

2012. 10. 23

「非正規雇用労働者の能力開発技術強化に関する検討会」報告

-UIゼンセン同盟 副書記長
田村雅宣

- ・ 11月6日 UIゼンセン同盟とサービス流通連合が統一することを前提とする
- ・ 資料は2012年 UIゼンセン同盟の流通部会が実施したアンケートを基にしている

・意識調査の概要

調査数 パートタイム労働者 3720名 正社員 1844名
男性 14.7% 女性 85.2%
40歳以上 57% (大多数が主婦パート)
学歴 60%が高卒 大卒以上 10%
勤続年数 5年以上 55%
既婚者 54% 子供の末っ子は57%以上が高校生以上

UAゼンセン 参加組合集計

2012年11月6日

部門				部会				
名称	加盟単位 組合数 (構成組合 数)	部門指導 加盟単位 組合数 (構成組 合数)	都道府県 支部指導 加盟単位 組合数 (構成組 合数)	組合員数		名称	構成 組合数	組合員数
製造産業	825 (1139)	71 (183)	754 (956)	225,517		繊維素材	68	24,554
				内正社員	217,918	繊維加工	359	24,394
				内短時間	7,599	衣料・スポーツ	92	25,547
				内男性	156,730	化学	193	54,396
				内女性	68,787	医薬・化粧品	83	62,274
						総合製造	344	34,350
流通	409 (517)	100 (207)	309 (310)	794,604		食品関連	188	261,615
				内正社員	317,784	GMS	26	248,548
				内短時間	476,820	住生活関連	87	104,367
				内男性	281,698	百貨店	67	81,561
				内女性	512,906	ドラッグ関連	46	49,285
						専門店	103	49,225
総合サービス	666 (822)	40 (133)	626 (689)	392,553		フード	142	32,675
				内正社員	168,761	フード サービス	59	82,081
				内短時間	223,792	ケータリング	35	16,256
				内男性	157,627	インフラ サービス	237	28,010
				内女性	234,926	生活サービス	131	25,814
						ホテル・ レジャー	76	18,192
						パチンコ関連	13	25,913
						医療・介護・福祉	110	78,999
						人材サービス	19	84,613
合計	1,900 (2,478)	211 (523)	1,689 (1,955)	1,412,674 名		%		
				正社員計	704,463	49.9		
				正社員以外計	708,211	50.1		
				男性計	596,055	42.2		
				女性計	816,619	57.8		

【組合数・組合員数】

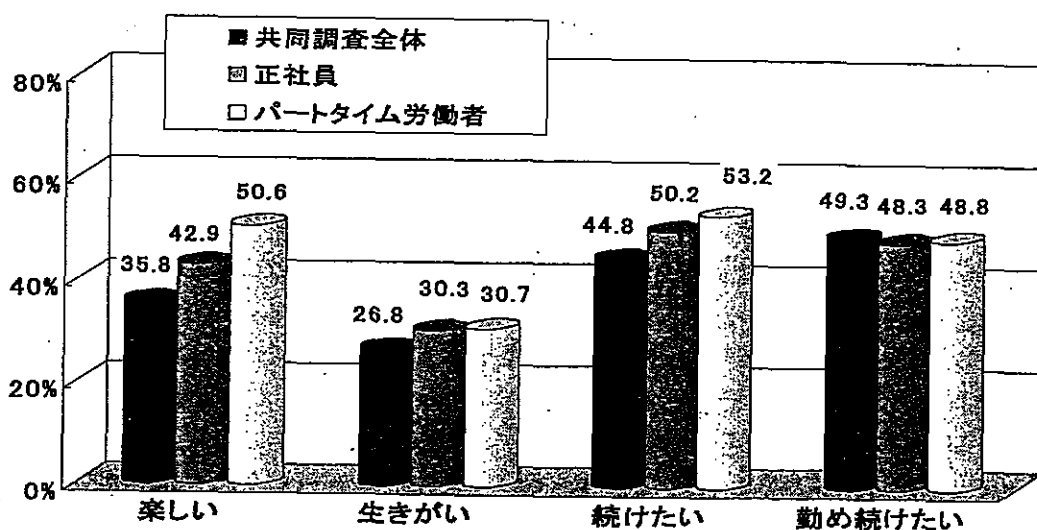
UIゼンセン同盟…2012年10月5日現在数(ユニオン・メイト除く)
サービス・流通連合…2012年10月5日現在数

【集計方法】

加盟単位組合(=加盟組合)は加盟単位毎の組合数。労連・合同労組は1組合としてカウント。傘下組合はカウントしていない。
構成組合は労連・合同労組の傘下組合をそれぞれ1組合としてカウント。労連・合同労組本部はカウントしていない。
複数部会に登録する労連・合同労組の専従者は部会組合員数に含まない。

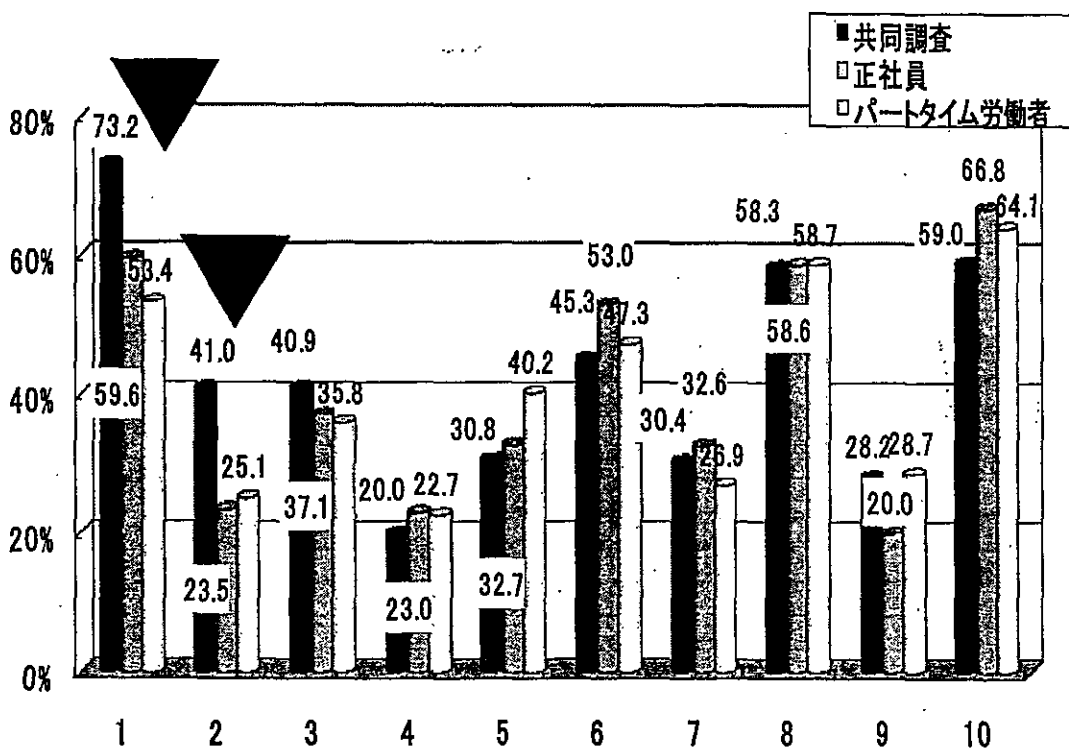
働きがい総合指標

パートタイム労働者は、仕事は楽しく、続けたいと感じている



働きがいを取り巻く要因

パートタイム労働者・正社員とも、会社関与（意義・夢）が低い



1. 会社や、その事業は社会的に意義がある
2. 会社や、その事業の将来に夢を持っている
3. 職場の中で自分を出している
4. 今の職場から私がいなくなるとみんなが困る
5. 仕事はよくできるほうだ
6. 仕事上の問題はたいてい解決できる
7. 仕事に自分の創意工夫が十分活かされている
8. 自分で見通しを立てながら仕事をしている
9. 自分の仕事の目標は常に達成している
10. 職場では他の人がとてもよく協力してくれる

会社関与・自己開示 属性別傾向 パート

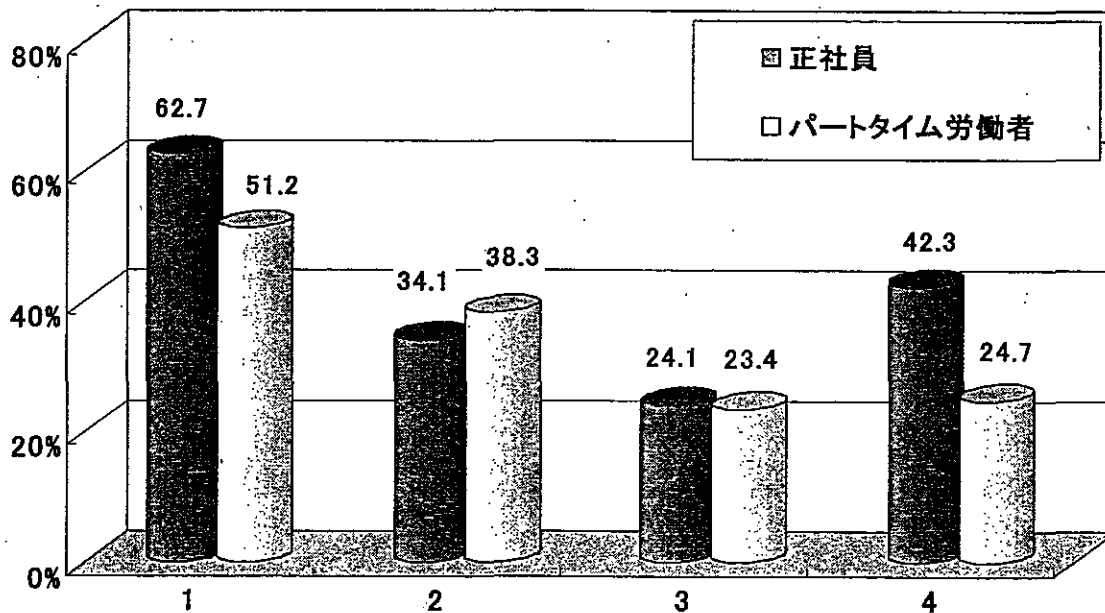
	会社や、その事業は社会的に意義がある		会社やその事業の将来に夢を持っている		職場の中では自分をあまり出していない		
	そう思う(%)	そう思わない(%)	そう思う(%)	そう思わない(%)	そう思う(%)	そう思わない(%)	
性 年 齢 別	男性30歳未満	50.3	14.8 ▲	24.8	35.6 ▲	29.5 ▲	30.9
	男性30代	50.5	20.4 ▲▲	20.4	31.2	31.2 ▲	30.1 ▼
	男性40代	59.4 △	3.1 ▼	40.6 △△	34.4 ▲	28.1 ▲	31.3
	男性50歳以上	56.5	8.7	26.1	26.1	26.1	34.8
	女性30歳未満	43.5 ▼	14.2	19.7 ▼	40.6 ▲▲	24.7	37.2
	女性30代	48.7	9.2	19.4 ▼	30.4	23.0	36.1
	女性40代	55.8	7.5	27.1	22.1	20.2	39.8
	女性50歳以上	59.4 △	7.5	28.9	18.9 ▼	20.6	34.6
職 種 別	レジ	59.6 △	7.2	25.4	26.0	25.6	33.0
	接客、販売	51.2	10.5	23.7	26.7	20.8	38.0
	商品補充、商品加工	51.3	10.9	27.9	28.2	24.0	35.3
	管理(マネジャー、チーフ)	52.2	8.7	34.8 △	17.4 ▼	34.8 ▲▲	34.8
	後方、庶務	51.0	11.0	22.8	30.3	22.8	37.2
	本部スタッフ	58.3	8.3	28.3	16.7 ▼	28.3 ▲	18.3 ▼▼
業 種 別	百貨店・総合スーパー(GMS)	55.4	9.2	27.2	22.7	21.0	37.5
	食品スーパー	55.5	7.8	25.8	24.3	24.1	34.8
	専門店(衣料品、靴、宝飾、CD、書籍等)	47.5 ▼	13.3	21.4	32.8 ▲	23.1	33.4
	家電	51.5	10.7	23.8	30.8	28.5 ▲	35.9
	ホームセンター	55.6	9.5	30.2 △	23.7	24.1	37.1
	ドラッグストア	54.7	7.3	21.1	27.2	17.9 ▼	36.2
パートタイム労働者全体	53.4	9.8	25.1	26.5	22.9	35.8	

△/△△:パートタイム労働者全体と比較して5%/10%以上高い(▲/▲▲はネガティブな傾向)

▽/▽▽:パートタイム労働者全体と比較して5%/10%以上低い(▼/▼▼はネガティブな傾向)

今後の働き方

パートタイム労働者は、必ずしも責任ある仕事を望んでいるわけではない



1. 結婚、出産、育児後も仕事を続けたい
2. 今の就業形態を続けたい
3. 自分の仕事は正當に評価されていない
4. 責任ある仕事に就きたい

各領域への関与

基本的労働条件についても組合への関与・評価は厳しい実態

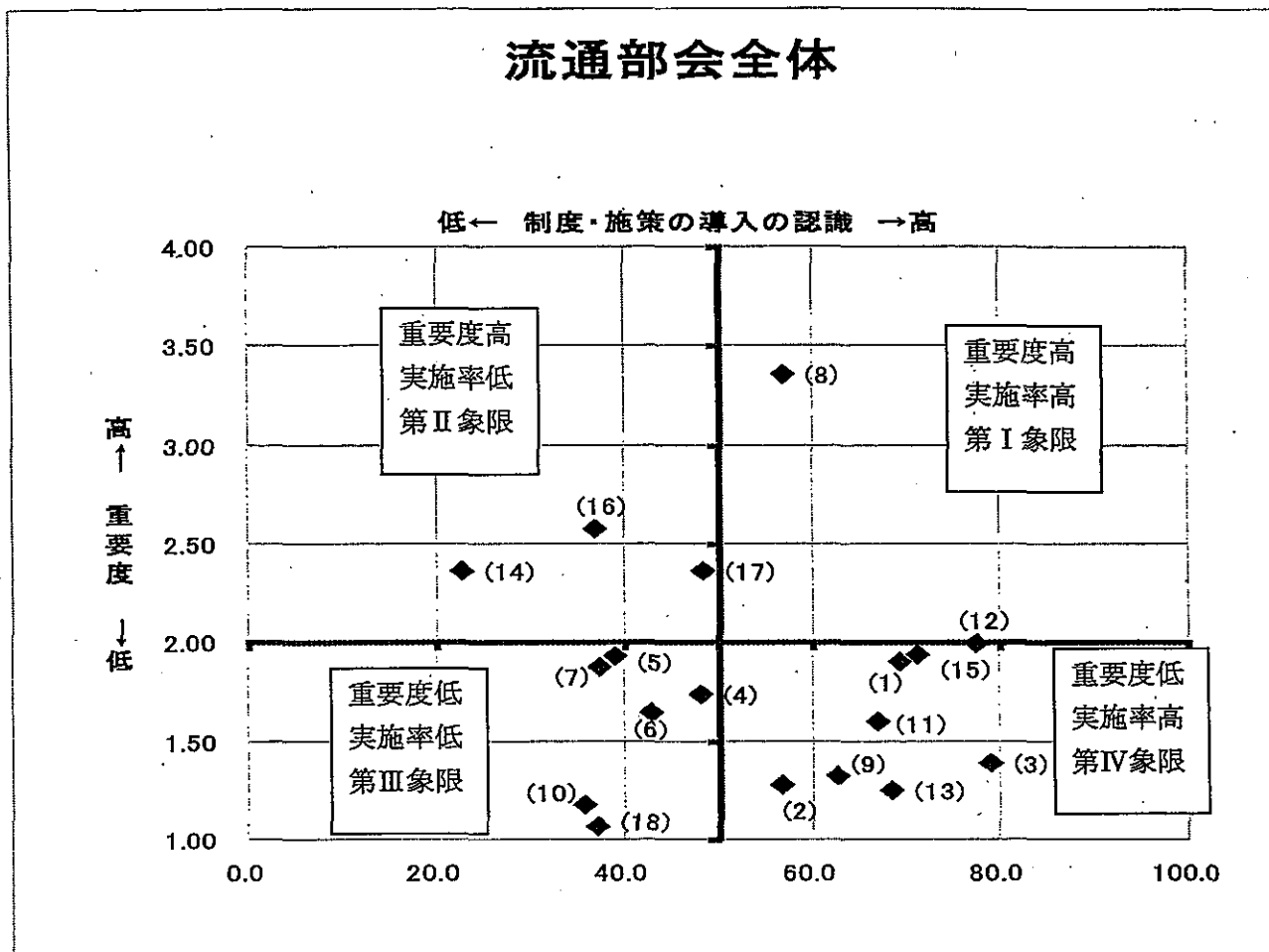
項目	一般関与		組合関与		会社関与		組合評価	
	正社員 (%)	パートタイム 労働者(%)	正社員 (%)	パートタイム 労働者(%)	正社員 (%)	パートタイム 労働者(%)	正社員 (%)	パートタイム 労働者(%)
1. 能力開発のための教育やセミナーの内容や企画	29.9	19.1 ▼▼	8.3	3.6	25.2	11.1 ▼▼	14.2	9.0 ▼
2. 生活設計のための教育やセミナーの内容や企画	33.3	14.8 ▼▼	16.5	4.7 ▼▼	9.5	3.9 ▼	8.0	3.0 ▼
3. 教養を高めるための教育やセミナーの内容や企画	28.2	16.8 ▼▼	8.3	3.6	7.9	4.1	10.4	7.0
4. 老後対策のあり方	33.5	24.0 ▼▼	17.9	7.4 ▼▼	10.6	7.2	6.4	3.6
5. 共済制度の内容	34.3	19.8 ▼▼	20.1	7.8 ▼▼	9.1	6.5	22.7	13.2 ▼
6. 基本的労働条件の充実	44.2	27.8 ▼▼	26.0	12.4 ▼▼	14.4	12.0	36.5	17.7 ▼▼
7. 福利厚生への充実	34.2	16.9 ▼▼	17.4	7.3 ▼▼	13.5	7.0 ▼	28.2	17.4 ▼▼
8. 安全衛生対策、職場環境の充実	28.8	17.4 ▼▼	10.2	4.9 ▼	16.1	10.4 ▼	24.0	14.3 ▼
9. 人事制度や要員確保に関わる問題	33.3	17.2 ▼▼	13.6	4.3 ▼	17.4	10.9 ▼	13.3	6.8 ▼
10. 雇用の確保	27.9	15.8 ▼▼	13.8	6.2 ▼	11.6	7.4	20.9	12.5 ▼
11. 生産性や経営効率のための職場の改善活動	31.6	13.6 ▼▼	7.5	2.8	21.2	9.0 ▼▼	11.5	7.3
12. 会社の経営全般に関わる問題	23.9	7.5 ▼▼	5.7	1.6	15.2	4.6 ▼▼	8.9	5.3
13. 外交政策などの国の方針に関わる問題	11.8	5.1 ▼	4.4	1.1	2.5	1.2	4.1	2.6
14. さまざまな差別などの人権問題	18.9	14.5	9.5	4.8	5.5	5.4	8.3	5.0
15. 社会的活動	22.3	15.7 ▼	7.8	3.4	5.3	4.0	12.3	9.4
16. 地域社会の問題	22.0	13.5 ▼	5.6	2.0	4.3	2.3	7.6	6.4
17. 私生活充実のための支援のあり方	25.9	15.3 ▼▼	12.5	6.9 ▼	5.7	3.6	11.2	6.7
18. いろいろな人との交流を広げるための制度	27.1	15.5 ▼▼	12.5	4.9 ▼	5.4	3.2	21.3	11.2 ▼▼
19. イベント活動の内容	28.4	20.2 ▼	16.6	8.6 ▼	4.6	5.3	26.0	15.8 ▼▼

網掛け:高関与領域(一般関与32%以上、組合関与16%以上、会社関与20%以上、組合評価20%以上)

▲/▲▲:正社員と比較して、5%/10%以上高い

▼/▼▼:正社員と比較して、5%/10%以上低い

具体的活動のニーズ
制度施策の重要度・実施の分析



流通部会全体	象限
(1)採用時に業務内容についての説明や訓練のための研修がある	IV
(2)採用時に会社の理念や方針についての話がある	IV
(3)採用時に就業規則についての説明がある	IV
(4)仕事の能力やキャリアアップのための教育や研修がある	
(5)正社員への登用がある	
(6)能力や経験、試験などによって昇進や役職がつく制度がある	
(7)仕事の成果に応じて報償や表彰がある	
(8)ボーナスがある	I
(9)職場の人たちと交流するための会合の機会が設けられている	IV
(10)会社で実施されている社員旅行や講習会などに参加できる	
(11)会社の保養施設を使えたり、商品を特別割引で買えたりできる	IV
(12)各種保険に加入できる制度や定期健康診断などがある	IV
(13)作業マニュアルがある	IV
(14)退職金制度がある	II
(15)通勤手当や家族手当など各種手当がある	IV
(16)定期昇給がある	II
(17)年次有給休暇の計画取得制度がある	II
(18)配置転換がある	

※Ⅲ[実施率(低)－重要度(低)]は表記していません

もっとも取り組みが必要と思われる第Ⅱ象限(重要度が高く、実施率が低い)

(14)退職金制度、(16)定期昇給制度、(17)年次有給休暇の計画取得

《理念》

「働く人の価値観やライフサイクルに応じて、働き方の自由度（選択肢）を拡大する。」

このことが、パートタイム組合員にとっての魅力ある活動の構築という取り組みが向かう理念であること。この理念を掲げないと、手段が目的化することになる。

パートタイム組合員を取り巻く問題を解決するには、多様な価値観（生き方、暮らし方、働き方についての考え方）や多様な事情（出産、育児、介護など）を持った労働者が、それらに応じて不利益を被らずに（処遇の均等及び均衡）働き方を自由に選択できる（新しい働き方の仕組み）方向に結びつけていく必要がある。

《基本的考え方》

パートタイム組合員が感じる疑問や要望、不安や不満に向き合い、真正面から取り組むとともに、組合員自身が当事者となって取り組みに参加できる仕組みと環境を構築する。

《コンセプト「8つの原則」》

・ 基本的理解の原則

パートタイム組合員は、不安、不満、疑問、要望（Ⅱ．現状認識参照）について「聞いてほしい」「共有したい」「応えてほしい」という思いを所有している。

・ 同じ目線の原則

安心して同じ目線で言える環境をつくることが大切。

・ 多様対応の原則

パートタイム組合員は、多様な存在(家庭的事情、労働時間、働き方、価値観)であることを踏まえて、それに適う多様な機会・場を創造するとともに、できるだけ身近(職場)で取り組めるようにする。

・ 共通理解の原則

パートタイム組合員と正社員組合員は同じ職場の仲間であるという意識が醸成されるよう、人間的なつながりができる機会・場を創造する。

・ 当事者性の原則

問題解決にあたってはパートタイム組合員を解決の当事者とするよう、プロデュースし、サポートすることがより望ましい。

・ 情報共有化の原則

問題解決の取り組みにおいては、その経過や結果をリアルに共有化できるようにする。

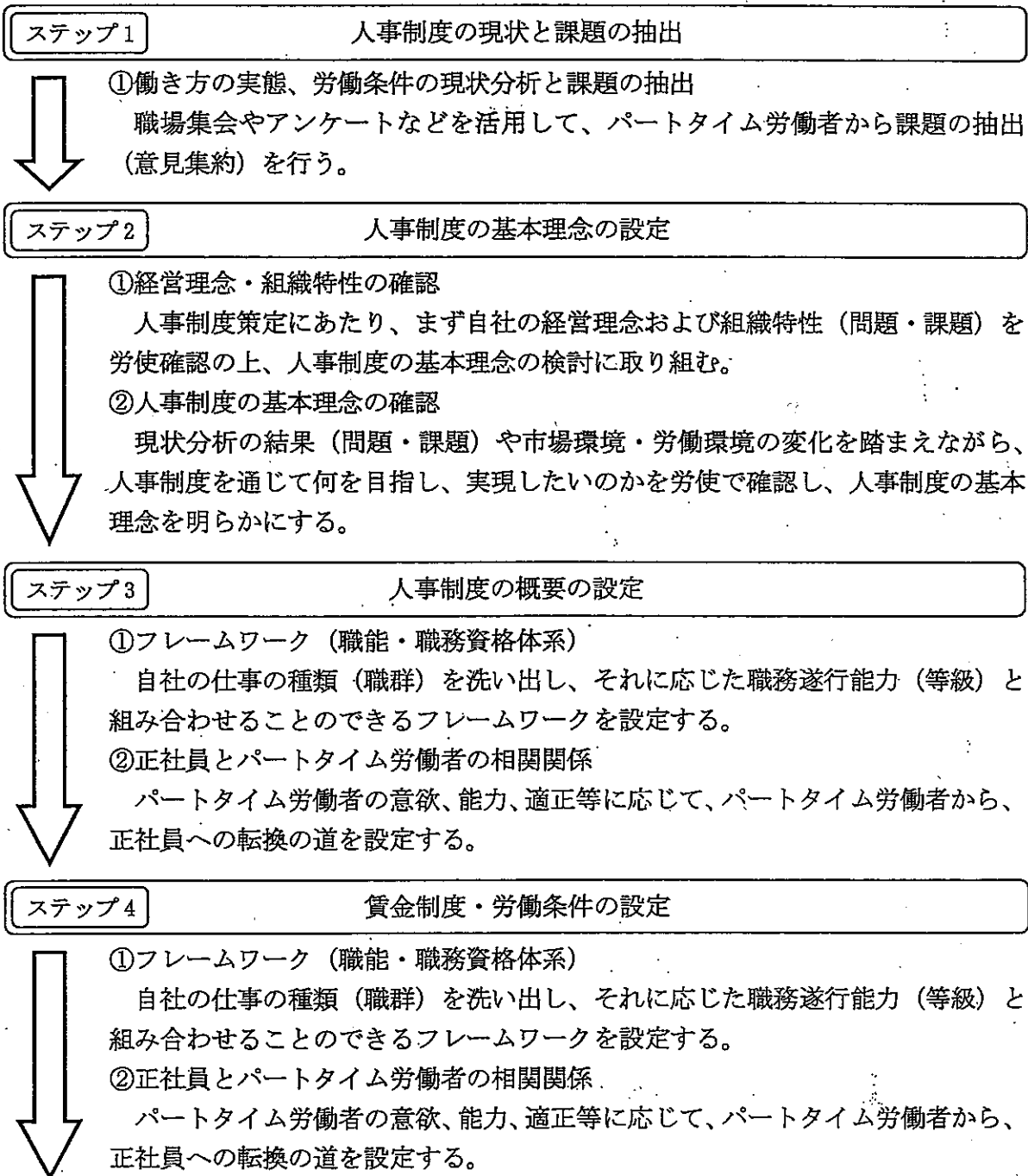
・ リーダー創造の原則

取り組みを全体的に組み立てるためにも、パートタイム組合員の思いを正確に引き出せることや、パートタイム組合員を『問題解決の当事者としてすることができる人』の存在が必要となる。(資質のある人を発掘・育成する)

・ 成果反映の原則

活動の積み重ねから蓄積・整理されたことが、会社（制度、組織運営、マネジメント）や労働組合及び産別の政策・組織運営に反映されていくことが、さらにパートタイム組合員の関与を高め、魅力ある活動への評価を高める。

◆パートタイム労働者の人事制度設計の流れ



ステップ5

人事考課（評価・運用）の設定



①職能（職務）に対する人事考課

仕事の内容・役割の変化、能力の向上に伴って、職能考課が適正に行われるしくみを作る。

②考課制度の運用

昇給や一時金（賞与）といった処遇決定が、客観的な評価がされず、現場任せの恣意的・場当たりの評価になったり、全員標準評価といった一律にならないように、人事考課（評価・運用）の設定を進める。

③考課制度の反映

適正な人事考課を反映させるしくみを構築する。

ステップ6

新人事制度への移行措置



①現行制度（制度なしも含む）から新制度への移行

パートタイム労働者の納得性を高めるために、移行方法を決定する。

ステップ7

新人事制度の手引き（配布・周知徹底）

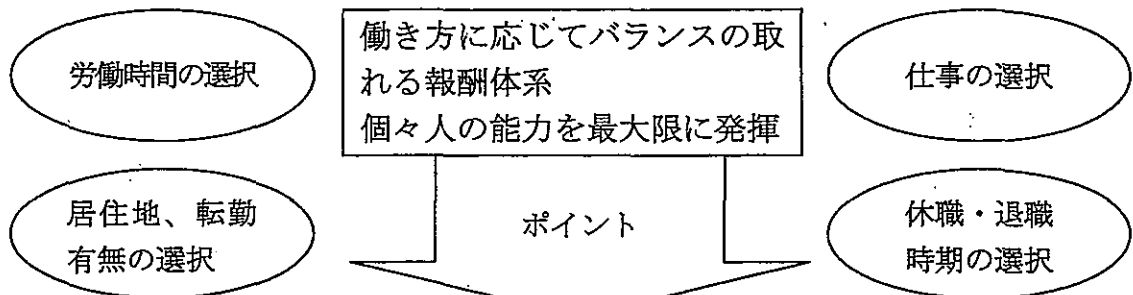
①労使協定

ステップ1～6までの議論の経過を従業員に伝え、労使で確認した新人事制度の内容を協定化する。

②納得性を高める

新制度移行に向けて、対象者だけでなく、上司・部下といった評価する側、される側にも、新制度のしくみを周知徹底し、人事制度の基本理念、概要、制度を全員した上で厳格な制度運用を運用する。そのためも、運用の手引きを作成する。

※全体のイメージ



○どのような働き方でも適性に合う仕事を選択できるよう、働き方と仕事の内容の組み合わせを柔軟にする。

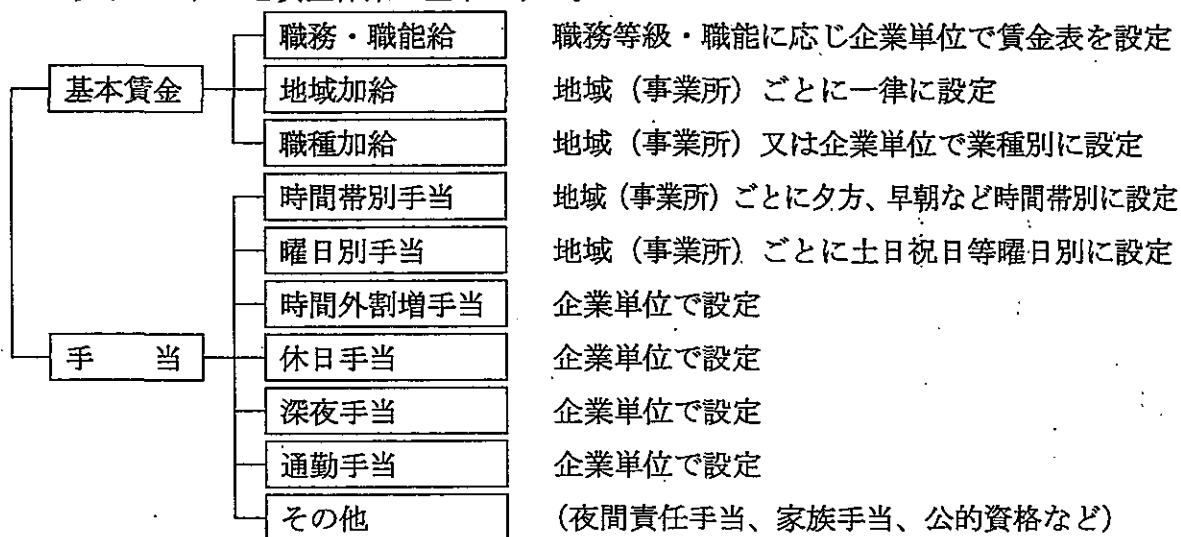
○労働者のニーズに応じて働き方を選択できるよう、働き方に応じて報酬のバランスをとるようにする。

○ニーズに応じた働き方で長期に働けるよう、貢献度と報酬を適切な期間でバランスさせる。

3つのタイプ(定型職、専門職、総合職)の処遇体系と賃金制度の例

1. 賃金体系の基本モデル

以下のモデルを賃金体系の基本とする。



2. 3つのタイプ(定型職、専門職、総合職)の処遇体系と賃金制度モデル

(1) 「定型職タイプ」の処遇体系と賃金

1) 職務(職能)等級の設定

①現在の職務のレベルによる基準

現在の担当職務の職務・職能遂行能力を基準とする。

②職務内容、レベルに応じ職務基準を明らかにした3～5程度の等級を設定する。

〈職務等級基準の設定例〉

職務4	定型・業務担当	複数の職務分野で判断業務ができ、新入生を指導できる。
職務3	定型・業務担当	複数の職務分野で定型的な業務が行える。
職務2	補助・業務担当	単一の職務分野で定型的な業務を反復して行える。
職務1	見習い(トレーニー)	試用期間中の者

2) 育成、評価、昇格(級)

①育成(教育)

定型化、標準化された職務が中心なので、マニュアルによる上位等級の職務基準に沿った現場教育(OJT)を中心とする。

②評価

a. 職務基準表に沿って、達成レベルの評価を定期的実施する。

b. この場合、統一された書式による評価とし、客観性をもたせるとともに、半期に一度以上本人面談のうえ実施する。

③昇格（級）

評価の結果、上位等級の職務基準を達成した場合は、昇格（級）する。
また、評価や昇進試験により、上位等級の職務基準に沿って登用される。

3) 賃金構成、賃金体系

①賃金モデル

賃金体系の基本モデルを参考に、前述の最低賃金や世間相場基準（※）に基づく賃金制度をめざす。

※P265 参照

②職務給の設計の考え方

現行職務（担当部門・業務）に対する職務遂行レベルによる等級別の賃金表を基準とする。「シングルレート」「レンジレート」が考えられるが、経験による習熟度の高まりと、人事考課を反映した、「経験・考課型レンジレート」が望ましい。

●基本賃金

[事例1]

〈シングルレートの例〉

職務等級	職務給
職務1	700円
職務2	730円
職務3	780円
職務4	850円
パート1級	940円

〈経験・考課型レンジレートの例〉

等級	経験考課	0	1年			2年			3年以上		
			A	B	C	A	B	C	A	B	C
職務1		700	—	—	—	—	—	—	—	—	—
職務2		730	755	745	735	760	750	740	765	755	745
職務3		780	810	800	790	825	815	805	840	830	820
職務4		850	890	875	860	910	895	880	930	915	900
パート1級		940	995	975	955	1020	1000	980	1045	1025	1005

[事例2]

〈基本給テーブルの例（衣料品・食品レジの場合）〉

衣料品	(円)	食品レジ	(円)
職務1	700	職務1	800
職務2	750	職務2	850
職務3	850	職務3	950
職務4	1000	職務4	1100

〈考課給テーブル〉（累積方式、職務段階が昇給した場合は、考課給キャンセル）

部署（部門）	職務段階	総合評価			上限（円）
		A	B	C	
衣料品 食品レジ	職務1	10	5	0	30
	職務2	10	5	0	50
	職務3	20	10	0	80
	職務4	25	10	0	100

(2) 「専門職タイプ」の処遇体系

1) 職務(職能)等級の設定

①専門的な知識、経験、技能の熟練度、成果による処遇

- a. 業務の定型化、標準化の程度は低く、専門的な知識、経験、技能などの熟練度による個人差が大きく、業績の個人差も大きい。
- b. そこで、熟練度を中心に業績を反映した処遇を基本とする。

②熟練度等級の設定

したがって、職種別に3～5程度の熟練度等級を設定する。

〈熟練度等級基準の設定制—水産(例)〉

職務1	職務2	職務3	職務4	パート2級
○日々の業務または指示された作業が的確にできる。	(完全にできる) ○検品業務、収納業務、商品パッケージ業務、値付け業務、日付点検業務、手直し業務、プライスカード等作成、値付け業務、対面販売業務(甲)、接客対応業務(甲)、廃棄業務、パックルームオープンケース等の清掃業務、梱卸業務(甲) (できる) ○荷受業務、陳列補充業務、温度点検業務、冷塩水処理・保管業務、商品盛付業務、近海物等加工処理業務、POP広告作成・取付業務、売場後方整理業務	(完全にできる) ○陳列補充業務、温度点検業務、冷塩水処理・保管業務、値付業務、近海物等加工処理業務、売場後方整理業務、消耗品発注依頼業務 (独力でできる) ○荷受業務、POP広告作成・取付業務 (できる) ○作り及び特殊加工業務、レギュラー商品発注業務	(完全にできる) ○荷受業務、POP広告作成・取付業務 (独力でできる) ○検質・鮮度点検処理業務	(完全にできる) ○作り及び特殊加工業務 (独力でできる) ○検質業務、品質・鮮度点検処理業務

※パート2級は、正社員と職務や人材活用が同じ層である。

2) 育成、評価、昇格(級)

①育成(教育)

専門レベルの高い定型化、標準化しにくい業務の性格から、マニュアルによる現場教育(OJT)だけでなく、専門分野別の集合教育、外部教育機会への参加(OFF-JT)による技能、経験の蓄積が求められる。

②評価、昇格(級)

- a. 経験、技能の熟練度とともに業績の達成度も加味した基準に基づき、同レベルの正社員の等級にスライドして評価格付けするとともに、上位等級へ昇格(級)する。
- b. 社会的な労働市場が形成されている場合は、その中での位置づけも勘案し、上位等級への昇格(級)に反映させる。

3) 賃金構成、賃金体系

①賃金モデル

賃金体系の基本モデルを参考にしながら、『公的（社内）資格給』と『業績加給』の項目を必要に応じて設定する。

公的（社内資格）	必要な場合設定（企業単位又は事業所単位）
業績加給	必要な場合設定（企業単位）

②職種給設計の考え方

- 定型職タイプに比べ個人差が大きく、又、熟練度、業績でもても正社員を上回るレベルも予想されるため、職務の専門度、実行度に応じた高い水準の職種給が想定される。
- 職種別に熟練度、業績の責任の度合いで同程度の正社員の等級にスライドして水準みも設計されることになる。
- 職種給表は経験による熟練度の上昇を反映した、考課別昇給タイプが望まれる。

●基本賃金

〔事例3〕

〈熟練度・考課別レンジレートの例〉

(円)

職種等級 号俸	職務1	職務2	職務3	職務4	パート2級
1	800	870	950	1,050	1,170
2		872	953	1,053	1,174
3		874	955	1,056	1,177
11		890	875	1,080	1,205
51		970	1,075	1,200	1,345
52		971	1,077	1,202	1,347

(注) 1年で平均10号（考課により±2号）ずつ昇格（給）するものとする。

※パート2級は、正社員と職務や人材活用が同じ層である。（P15）の流通・サービス業の正社員・パートタイム社員の人事制度のフレームを参照。

(3) 「総合職タイプ」の処遇体系と賃金

1) 職務（職能）等級の設定

①職務遂行能力、職務範囲による処遇

「定型職」「専門職」以外の正社員の近いタイプの総合職タイプは、正社員に準じた職務遂行能力の高まり、広がりによる職務範囲の拡大（多能化）を基準とした処遇を基本とする。（ただし、その前提としては正社員にも職能給（職務給）賃金制度が導入されていることが必要である。）

②職務遂行能力等級の設定

定型職、専門職に比べやや多めの等級を設定する。

〈職務遂行能力等級基準の設定例〉

資格給	職務基準	資格給	職務基準
パート 3級～ 4級	非定型的職務を遂行するための創意と工夫ができる能力をもち、やる気と責任感が高く、他のパートタイム労働者をまとめ指導することができる。	職務3	担当職務を迅速正確に処理し、しかも若干の創意と工夫ができる。
パート 2級	担当職務の遂行にあたって改善提案、自己啓発等自ら進んで立ち向かう姿勢があり、やる気、責任感も高く指導力がある。	職務2	日々の業務または指示された作業もしくは仕事をテキパキと処理し、やりとげる仕事量も多い。
職務4	担当職務について、やや高度な実務知識をもち、やる気と責任感があり、新人のパートタイム労働者を指導できる。	職務1	日々の業務または指示された作業が的確にできる。

※パート2～4級は、正社員と職務や人材活用が同じ層である。(P264)の流通・サービス業の正社員・パートタイム社員の人事制度のフレームを参照。

2) 育成、評価、昇格(級)

正社員の人事・処遇制度に準じる。また、パートタイム労働者の働き方に応じて、職業能力開発及び向上等を図るため教育訓練を、会社は実施するよう努めるものとする。評価の結果、上位等級の職務基準を達成した場合は上位等級に昇格(級)や、正社員への登用制度を確立する。

3) 賃金、構成、賃金体系

①賃金モデル

賃金体系の基本モデルを、参考に明確な基準に基づく賃金制度をめざす。

②職能給設計の考え方

職能遂行能力の等級別基準に対応した職能給表は、a. 号俸表、b. 昇給表、c. 段階号俸表、d. 複数賃率表などのタイプがあげられる。

(詳しくは、流通部会活動指針シリーズNo.10参照)

ここでは、前年度までの人事考課が積み上げられない単年度方式の複数賃率表のタイプを例示する。

●基本賃金

[事例4]

〈複数賃率表の例〉

(円)

滞留年数	職務1			職務2			職務3			職務4		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
0年	700	700	700	779	760	760	830	810	810	923	900	900
1年	728	710	692	789	770	751	841	820	800	943	920	897
2年	748	730	712	800	780	761	861	840	819	974	950	926
3年	759	740	722	810	790	770	882	860	839	1005	980	956
4年	769	750	731	820	800	780	902	880	858	1025	1000	975
5年以上	779	760	741	830	810	790	923	900	878	1128	1100	1073

(注) 人事考課Bを基準としてAは2.5%増し、Cは2.5%減である。