

Q & Aで分かる 降格制度の導入・運用 のポイント

人事制度の実行力を高め、 人材活性化を促すアプローチ

廣岡久生 ひろおか ひさお
経営工房代表

1961年生まれ。南山大学、大阪府立大学大学院（修士）卒。企業にて人事・総務業務を担当後、㈱日本総合研究所入社。人事戦略を中心とした経営コンサルティングに従事。独立後は経営工房代表として活躍中。著書に「降格人事・役職交代の導入とすすめ方」（ばる出版）など多数。

E-mail = kkoubou@silver.ocn.ne.jp
URL = <http://www3.ocn.ne.jp/~kkoubou/>



解説編

1. 人的不良資産の見直しが急務 ——ポイントは降格制度にあり

バブル崩壊後、失われた10年といわれたが、不良債権処理にもようやくめどが付き、人事面をみても年金処理など、積年の懸案に目鼻がついてきた。最後に残った人事課題は、人的な不良資産問題である。

不良資産とは、保有している資産が、現在ならびに将来価値と比較して負債化していることをいい、人的不良資産は現時点での能力が発揮できず、業績が上げられない状態のことである。端的には獲得する利益よりも支払う人件費が上回っている状態をいうわけだ。人を人的資産と考えれば、現時点で利益を上げられていなくても、過去の貢献や将来性を見込んで処遇すべきという考え方をとること

もできる。従来の人事制度は、潜在的な能力を基準に処遇してきた。職能資格制度では、人の能力は生涯上昇し続けると定義付けられていた。理想の姿ではあるが、行き過ぎた対応は会社の人件費を高止まりさせ、収支バランスを壊してきた。

従来の人事制度は、年功序列という言葉が象徴するように、経験と年齢による役職付与要素が強すぎ、優秀な社員でも所定の年齢にならなければ昇進昇格できなかった[図表1]。給与や賞与にしても格差が付かず、格差を顕在化させないで、長期にわたる出世競争を演出してきた。格差が付かないことは社員全体をみれば幸せなことだった。本来ならとうてい昇進昇格できない役職や等級にまで、手に手をとって歩調を合わせることができたからだ。ただし弊害として、あまりに格差が付かないた

図表1 人事制度の変革

| 区分 | 従来 の 人事制度 | これからの 人事制度 |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 人事基準 昇進昇格 処遇 育成 | 職務遂行能力 遅い 格差なし ゼネラリスト育成 | 職務・職責 早い 適度な格差 専門家育成 |

めに、できる者のやる気をそいでしまうこともあり、組織に不要な人材を抱え込むことになった。こうした理由で人件費の高騰を招き、バブル崩壊後、人件費率の上昇に苦しむことになり、景気回復を遅らせたといえる。

ようやく景気回復の緒に就いたとはいえ、いまだ人材の余剰感は強い。降格制度は、人材を再生するための機会となる制度である。従来制度では、一度得た地位が下方に変わることはなかった。それこそが年功的な人事の最も大きな特徴であった。概して人は自分の置かれている位置を確認することができない。現時点で成果を上げることができない理由を環境や組織変革などの要因に他責化する。自らの能力や仕事の仕方といった面は棚に上げ、従来の仕事の進め方に固執してしまうこともある。時代が変われば仕事の進め方や必要な人材像は変わる。本来の適材適所の運用が始まろうとしている。

2. 環境変化と組織、人事制度の適合性

人事制度の問題点を見直すべく、成果主義をはじめ新たなコンセプトに基づく人事制度が導入されてきている。会社業績をより向上させることを目標にし、社員個人の能力を發揮させることを目的に置いている。

90年代初頭には人事制度としての導入率が6割を超えた職能資格制度は、潜在的な能力を基軸に置いた仕組みだった。導入当初の背景にはポスト不足の解消があったといわれる。高度成長期から低成長期へと移行する経済状況の中で、大量採用世代の処遇を検討する結果、ポストと連動しない処遇を見いだすため導入されたものともいわれる。

そういった観点でみると、導入当初から、職能資格制度は二つの大きな問題点を抱えていた。ポストがなくても基本的な能力があれば昇格できる仕組みが、第1の問題点として挙げられよう[図表2]。仕事の結果や成果とは、相容れない年功による運用が構造的な欠陥として指摘できるだろう。

第2の問題点は、一度獲得した能力は不変であり、経験とともに高まり続けるという考え方である。前提となる仕事の仕組みが変わり、能力が適さなくなっても現地位を維持し続けられる。現実問題として能力が退化した

図表2 等級と役職の関係(イメージ)

| 等級 | 役割・役職 | | |
|----|-------|----|----|
| 6 | | | 部長 |
| 5 | | 課長 | 次長 |
| 4 | | | |
| 3 | | 係長 | |
| 2 | 主任 | | |
| 1 | 社員 | | |

職能資格制度では、役割・役職に就かなくても、能力があれば等級を昇格できる。等級の中から役割にふさわしい者が選ばれ、しかも一度得た地位は下方に変わることはない。しかし、そのことが等級のインフレ化を招き、昇進昇格年数の遅れを招いた。

としてもだ。

基本的に役職も年功的な運用が多いため一定年齢に達しない限り昇進昇格はできない。そのため職能資格制度も潜在的な能力から顕在化した能力へ方向性を変え、実績・成果を評価し処遇する成果主義へ役割を譲ったといえよう。人事管理は社員に対する会社のメッセージであり、昇進昇格、昇給、ボーナスなどさまざまな場面で、業績や成果を生み出すことを期待する会社の社員に対する意思が打ち出されたものである。

変革慣れしてしまった社員は、よほど大きな変革の機会でないと、自分にどのような行動と成果が期待されているか、そして資格や等級に対してどのような役割・責務があるのか理解しようとしにくいものなのである。

3. 降格制度の必要な理由

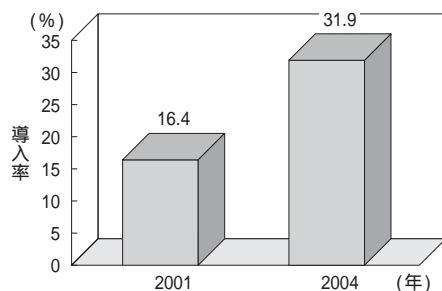
問題を表面化させずに先送りすることが解決策のほとんどである時代には、降格という考え方は登場するはずもなかった。

しかし、今日では、民間だけにとどまらず、公務員においても懲罰的な運用ではなく、本人の希望により降格を認める事例が出てきた。本人が降格されたくてもできなかつたのが、認められるようになっている。

一方、仕事ができないにもかかわらず、役職に就けることで、無理やり仕事をさせているケースもある。

降格制度の必要な理由に、組織構成のいびつさがある。会社組織には、二つの大きなこぶがある。団塊世代とバブル期に入社した団塊ジュニア世代だ。さらに非正規社員の増加や中高年齢者の早期退職勧告など、終身雇用を前提とした正規社員だけの組織運営の見直しにより組織のバランスが大きく崩れている。もはや年功だけで仕事できる時代ではないのである。[図表3]のように降格制度を導入し、運用を進める会社の割合は確実に増加してい

図表3 降格制度の導入割合



資料出所：労務行政研究所「人事労務管理諸制度の実施状況調査」(第3628号 - 04. 4.23)

る。

従来競争にさらされていなかった会社ほど、組織に停滞感がある。上につかえた人材が重く、一度ポストに就いた人が年齢もしくは役職定年などで、ポストを外れない限り昇進昇格がかなわないというあきらめ感が漂っている。「チャレンジしろ」と言われても、長い競争状態の中で一度失敗すれば、昇進チャンスは巡ってこない。そして社外・環境への対応というよりも社内折衝に疲れ果てるという側面がある。仕事能力を高めるとか成果を高める行為の前に、組織関係調整の力が最も求められるわけだ。

また、ポストに就いている者も、組織の中で存在を意識させるために、無駄な仕事を作り出す「パーキンソンの法則」そのままの実態もある。たちが悪いのは、そういった行動をしている本人にその意識がないことだ。

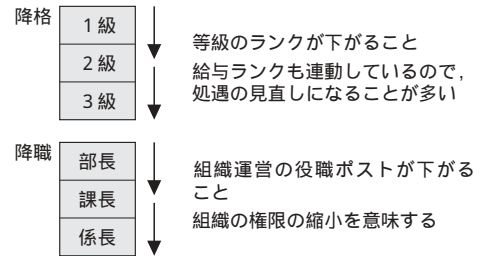
組織に停滞感がある会社には、降格制度の導入と実際の適用が求められる。個人の能力が優れていたとしても、組織として束ねる役割がうまく機能しないと、組織成果は上がらない。個人の能力を足し合わせたものよりも、成果が上がらない事態が発生している。

降格制度は、成果獲得のための能力を常に磨かねばならないという緊張感を強いるもの

だ。本来的には、資格あるいは等級に見合う職務遂行能力が低下し、格付けが不適格と認められるときに降格させるのは当然のことだ。

特に同じ等級に滞留する年数が10年を超えている社員が多い場合は注意が必要だ。常に能力レベルを上げていく姿勢がないと、その時点で下位等級もしくは下位の役職に降りるべきである。現状に甘んじて、同じ役職・等級で何年も変わらないのは非常に問題視されるべきである。そのため降格制度を導入することで、現状の能力をさらに磨き上げる意識を持たせ、いまのままで十分という意識を変え、実績を上げる方向へと目を開かせるための起

図表4 降格などの定義



爆剤にしなければならない[図表4]。降格制度の導入・運用をきっかけとして、人事制度を実行力の伴う仕組みにしていかなければならない。

Q & A 編

Q 1

当社も実際に降格制度を導入しようと考えていますが、一般社員に適用すべきか悩むところです。どの階層から運用を行っていけばよいでしょうか。

A 対象者は任意に決められます。全社員以外にも、役職者だけなど特定の者を対象にすることも可能です。

降格制度は導入の割合が増加している制度の一つです。多くの会社が降格制度の導入に際して最も気にするのは、降格者のモチベーションが下がらないかという点です。個人の問題だけではなく、組織に悪影響を与えないかという点も気に掛かります。降格制度は社員をないがしろにするのではなく、むしろ社員の生涯能力を大事にしているからこそ対応策を整える機会を与えるということにほかなりません。力を発揮していない者に無理に現行の地位を保証するのは、会社・個人双方にデメリットがあります。人知れずプレッシャーを感じ、ストレスになっていることもあります。本人の持つ力を十分に維持・発揮させるため、現状を見直すことも重要です。そのための仕組みとして降格制度があると理解すべきです。

対象者は全社員を前提にするものですが、役職者だけを対象にする場合もありますし、一般社員を含むケースもあります。また特定資格と等級を対象にすることもあります。導入当初は管理職を対象とし、組合との話し合いや異議申し立ての仕組みも用意し、運用が整ってから一般社員を対象に含めるほうがよいでしょう。

また、特定の職群を対象に実施することも可能です。職群別に降格基準を変えたり、年限を変えることで対応できます。職群に期待する仕事内容から、降格や昇格の基準を変えることに問題はありません。複線型人事に沿った昇格・降格基準を設ける必要があります。なお、対象者や要件は、就業規則に定めなければなりません。

管理職の降格の場合、連動して役職の交代を行う必要がある場合があります。その場合に

は、適切な者との役割交代を実施することです。それまでの上司と部下の関係が逆転することも

あります。こういった場合、配置転換も含めて検討することが必要になることもあります。

Q 2

降格はどのようなときに行えばよいでしょうか。降格にかかわる要件、判定期間などの目安があれば教えてください。

A 成果・業績と資格・等級の在年数を基準とします。

降格させる要件の設定には難しいものがあります。一般的に、これまで運用されていた降格制度の仕組みは、以下のような懲罰的な要素が強く、降格の決定は懲罰委員会によって実施されることが多かったのが現実でしょう。

出勤状況など勤務状況が著しく不良の場合
精神的・身体的障害のため、当該資格に該当しなくなった場合

会社に損害を与え、または顧客の信頼を著しく損ねた場合

刑事上の罰が確定し、罪の内容が著しく重い場合

このような要件に該当して降格するならば、社員にも周囲にもみせしめ的な役割が降格に

あると勘繰るでしょう。そのような懲罰的な降格制度ではなく、仕事上の成果を高め、個人能力の発揮を図るために降格制度は運用されなければなりません。この場合、なぜ降格させるのか、どのようなときに降格に該当するのかという理由を提示できることが求められます。

降格要件は、[図表5]に示すように「成果・業績」と、資格・等級の「在年数」基準が主たるものです。

業績については一般的には、年度考課の累積を基準にすることが少なくありません。目標との関係でみることも可能です。当該資格・等級の中での業績順位というのは、組織の面からみて分かりやすいものです。具体的には2期連

図表5 降格要件例

| 業 績 | | 年 数 |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|
| 考課累積 | 業 績 | 年数基準 |
| 規定年数内に、所定のポイントに達しなかったとき | 等級内の業績の位置 (下位から20%) | 昇格モデル年数の2倍もしくは3倍の年数基準 |

| 考課ランクとポイントとの関係 (例) | | 同一等級内での滞留年数基準 | | |
|--------------------|------|---------------|---------|------|
| 例 | ポイント | 昇格モデル年数 | 降格モデル年数 | |
| S | 5 | 5 | 2倍基準 | 3倍基準 |
| A | 4 | | 10 | 15 |
| B | 3 | 4 | 8 | 12 |
| C | 2 | | 8 | 12 |
| D | 1 | 3 | - | - |

考課累積による降格要件例

3期で5ポイント以下の場合 (ex: 1期2P, 2期1P, 3期2P)
2期連続してD評価の場合

続で最下位の考課をとった場合や、所定の年限での取得すべきポイントも目安となります。

資格・等級の対象となる年限を定めておいて、その基準年限で昇進・昇格しなければ、降格させることも要件になり得ます。等級に対する降格対象年限は、所定の昇格モデル年数の2倍もしくは3倍の年限が一つの基準となるでしょう（ただし、等級数が少ない場合は、現業系など一般社員層の多くが同一等級

に滞留するケースもありますので、単純な年限の設定がなじまない場合もあります。自社の等級制度の運用に照らして可否を判断してください。

降格要件は昇格要件と同様にあらかじめ定めておくことが大切です。職務や役割を軸にした人事制度の導入が盛んになるに従って、年数や考課の結果と連動する形で導入されることが増えています。

Q 3 降格に至るプロセスならびに決定ルールをどのように整備すべきか教えてください。

A 一定期間の考課結果を累積して降格候補者を絞る方法があります。

経営者の「人に対する考え方」が基本にあって人事制度は構築されますが、降格制度の運用は、所管部門の人事管理能力がカギを握ります。

降格は所定の要件に合致したということだけで実施するのではなく、降格候補者を降格させるかどうか、今後改善の見込みがないのか、降格させた後どのようなフォローを行うのかを検討しなければなりません。降格候補者を招いて、意見陳述させることも必要です。そういった機会を通じて、降格という意味合いをお互いに理解し合うことが必要なのです[図表6]。

ある会社での降格の決定プロセスは、3カ

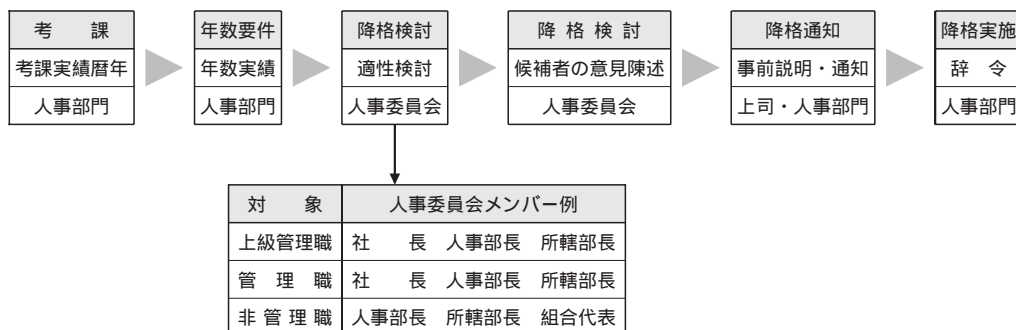
月の考課結果を累積しますが、[図表7]のように行っています。

1カ月に同等級の中で業績順位が下位20%になった場合には、業績を上げるための具体的な検討を上司と協議し、改善計画を本部あてに提出させ、次月の具体的な改善計画を立案し実行させます。

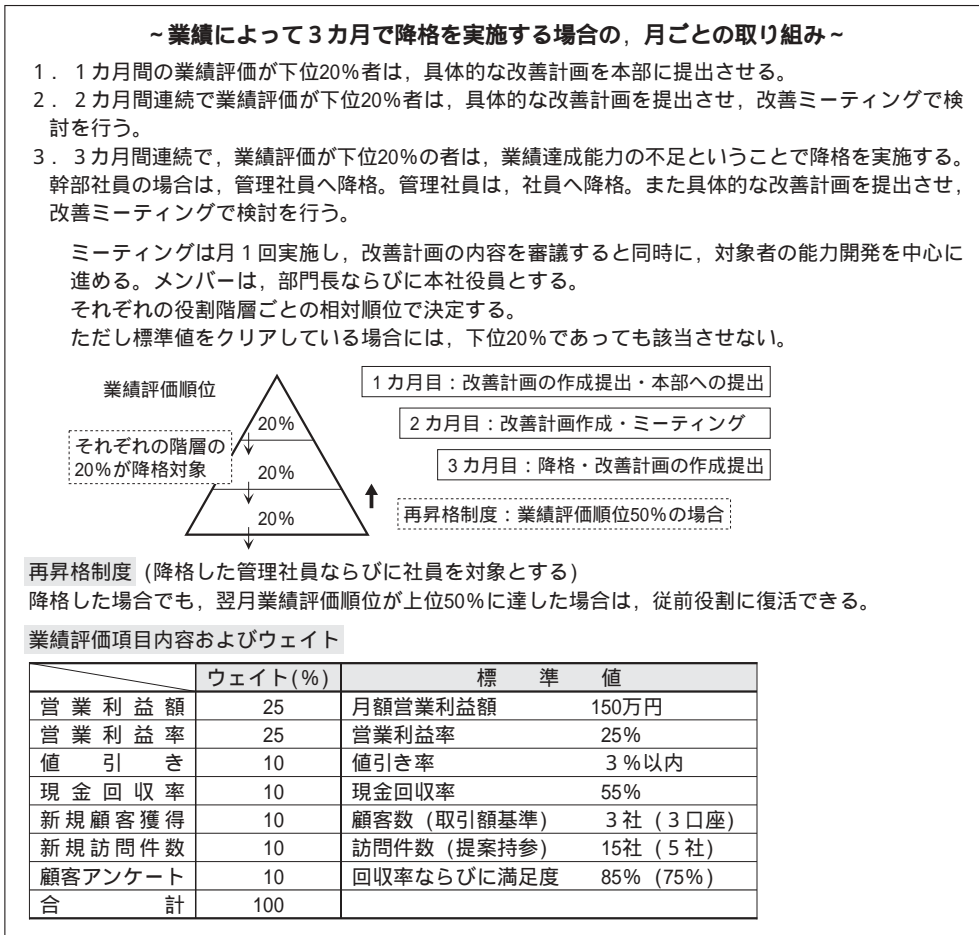
2カ月連続して業績が下位20%になった場合には、本部（営業責任者）とともに業務改善ミーティングを実施し、具体的な指示事項を確認して、対象者に行動の変革を促しています。

3カ月連続して業績が下位20%になった場合には、業績項目を達成する能力の不足・管理注

図表6 降格決定プロセスと人事委員会の構成



図表7 ある会社の降格制度事例



意義能力の不足ということで降格させます。
ただし、標準の目標値を達成していれば、
下位20%であっても対象としません。結果だけ
を求めているのではなく、結果を出すため

の行動や計画立案と行動変革を重視している
ことに着目する必要があります。成果を生む
ためにどんな行動が必要かという具体的な視
点で行動させることが重要です。

Q 4

降格者を決めるとき、組織内での割合や比率といったものはあるのでしょうか。

A 職能資格制度など能力を基準にする場合は、
降格者の数をあらかじめ規定することはできません。

組織について2：6：2という経験則が語
られることがあります。成績を上げるのは上
位2割、中位6割は普通の成績であり、下位
2割は組織成果に劣っているというものです。

降格は下位2割について降格の可能性がある
ということを示し、危機感を持ち仕事に取り
組ませようという考え方です。2割という数
字は恣意的なものであって、会社の規模によ

て5%から20%程度の割合で決められるべきです。中には5割程度の降格者を生んでいる仕組みを導入している会社もあります。しかし、所定の基準や目標を上回っているにもかかわらず、割合だけで降格の対象とするのはいただけません。

人事制度との関連でいいますと、職務等級制度や役割等級制度などをとっている会社は、組織の組み合わせによって、降格の人員を決めることは可能です。ただし職能資格制度などの能力を人事の基準に置いている場合には、降格者の数をあらかじめ規定することはできません。

Q 5

降格する場合の給与・手当などの扱い、また肩書きやその他処遇の扱いについて教えてください。

A 役割や職務を基軸に置いた人事制度の場合は、規定化すれば降格に伴う賃金ダウンも可能。

給与は降格させる場合に最も気に掛かるものです。生活に直接影響するものですし、給与は必ず上がるという意識があるからです。

結論的には、役割や職務を基軸に置いた人事制度をとっている会社では、等級と給与が連動する給与体系であり、等級ごとに給与表が整備されていて、降格した場合には適した給与に調整することができます。その場合、給与は下がりますし、現状を維持しないこともあります。

関連する事項として、降職の場合には、手当として支給する役職に該当する部分のみ支

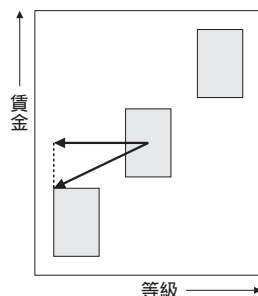
給しないようにする場合があります。

[図表8]のように、下位等級の給与の上限額と現在の給与額に格差がある場合には、引き下げざるを得ません。また、下位等級の給与の上限額が現在の給与額を上回っているような場合には、現行の給与額を維持するという判断をとることもあります。

ただし、前者の場合であっても、運用上の施策として給与を下げなかったり、調整給名目で給与額を保障することも可能です。降格を社員の意識変革に役立てるために利用するのであれば、給与面にまで踏み込む必要がな

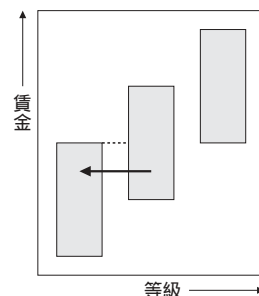
図表8 降格に伴う賃金の取り扱い例

(1)等級間で賃金レンジが開差型の場合



下位等級と格差がある場合は差額を減額して支給する。または差額を調整給として支給

(2)等級間で賃金レンジが重複型の場合



下位等級に移動しても賃金はスライドして現行額を維持

いという判断を下すこともできます。
調整手当や調整給として支給する場合には、

いつまで調整を続けるのかも検討しておく必要
があります。

Q 6

降格者がやる気をなくして、組織にぶら下がるような状態になってもらっては困りますし、組織への悪影響も考えられます。降格者の扱いはどのようにしたらよいでしょうか。

A 再チャレンジの仕組みを整備し、 考課結果を常に本人に公開する必要があります。

降格の対象になった方には、再びチャレンジできる機会を与えることが必要です。一度失敗すれば、復活を認めないのは、人材を切り捨てることとなります。こういった再チャレンジの仕組みを「敗者復活」ということがあります。お世辞にもネーミングがよいとは思えません。降格となったのは、能力発揮の機会がなく、成果を上げることができなかったため、決して敗者ではありません。敗者という烙印を押された時点で、人はやる気を失い、向上心をなくす元となるのです。

降格しても、次の期に再度目標の達成度が高まったり、考課の結果が通常ランク（下位等級に降格した場合にはAランク）に戻った

場合に、再昇格させる仕組みが必要です。

会社のメッセージとして、等級にふさわしい能力を保有しているか、あるいは成果実績を果たしているかを本人に示さなければなりません。業績などについてのフィードバックが必要です。

考課結果を常に本人に公開する必要もあります。従来の考課は、数値や目標を基準としたものではなく、属人的な要素の入る余地が多くありました。好き嫌い人事"が主流だったので、考課を付けにくく、考課結果を公表できませんでした。降格制度は、考課結果を公表することと同じと考えてください。

Q 7

だれが降格を告げればよいのか悩んでいます。人事辞令だから人事部門が説明するべきものと思いますが、直接の指導者である上司から伝達すべきとの意見もあります。

A 人事管理部門と所管部門が共同で説明することが必要です。

スタッフ人事とライン人事という考えからしますと、どちらを指向しているかによって伝達と説明の進め方は異なってくるでしょう。従来の人事管理は、中央集中管理型で、採用から退職、給与の決め方、考課についても人事管理部門が取り仕切る傾向がありました。それに対してライン人事とは所管部門が社員の育成や指導、能力開発に責任を負う考え方です。

降格者に対して、人事管理部門と所管部門のどちらが説明責任を負うべきかということ、指導や育成ならびに目標の設定・評価などの人事管理を実際に進めるのはラインです。とはいえ、ライン部門だけに降格の説明を委ねるのは、制度の理解等の面で困難な場合があります。そこで人事管理部門と所管部門が共同で説明することが必要です。

人事管理部門は、降格制度の仕組みや復活

の仕組み、あるいは降格者の処遇などについて詳しく説明します。そして所管部門はラインの管理者が、降格が能力を高めるためのも

のであることを告げます。社員が一方的に降格であると告げられるだけでは、今後の再昇格を目指す気力がわくはずありません。

Q 8

降格となった者が納得しない場合などが想定されますが、そのような場合の対処にどのような方法があるのでしょうか。

A 異議申し立ての機会を作り、相互で納得するまで意見交換すべきです。

実際に降格になると異議を申し立てる場合があります。特に非管理者の場合には、組合とのトラブルに発展する場合がありますので、社員が一方的に不利益を被ることのないように、異議申し立ての機会を作り、遠慮なく活用できるようにしなければなりません。

降格に対する異議申し立てを行う場合、異議を申し立てたことを理由として申立人に不利益な取り扱いをしないこと、秘密を守ること、迅速かつ公平に処理することが重要です。対象者が組合員の場合には、会社の人事窓口ならびに組合に異議申し立て機関を設けて、異議を受け付けます。十分な話し合いを行っても納得できない場合は、さらに異議として受け付けます。会社と組合のそれぞれで話し合いの機会を持つ必要があります。期間は1カ月以内を基準として考えればよいでしょう。

降格に対して不服があっても当然で、不服がないほうがおかしいかもしれません。降格が当たり前だと思っている社員ならば、組織におぶさっている意識がある社員なので、降格することはなんら問題がありません。相互で納得するまで意見交換すべきです。

納得できない場合で残念なのは、今まで降格要件を知らなかった場合です。ある日突然、「降格になるよ」と言われても青天の霹靂であるに違いありません。それは会社として人事管理をサボっていたことへの罰です。常日ごろから注意を喚起するために本人へのフィードバックを行うことが重要です。一方的に情報もなしに、ある日突然降格させることがないようにしなければなりません。そして、降格対象者に意見を言わせたり、申し開きができる場面を与えることが必要です。

Q 9

降格制度とともに導入を検討すべき仕組みにはどのようなものがありますか。

A 再昇格制度、教育機会の提供、自己啓発機会の提供、追い付き・追い抜き、あるいは飛び級の制度があります。

降格制度を導入するには、サブシステムとして幾つかのものを用意すべきです。

再昇格制度、教育機会の提供、自己啓発機会の提供のほか、昇格の仕組みとしては追い付き・追い抜き、あるいは飛び級といった仕組みが必要です。

一度昇格のスピードが落ちてても、後から追

い付く機会を用意することが必要です。それは社員の本当の安心感につながります。

さらには、360度評価（多面評価・観察）やアンケートを利用して、上位からの評価だけではなく、同僚ならびに部下、お客様の意見を参考にして現資格・等級に適しているかどうかを判定することもできます。

Q10

降格制度のモデル規程があれば提示してください。

A 昇格とともに降格の仕組みを明確に定めておくことが必要。

以下のものは、昇格・降格制度内規として作成したものです。

昇格・降格内規例

(昇格定義および昇格基準)

第1条 人事資格等級制度内規に定める昇格について本内規に詳細を定める。昇格とは現在の資格より上位の等級の資格が付与され、職位が上がった場合をいう。昇格要件は、昇格基準の年数・年齢・滞留年数・技能・職務遂行能力・考課・組織の人員構成を参考に実施する。

(昇格の対象)

第2条 本内規に定める対象は、就業規則に定める従業員とする。

(昇格要件)

第3条 昇格に要する要件を以下により定める。

昇格要件1 (推薦)

上司ならびに部長職からの推薦による。

昇格要件2 (考課累積)

直近2年の考課(4回)を参考にする。昇格基準は別に定める。

昇格要件3 (通信教育修了もしくは資格取得)

等級ごとに設定する通信教育を修了したかを要件とする。また必要資格取得を要件とする。

昇格要件4 (昇格対象者には、昇格前にレポート提出を義務付け、内容を審査する)

仕事に関するテーマを与え、レポートを提出させ、内容を審査する。

昇格要件5 (面接)

検討委員会と面接を行い、昇進昇格に関する意識ならびに覚悟を確認する。

(昇格選考)

第4条 昇格要件を満たした場合、候補者となり検討委員会で選抜し、役員会で決定される。

(検討)

第5条 検討委員会は、部長以上で構成し、毎年任免を実施する。昇・降格にふさわしい能力を発揮しているかを真摯に検討し、役員会上申する。役員会は検討委員会での審議を受け止め、昇降格を決定する。

(昇格時期)

第6条 昇格の時期は毎年1回とする。組織の都合や特別の事情があり、役員会の判断により、臨時に行うことがある。

(滞留年数)

第7条 滞留年数の基準は、昇格時期の7月とする。発令から1年単位で計算する。また欠勤・休職が年間の所定労働日数の5分の1を超えている場合は、滞留年数に付加しない。

(降格)

第8条 降格とは現有資格より下位の等級の資格が付与され、職位が下がった場合をいう。

(降格要件)

第9条 降格に該当する要件は以下のとおりとする。

当該資格等級に見合う職務遂行能力が低下して、格付けが不的確と認められるとき。

(考課ポイントを参考にする)

同等級で5年以上在級しているとき。多年にわたり同等級に在級している場合は、能力発揮がかなわず、能力開発の意識も持っていないと判断せざるを得ない。

出勤状況など勤務状況が著しく不良の場合。

精神的身体的障害のため、当該資格に該当しなくなった場合。

会社に損害を与え、信頼を損ねた場合。

刑事上の罰が確定し、罪の内容が重い場合。

その他、当該資格等級に該当しないと想定される場合。

上記を総合的に判断して、検討委員会で審議し、役員会で決定する。

(降格審査)

第10条 降格に関しては、降格要件に当てはまった降格候補者を検討委員会で選抜審査し、役員会上申し、承認決定する。

付則

本内規は、平成16年10月1日より実施する。

(別紙) ポイント(4回の考課累積)

ポイント累積 総合評価

20ポイント以上 昇格候補(4回の考課累積)

5ポイント未満 降格候補(4回の考課累積)

年間2ポイントは降格。

参考：考課ポイント

| 評価 | 点数 | ポイント | 総合評価 |
|----|-------|------|--------------|
| A | 80点以上 | 4 | 特にすばらしい |
| B | 70点以上 | 3 | よく頑張った |
| C | 60点以上 | 2 | 少し物足りなかった |
| D | 59点以下 | 1 | 物足りない・不足点が多い |