処遇を実感できる制度に転換していくことが、企業価値の向上や雇用確保のみならず、働きがいを高めることにつながっていくものと労使双方で認識し、人材育成機能や人事制度、それらをふまえた賃金制度を含む大幅な処遇見直しとして、2021年に本格的な労使間論議を開始しました。

4. 制度導入にあたっての合意形成のプロセス

——労使間論議にあたっての労働組合としてのスタンスはどのようなものだったのでしょうか？

労使間論議に臨むにあたり、1つとして、新しい制度は、将来にわたり組合員・社員の働きがいを高め、安心して働き続けられる制度とすること。2つとしては、すべての年代・職場の組合員・社員のモチベーション維持・向上とチャレンジ意欲の発揮につながる。3つとして、「リモート型の働き方推進」など、働き方や事業環境の変化をふまえた、公正性・納得性をより高める評価の仕組みにつながる。大きくこの3点の観点を持って、会社対応を強化しました。

——組合員との合意形成はどのように進めていきましたか？

会社側から一次提案を受けたのは、2021年5月になりますが、以降、数次にわたり職場討議資料等を発行し、企業本部・支部・分会の全組織と連携して、職場組合員への情報共有と意見集約に務めながら、職場討議等をふまえた労使間論議を強化してきました。

その積み重ねの結果、2022年7月の第25回定期全国大会において、会社提案に対する対処策として、N T T労組の要求を確立し、最終的な労使交渉に臨みました。

——会社提案に対する組合側の対処策はどのようなものですか？

会社側に求める対処策としては、制度見直しによる組合員への影響や専門性を高めるための習熟期間、セーフティーネットの観点等をふまえ、少し細かい制度の内容となってしまいますが、制度移行時賃金の水準担保措置期間の延長、評価に応じた手当におけるゼロ評価から有額評価への設定、特別手当の算定基礎額の水準担保、賃金組み換えで廃止する手当の経過措置期間の延長など、6項目の要求を行ないました。

——組合要求に対する労使間論議はどのような決着をみましたか？

最終決着に向けた労使間論議として、会社側は、“あくまでも原資ゼロサムでの制度見直し”との強調、“過去の制度見直し時の経過措置期間との比較をどうするか”の考えに加え、会社財務への影響から、組合要求どおりでの決着は難航しました。最終的には、組合員の生活への影響を緩和する観点から、廃止する手当類の経過措置期間の延長にこだわって団体交渉に臨むことを諮問会議で意思統一し、会社側に決断を迫った結果、労使合意に至ることになりました。

5. 労働組合としての今後の課題

——今後、労働組合として向き合うべき課題にはどのようなものがありますか？

1年以上にわたり、度重なる労使間論議を経て、本年4月から本格導入となりました。過去の制度見直し時もそうだったように、新しい制度導入時においては、制度システム上の取り扱いや、目的・趣旨を含めた運用面の勉強会・研修など、事前に評価者・被評価者ともに醸成する取り組みを行なっていますが、不慣れ要素が起因する課題も顕在化しているのではないかと考えています。

やはり組合員・社員の専門性を高めていくためには、労使間で確認した制度が適正に運用されて、はじめて新制度として機能していくものと認識しています。

特に前述した年度期首のミーティングにおいて、上長との目線合わせができたか、さらには、期中でのミーティングで、上期の振り返りや下期での目標達成に向けた上長との意識合わせができたか、などですね、適正な制度運用に向けたチェック機能の発揮が労働組合にも求められると考えています。

また、今回の制度見直しにおいては、専門性の高まりによる処遇が軸となっています。専門性を高めるには、企業としての学習や研修の拡充など、「人財への投資」が必要です。あわせて、その学習の機会や時間の創出も必要な要素と思っています。労働組合としては、そういった観点でのチェック機能の発揮も行っていきたいと考えています。

今後においても、各組織と連携し、職場組合員等に対する節目を捉えた調査・分析に努めながら、さまざまな課題等が出てくれば、必要な労使間論議を行っていきたいと考えています。

次号の特集は

「労調協理事、新年を語る」
「特集 組織拡大のこれから（仮題）」の予定です。