

事例取材

同一労働同一賃金の実現に向けた先進的な取り組み

調査部

政府が「働き方改革実行計画」（平成29年（2017年）3月28日・働き方改革実現会議決定）のなかで、同一労働同一賃金に向けた法改正の方向性等を示すとともに、「同一労働同一賃金ガイドライン案」を提起した。これを受けて4月28日、厚生労働省の労働政策審議会にも、労働条件分科会・職業安定分科会・雇用均等分科会の合同開催という形で「同一労働同一賃金部会」が立ち上げられ、法整備に向けた議論がスタートした。

同一労働同一賃金の実現に向けてはどのような取り組みを要し、職場にはどういった変化がもたらされるのだろうか。先進的な取り組みを進める①エフコープ生協労働組合、②株式会社ケア21、③株式会社エス・アイの3事例を紹介する。

事例1 資格等級・賃金体系等を一本化し、 同一労働同一賃金を着実に追求

エフコープ生協労働組合

エフコープ生活協同組合は、1983年に福岡県内の五つの地域生協が合併して誕生した、生活協同組合（店舗・支所32カ所、福祉事務所6カ所等）である。九州最大・47万人超の組合員が加入しており（出資金約198億円）、安全・安心な食品や衣料・雑貨等の日用品をはじめ、共済や保険、介護サービスや子育て支援、葬祭、住宅（新築・リフォーム）など様々な商品・サービスを、店舗あるいは注文・配送で提供している（供給高は約524億円（2015年度決算））。

同協同組合は当初、正規職員とそれを補助する主婦等パート職員で運営されていたが、経営難を理由に2002年、正規職員の希望退職を募集した。100人以上が職場を去り、その人手不足を補填するため、フルタイム非正規職員の導入に踏み切った。以降、直面した職場の様々な問題の解消に向けて、同一労働同一賃金化等に傾注していくこ

とになる。取り組みを先導した、エフコープ生協労働組合^(注1)の舌間成実・書記長（写真）に話を聞いた。

フルタイム非正規の導入で 職場の矛盾に直面

エフコープ生協労働組合が、同一労働・同一賃金化等に踏み出した契機を遡ると、バブル崩壊後の経営状態の悪化がある。同協同組合は、供給高の減少や店舗の赤字、人件費の増大に悩まされ、1998年には初の経常赤字を計上した。さらに2001年には、過大な投資（リゾート施設開発）の特損処理に伴い設立以来となる当期剰余赤字に転落。折しも同社の急成長期に当たる80年代後半に採用された、40歳前後の職員構成・人件費が肥大化していた。そこで



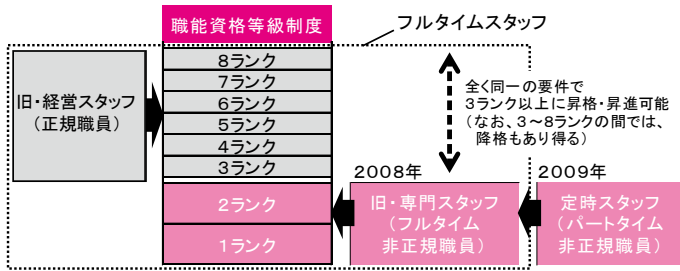
2002年、「セカンドキャリア支援制度」として、35歳以上の正規職員（【経営スタッフ】と呼称）の希望退職が募集され、109人が職場を去った。このうち67人が、共同購入の配送現場で働く正規職員だった。

同年の決算はようやく、数年来の赤字傾向を脱したものの、一方ではとりわけ共同購入の配送現場で、人手不足が深刻化した。その補填を目的に、同協同組合として初めて、フルタイムのいわゆる非正規職員区分（【エリアス



職場の矛盾解消に向けて正規とフルタイム非正規の区分・処遇を一本化した（エフコープ生協労働組合提供）

図表1 雇用区分・資格等級制度の改定経緯



どと不満が高まり、当時の離職率を4割超まで押し上げた。

職場では、激しい人材の入れ替わりに採用・教育コストが嵩むとともに、採用

当初、頑なだった経営側も、日々の運営が立ち行かなくなる中で、態度を軟化させた。結果として2008年、それまでは全く別建てだった【経営スタッフ (正規職員)】と【専門スタッフ (フルタイムの非正規職員)】の区分を、【フルタイムスタッフ】として一本化する運びになった (図表1)。

一本化に当たっては、【フルタイムスタッフ】の資格等級制度として1~8の職能ランクを設け、1~2ランクに旧【専門スタッフ】、3ランク以上に旧【経営スタッフ】を移行させた。その上で、人事考課基準や昇格・昇進要件(注3)も統一し、1~2ランクの旧【専門スタッフ】についても、3ランク以上に昇格・昇進出来る仕組みとした。なお、その後、当時300人ほどいた旧【専門スタッフ】から、これまでに計70人以上が昇格している。

一方、賃金体系についても、共通して能力の高さ (職能資格) と、職務・役割 (ポスト) の大きさ (職務等級) で評価する、職能給 (1~8ランク×パーフェクト~アンフィット(5段階)の計40段階) + 職務給 (当時は職責給と呼称) (I~V等級×1~5の計25段階) + (異動の有無に伴う) 県

内異動給 (注4) + 手当関係の構成に改定された (図表2)。

また、一時金についても、2009年冬季の支給分から、同一の係数 (1.4カ月) に揃えられた。

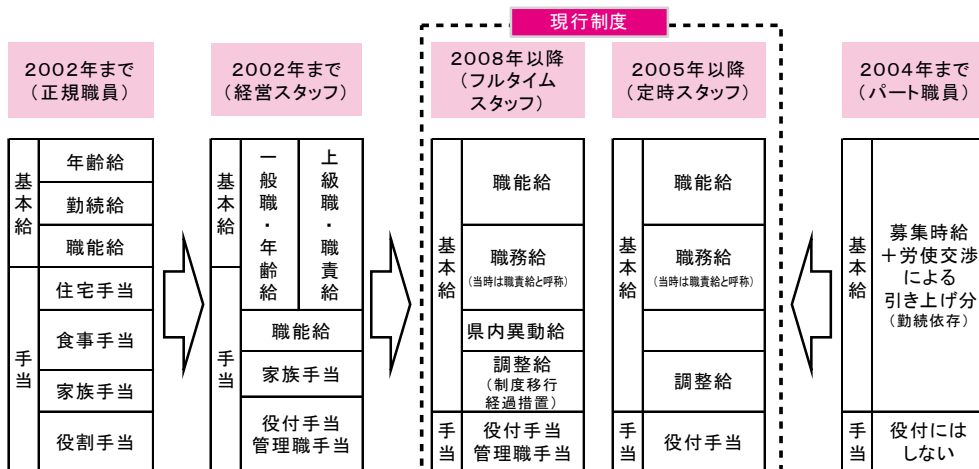
こうした賃金面での統一に当たっては、旧【経営スタッフ】の年齢給や、職能等級制度の自動昇格 (最長滞留年数) 等が廃止された。また、手当も一切、なくした上で、従来の人件費枠を超えた原資が投入されることになった。

用基準も引き下げざるを得なかったことで、言葉遣いや身だしなみ等のクレームが増大した。また、欠員状態が常時続くことで正規職員は休みがとれず、処遇・労働条件が後退するなかでの労働強化に、身体的・精神的な疲労・ストレスが高まっていった。

正規職員とフルタイム非正規職員の区分・処遇を一本化へ

この間、2004年には労働基準監督署から不払い労働 (いわゆるサービス残業) の是正が勧告され、賃金の週及払いが発生した。組合側はこれを契機に、職場の矛盾・リスクを解消するよう経営側に迫り、同一労働同一賃金化や正規職員化 (無期転換) を柱とする、「均等待遇」実現の取り組みを強化していった。

図表2 賃金体系の改定経緯



旧【経営スタッフ】(正規職員)にとっては処遇の大幅な切り下げに他ならず、組合員からは「生活を保障しない賃金(注5)を良しとするのか」など厳しい意見が相次いだ。そうした意見には、「肯定するわけでは勿論ないが、自分達の半分からの賃金で、将来展望もなく働いている仲間をどう思うのか。いずれ景気が回復すれば処遇も上がると言っても、何年先になるか分からないなか、無責任ではないか」などと問いかける形で、議論を深めていった。そのうちに、「もう自分達のことは良いから、あの人達(非正規職員)の処遇を引き上げてやって欲しい。職場をこのまま放置する訳にはいかない」などといった声が、自然と上がり始めたという。

機が熟した2007年、一連の人事処遇制度改定に係る組合員投票を行うと(投票率98.1%)、約8割(79.9%)にのぼる高い賛同が得られた。舌間書記長は当時のことを、「思い起こせば、【経営スタッフ】と【専門スタッフ】の人事処遇体系の一本化が大きな転機

だった。同じ土台に立って初めて、分け前という意識が無くなった。そこに至るまでの苦労はあったが、以降は共通の課題として、水準交渉を進めていくという雰囲気形成されていった」と振り返る。

パート職員にも「均等待遇」を拡張

その後、2009年には職務・勤務地・労働時間のいずれも限定した働き方である【定時スタッフ】(パートタイムの非正規職員)についても、経営側が「均等待遇」の実現を表明した。格差解消に踏み出すことで離職を抑制し、人材育成を促進して労働環境や生産性の改善を図り、もって賃金・労働条件の向上を目指すという考え方が示された。

「均等待遇」の実現に当たっては、人事考課基準や昇格・昇進要件を【フルタイムスタッフ】(正規職員とフルタイム非正規職員を一本化した区分)と統一することになった。また、【定時スタッフ】は役職に登用しないこと

を原則にしていたが、3ランク以上になれば【フルタイムスタッフ】と全く同様、役付きになったり、より高い賃金を手にできる環境が整えられた。なお、その後2人が、【定時スタッフ】から【フルタイムスタッフ】に転換されている。

一方、経営側からは【定時スタッフ】の一時金(年間2.0カ月)を時給に取り込むことで、【フルタイムスタッフ】の職能給、職務給それぞれの、時間当たり換算とほぼ同額(95%水準)を確保する提案もなされた。労組側は議論の末、基本的にこれを受け入れたが、「一時金」制度の廃止は認めず、就業規則に敢えて残すことで、年度末賞与の新設(2013年)等につなげていった。

一斉無期転換(正規職員化)へ

旧【経営スタッフ】と旧【専門スタッフ】の区分一本化(2008年)の時点では、無期契約はあくまで3ランク以上が対象であり、1~2ランクは依然として、1年更新の有期契約のまま残されていた。特段の問題がない限りは

図表3 雇用区分等の概況(2016年8月時点)

雇用区分*	雇用契約	人数	労働時間	職務・職責	異動・配置転換	役職登用	賃金形態	基本給の構成要素	手当関係	賞与	退職金
フルタイムスタッフ	無期契約 (役職定年57歳) (70歳定年**)	614人	7.75時間 (8:30~17:15が基本)	共同購入地区担当 (商品の配達等) 店舗部門担当 商品検査担当 福祉部門担当(有資格)	県内異動あり	有	月給制	職能給+職務給+ 県内異動給 (60歳以降は 職務給のみ)	役付手当 (基本給の5%) 管理職手当 (役付でない= 基本給の10%) 役付=15%) 子育て支援手当 単身赴任手当 特別手当 (早朝仕入れ、 緊急時対応、 早出・長時間、 年始出勤) 通勤手当	夏・冬 3.6カ月 (2015年 度実績)	有
フルタイムスタッフ (勤務地限定型)		314人		福祉部門担当(有資格) 本部事務担当 ——の全職種	原則として 自宅から 15km以内						
定時スタッフ		796人	4時間/日 6時間/日 (社保適用者が 多い)	主に店舗(チェッカー・ 部門担当など) 本部事務・ 共同購入支所事務	無		時給制	職能給+職務給		年度末 0.3カ月 (同)	
福祉事業 専門スタッフ		55人	7.75時間	福祉介護事業	原則として 自宅から 15km以内		月給制				
アルバイト	有期契約 (3カ月以内)	635人	原則として 週15時間未満	センター・倉庫内作業 や店舗のチェッカー、 バックヤード等補助的 業務(学生等)	無	無	時給制	職務給	無 (交通費支給)	無	無
登録スタッフ	有期契約 (月契約)	147人	9~11時 14~16時	介護ヘルパー				職務給			

*1:上記の他に「シニアスタッフ」「嘱託職員」等があるが、人数が限定的なため割愛する。

**2:2016年の秋季労使交渉で、経営側から70歳までの定年延長が表明され、2017年4月より適用された(なお、アルバイト等についてはこれまででも、65歳以上の雇用実績がある)。

自動更新とされていたものの、全く同じ職務・職責に就きながら（＝同協同組合にとっての人材重要度は同じはずなのに）、1～2ランクについては毎年、更新手続きを行わなければならないことに不満が噴出した。

経営側は「既に実質無期雇用なのだから、雇用不安もないだろう。敢えて無期契約に移行させる必要はない」と反発したが、労働組合は毎年、無期契約化を求める要望書を出し続けた。結果として、有期契約のあり方に係る政策動向（労働契約法の改正に向けた議論等）を横睨みするタイミング（2012年3月）で、1～2ランクの【フルタイムスタッフ】についても全員、無期契約に移行する運びになった。また、改正労働契約法の施行後、2013年8月には、【定時スタッフ】も全て無期契約に切り替えられた（図表3）。

月例賃金の時間換算額の同水準化も

同協同組合は2008年以降、同一の人事考課基準で評価し、共通の資格等級制度（昇格・昇進要件）の下、同じ職能ランク、職務・職責（ポスト）であれば、ほぼ同水準となるような同一労働同一賃金（均等待遇）の実現に向けて、大きく舵を切ってきた。職場の秩序を取り戻すために、不合理な労働条件格差の排除が求められてきたわけだが、組合側が同一労働同一賃金の実現に向けた強い意志を持ち、組合員全体の賃金・労働条件の向上に注力してきた結果として、2009年以降は同社の「政策・方針」に、「均等待遇の実現」が掲げられるまでになった。

そうして2016年10月、全員の定年を65歳に延長しつつ、「59歳まで」及び「60歳以降」の月例賃金を、

晴れて時間換算額で全く同一の水準にする、完全統一を成し遂げた（注6）（図表4）。

一方、福利厚生制度についても、雇用区分に係わらずできるだけ統一する方向で見直しを重ねてきた。例えば、2004年には「産前産後休暇」や「育児・介護休職制度」、2005年には資格取得や通信講座の受講に係る「自己啓発援助制度」、2007年には「年次有給休暇制度」、2008年には「永年勤続表彰」（一部2：1）（注7）や「職員互助会」（単一化し全職員同条件で加入）、2009年には「表彰制度」や「慶弔対応」（一部2：1）の同一化が図られた。

また、長らく懸案だった1～2ランクの【フルタイムスタッフ】に対する退職金ポイント（慰労金程度だった）についても、2015年に増額措置が行われた。

【定時スタッフ】も含めた「子育て支援手当」制度を新設

そうして2016年には、【フルタイムスタッフ】区分に統合されて以降、最高額となる年間4.0カ月（夏1.9カ月・冬2.1カ月）の一時金も獲得した。

また、【定時スタッフ】を含めた全職員を対象に、「子育て支援手当」制度の新設にも漕ぎ着けた。生協健保に加入しているスタッフで、4月1日時点の満年齢が20歳未満の子を被扶養者としているケースを対象に、子一人につき当該年度中の3月まで手当が支給されるもの。当初は一人当たりの月額で200円よりスタートしたが、その後2016年には5,000円まで大幅に増額された。

「2008年の正規・非正規職員区分の統合に伴って家族手当も無くなり、旧【経営スタッフ】（正規職員）の組合員から『ここまで・・・』という落胆の溜め息が漏れていただけに、その復活は大変、意義深かった。手当が一切、無くなってから入社した【フルタイムスタッフ】にとっては、大きな賃金アップにつながった。また、シングルマザー等も増えるなか、例えば3人の子どもを扶養する【定時スタッフ】から、『月額1.5万円の賃金アップは、本当に有り難い』などと感謝された。同一労働同一賃金を目指してきたなかで、雇用区分に係わらず、同一の要件で家族手当を獲得できたことは、重要な成果

図表4 月例賃金の時間換算での完全統一を実現

60歳以前			60歳以降		
<職能給>			<職務給>		
等級	フルタイムスタッフ (月給)	定時スタッフ (時給)	等級	フルタイムスタッフ (月給)	定時スタッフ (時給)
8	20万3,500円	1,280円	V	45万8,700円	2,571円
3	6万2,600円	393円	IV	32万3,300円	1,812円
2	5万2,600円	331円	III	22万8,300円	1,280円
1	4万2,500円	267円	II	17万8,300円	1,000円
+			I	14万7,500円	828円
<職務給>			<職務給>		
等級	フルタイムスタッフ (月給)	定時スタッフ (時給)	等級	フルタイムスタッフ (月給)	定時スタッフ (時給)
V	30万1,900円	1,899円	IV	22万6,500円	1,424円
IV	22万6,500円	1,424円	III	15万4,000円	968円
III	15万4,000円	968円	II	10万8,600円	683円
II	10万8,600円	683円	I	8万8,600円	558円
I	8万8,600円	558円			

だったと受け止めている」(舌間書記長)。

【フルタイムスタッフ】と【定時スタッフ】間の相互転換が可能に

これでもまだ、【フルタイムスタッフ】と【定時スタッフ】の間には一時金の面で大きな違いがあり、これを加味した【定時スタッフ】の年収水準は、【フルタイムスタッフ】の70%強にとどまっているという。ただ、少なくとも基本賃金部分では、同一労働同一賃金が確保されている証左として、【定時スタッフ】から【フルタイムスタッフ】への転換にとどまらず、【フルタイムスタッフ】から【定時スタッフ】への転換も広く行われていることがある。

双方の転換とも、職務等級が3ランク以上であることが要件だが、【フルタイムスタッフ】から【定時スタッフ】への転換はほぼ申請通り認められ、実績としては女性が多い(注8)。なお、【定時スタッフ】に移行した【フルタイムスタッフ】が復帰を希望する場合には、申し出から2カ月以内に戻す旨も、明確に規定されている。

その上で、いずれの移行に当たっても、①職能資格等級は移行前から継続すること、②職責等級は移行後の職務により適用すること、また、③賞与は算定期間における雇用区分の出勤日に応じ日割りで計算して支払うこと、④永年勤続表彰は当該年度における雇用区分の規定を適用するが、移行前の起算日を継続すること、⑤【定時スタッフ】が【フルタイムスタッフ】に移行し、かつ移行の前日に退職慰労金の支給要件を満たしている場合は、相当額を支給すること、⑥【フルタイムスタッフ】が【定時スタッフ】に移行する場合の退職金ポイントは、その期間、休

職したものとして取り扱うこと、⑦年次有給休暇は移行前の雇用区分での付与日数を継続する(付与日数の起算は移行前の採用日からとする)こと——が共通の条件として担保されている。

このように、働き方に依らず処遇の公平・公正性が確保されていることが、ライフステージに合わせて働き方を柔軟に選択できるという、職場の安心感につながっている。

離職率の低下や採用力の強化、労働災害の減少等に貢献

こうした一連の制度改革を通じ、組合員の満足度調査では、とりわけ共同購入の配送担当で顕著な改善傾向が見られ、離職率も5%台まで低下した(注9)。人材が定着するなか、業務ノウハウの蓄積や研修等の計画的な実施も可能になり、コミュニケーションが円滑化して、労働災害やクレームの減少等にも寄与している。採用力という観点からも一定の効果があるといい、事業運営が安定化するなか、制度改定はひと段落したようにみえる。

だが、労組側は「まだ改善すべきところは多い。例えば、家族がいても成り立つ生活保障賃金——『何歳でいくら』という未来が描ける賃金にしていきたい。処遇問題はまだ世代間ギャップの問題という側面が強く、依然として互いに報われていないという思いがある。人事処遇制度の改定は、どこまで行っても全員が納得する、ということはないのだろうが、より高い納得性が得られるよう、引き続き見直していく必要がある」と指摘している。

[注]

1 1982年に、県内5生協の正規労組とパート協議会が合同する形で結成された。当初から、正規職員とパート職員をオープンショップで、分け隔てなく組織化してい

た。2008年にはユニオンショップ協定を締結し、アルバイトと登録スタッフ(及び対象外の管理監督者)を除く、全員の組織化を達成した。

- 2 募集時給に毎年の労使交渉に基づく引き上げ分が個別に反映され、結果として勤続年数に依存していた賃金について、職務や役割の違いを反映するとともに、人事考課制度や定期昇給制度が導入された。また、パート職員の「リーダー制」や、【専門スタッフ】への移行制度等も新設された。
- 3 業績・態度に係る人事考課(主任やリーダーなど直属の上司による1次考課+支所長や店長など所属長による2次考課)が一定以上で、通信教育の受講実績や資格の取得要件を満たしているかどうかを要件で、年1回、チャレンジできる。なお、2→3ランクへの昇格に当たっては、小論文や筆記試験、面接もクリアする必要がある。
- 4 3ランク以上は自宅から15km以内の異動に限られる「勤務地限定型」と、転居を伴う異動がある「県内異動型」の2種類から選択できる。後者に対しては、月3万円の「県内異動給」が支給される。
- 5 役職はランクに係わらず登用され得る。ランクが上がるほど職務給のウェイトが高まる構造のため、(年齢が上がっても)役職に就かない限り、賃金は上がり難い。なお、定期昇給の対象は、職能給のみとなっている。
- 6 その後、2017年度の春季労使交渉で、フルタイムスタッフにとっては19年ぶり、また、定時スタッフ等にとっては過去最高となるベアを獲得した。
- 7 永年勤続表彰に当たっては、特別休暇と表彰金を付与している。休暇の付与日数は同一だが、表彰金額については【フルタイムスタッフ】:【定時スタッフ】=2:1としている。
- 8 【フルタイムスタッフ】には、労働時間を通常の7時間45分から、6時間または7時間に短縮して勤務できる制度(「チャイルドケア」)がある。子どもが小学校1年生の9月末まで利用可能だが、それ以外の条件・期間でも短時間の勤務を希望する場合等には、期間を定めて【定時スタッフ】に移行し、再び【フルタイムスタッフ】に戻るケースが多い。
- 9 同社の労働分配率は62.4%と、生協の全国平均(42.4%)と比較しても格段に高まった。

事例2 評価制度を共通にし、その結果を昇給や賞与に反映

株式会社ケア21



経営理念でもある「最大ではなく、最高のサービスを提供する」にはどうすれば良いか。そこで同社が導入したのが、「人は誰でも、いつからでも成長できる」という、依田平・代表取締役社長が学習塾経営で育んだ信念を具体化する「誰伸び人事制度」だった。

制度は、毎年11月～翌年10月までの事業年度を対象に、正社員とパート社員に共通する「誰伸シート」(図表1)を活用して、年1回、人事評価を行うもの。「誰伸シート」は、職種毎に約20種類、用意されており、評価の項

「人は誰でも、いつからでも成長できる」——。そんな強い信念を原点にして、同一労働同一賃金に向けた取り組みに踏み出した企業がある。1993年に学習塾として船出し、2000年から訪問介護事業に参入。現在では、介護付き老人ホームやデイサービスといった施設介護事業のほか、保育事業など医療・福祉関連の事業を、近畿圏や首都圏を中心に全国で360カ所以上展開する株式会社ケア21(大阪府、年間売上高 約225億6,800万円、JASDAQ上場)である。

同社は2009年、正社員とパート社員に共通する評価制度として、絶対評価と加点主義による「誰伸び人事制度」を導入した。以降、事業年度毎に産み出される利益の一定割合については、最終的な評価点に原資を当てはめる形で、社員区分に係わらず公平に分配する仕組みを確立した。また、他にも、資格取得に向けた費用支援や福利厚生制度の充実、積極的な正社員登用、定年制の廃止など、正社員とパート社員という「働き方」の選択に依らない環境整備にも注力してきた(注1)。同社はなぜ、そうした取り組みを進めてきたのか、人事総務部人事課の白井良孝・マネージャー(写真)に話を聞いた。

評価制度の共通化で、社員区分に依らない公平な評価を実施

同社には現在、約2,800人の正社員(月給制、無期契約)と、約1,000人のパート社員(フルタイム勤務約400人+パートタイム勤務約600人、1年

毎有期契約)がおり(注2)、ともに介護職や看護職、事務職、調理補助、ドライバー、清掃職等に従事している。創業以来、基本的に両者を分け隔てなく取り扱う素地が形成されていたものの、当初は制度面で、十分に整っていたとは言い難く、同社が明確に、同一労働同一賃金に向けた制度構築に着手したのは2009年に遡る。折しも介護保険制度との関連で、離職率が高い介護従事者の待遇改善を加味した介護報酬改定が行われる(注3)とともに、「介護の量から質への転換が求められ始めた」(白井氏)タイミングだった。

図表1 誰伸シート(ケアスタッフ用)イメージ

誰伸シート		特定有料 ケアスタッフ	株式会社ケア21
所属:	等級:	役職:	第23期
氏名:	ID番号(6桁):		
① 求める人格像			
ケア21は多様な人材の人格像として、「誰もリーダーとして伸び、互に成長の機会を公平に与えられたい」という			
リーダーとして伸びたい方向	求める人格像		自己評価 上司評価
「伸びがたい」	① 相手の人格を尊重している。 ② チームワークの意識を持ち、協力を考ええている。 ③ 周囲の意見を素直に聞く姿勢を持っている。		15点満点
「素直な」	④ 明るく元気な声よく仕事をしている。 ⑤ 柔軟的に考ええている。		
「守る力」	⑥ 人を大事にしている。 ⑦ 外見・学歴に偏見のない姿勢を持っている。 ⑧ 社内研修参加に積極的である。		
「優しい」	⑨ 業務上遵守すべき法令や学歴・学歴・学歴を持っている。 ⑩ 個人情報保護を遵守している。		
「守る力」	⑪ 時間厳守が出来ている。 ⑫ 福祉理念と市場原理の融合をしている。		
	⑬ 100年続く、いい会社を創ろうとしている。		
② 実現力			
求める人格像をベースとして、日々の思考や行動として実践し、日々スキルが磨かれていく。			
実現する方向	実現力		自己評価 上司評価
「人」に対すること	① 率先して挨拶をしている。 ② 人を育てている。 ③ 人を喜ばせている。 ④ コミュニケーション能力が磨かれ、 ⑤ 2つの輪のコミュニケーションを心掛けている。		16点満点
「仕事」に対すること	⑥ 効率化を実践している。 ⑦ 率先して掃除をしている。 ⑧ 常に改善に取り組んでいる。 ⑨ 効果削減を実践している。 ⑩ 有給休暇・夏/冬休暇を取っている。 ⑪ コンプライアンスを実践している。 ⑫ 特定有料に関わる制度を理解し、介助している。 ⑬ 身体介護・生活援助技術を磨き上げた。 ⑭ 一人/患者様毎にの介護が出来ている。 ⑮ 施設内での緊急・連絡・相談ができる。 ⑯ イベント・レクリエーションの企画、準備が出来る。		
【コメント欄】			①と②合計点 (25点満点)
本人	【人事課記入欄】		
上司			印 鑑

目数や内容は職種により若干異なるものの、概ね13項目程度の「求める人格像」と16項目程度の「実現力」で構成している。各項目について、「できている(1点)」か「できていない(0点)」かのチェック方式で、前年に比べた能力アップや貢献度合いを確認する。その自己評価の後、直属上長による評価も行い、最終的な評価点を決定するとともに、面談でフィードバックしながら、今後の課題や目標も洗い出していく。

後述するように、この最終的な評価点が昇給や賞与を大きく左右する。そのため、評価者による甘辛が生じることがないように全社会議に諮り、平均点に極端な差が出ていないかを精査・補正して、最終的な評価点を確定する。なお、2016年10月の最終的な評価点(評価点を100点満点に換算したもの)は、正社員が平均83.8点に対し、パート社員でも平均79.6点と、評価の項目や基準、方法を統一した同制度が、いかに社員区分に影響されないものとなっているかを窺い知ることができる。

評価結果は正社員と全く同様の方法で、昇給や賞与に反映

そうして確定された最終的な評価点は、正社員とパート社員で全く同様の方法を通じ、それぞれの昇給や賞与に反映される。正社員は採用初任給、パート社員は募集時給からスタートするため、両者の元々の賃金水準は異なる。だが、「少なくとも以降の上がり方については、両者に共通する仕組み」(白井氏)となっている。

昇給については、「原資を基に、平均評価点=平均昇給額になるよう、評価点毎の昇給額を決定する」(同)。昇給額は月額で定められるため、正社員は月給にそのまま上乗せになるのに対

し、パート社員には正社員の月間平均の所定労働時間(173時間)で割り戻した額が、時間給に加算される(注4)。

すなわち、正社員とパート社員で最終的な評価点と同じであれば、時間当たりの昇給額も完全に同水準となる。さらに驚くことに、職種を問わず、最終的な評価点から昇給額を算出するため、同じ職種に就いている正社員とパート社員の間だけでなく、介護職と事務職、清掃職等といった職種の違いをも超えて、最終的な評価点が同一なら時間当たりの昇給額も同じという、同一価値労働同一賃金にも近い昇給(事業年度毎に産み出される利益の一定割合の分配)が行われていることになる。

この点について、白井マネージャーは「会社は介護職だけでも、事務職だけでも成り立たない。様々な職種が互いに支え合い、同じ行き先を見据えて漕ぎ出すことで、大きな船を動かしているのだから(全ての職種に同じ価値があると考えている)」と話す。

なお、同社ではパート社員も含めた全員が、ユニオン・ショップ協定で労働組合に加入している。昇給額や賞与の原資は、経常利益の何%という形で、労働組合の要望も踏まえつつ決定され、平均昇給額については労働組合を通じ、広く開示・周知されている。

同様に、賞与についても、同社で働く正社員とパート社員にできるだけ公平に分配されるよう、基礎的な仕組みが設計されてきた。賞与には、年1回



全ての職種に同じ価値がある(株)ケア21提供)

の業績賞与と、年2回の勤続賞与がある。業績賞与の原資については、1割を赤字事業所への補填に充て、2割を均等に割り振った上で、残りを各事業所の実績に応じて傾斜配分する。本社は各事業所への配分額までを決定し、その上で、個々の支給額は各事業所長が、先述の最終的な評価点を踏まえて算出する。「支給基準に社員区分を考慮する要素がないため、パート社員の中には、正社員を上回る業績賞与を手にしている者もいる」(白井氏)という。結果として、2016年12月における業績賞与の支給額は、正社員とパート社員の間で、平均1万7,500円程度の差にとどまった。

このほか、勤続賞与についても正社員、パート社員に共通して、1万円×勤続年数×所定労働時間の長さに応じた係数(5段階)で算定される。白井氏によれば、「パート社員でも勤続を重ねるほど増額される点が、継続就業を促すインセンティブ」になっており、また、「賞与が支給される点等が大きな魅力となって、パート社員の新規求人についても十分、充足できている」という。

採用時の賃金も同水準に

こうしたなか、同社では、昇給や賞与の上がり方にとどまらず、正社員は初任給、パート社員は募集時給と、別建てになっている採用時の賃金自体についても、職種が同じであれば両者間で、できるだけ近づけていく取り組みを進めてきた。最低賃金の上昇も追い風に、地道な努力を積み重ねた結果、例えば2013年時点で最も格差が大きかった介護職(無資格・大阪)で比較すると、正社員の初任給の時間換算額と、パート社員の募集時給との格差(183円)は、2017年には73円まで

図表2 正社員とパート社員の初任給における時給格差の推移（単位：円）

区分	地域	2013年	2014年	2015年	2016年
サービス提供責任者	大阪	178	178	113	113
サービス提供責任者	東京	136	136	61	61
介護福祉士	大阪	177	177	112	112
介護福祉士	東京	135	135	60	60
無資格	大阪	183	163	123	98
無資格	東京	140	140	80	80

縮小した。同様に、いずれの職種の時給差も縮小傾向を辿っており(図表2)、「引き続き、完全統一を目指したい」(白井氏)としている。

正社員から不満の声が生じたことも

このように、「誰伸び人事制度」を中核に据え、同一労働同一賃金化を目指してきた同社だが、逆に正社員からは、「もっと格差を設けて欲しい」といった不満の声が、漏れることもあったという。

同社では、正社員とパート社員の(あくまで)「働き方」は明確に区分されており、正社員を指示や判断を行う立場に位置づけ、シフト勤務や(役職登用等に伴う)勤務地変更(ただし転居は伴わない)への対応等も求めている。その代価として、役職への登用は正社員に限定し、役職登用=等級ステージの上昇に伴う昇給が実施されるのも、正社員のみとなっている。その点と、無期契約に伴う退職金の存在が、正社員とパート社員という「働き方」の違いを担保する報償となっている。

とはいえ、全体の85%程度を占める、役職に就いていない正社員にとっての賃金は、あくまで初任給+パート社員と共通の評価制度等で決定される昇給額の積み重ね等に他ならない。そして、先述した通り、正社員とパート社員の採用時の賃金自体を合わせていく取り

組みも進めているため、両者の時間当たり賃金は近接せざるを得ない。そのため、時に不満を漏らす正社員もいたそうだが、同社では「全ての社員が同じ方向を向いて、最高のサービスを追求していく上では必要な取り組みでしょう」と丹念に説明し、理解を求めてきたという。

資格取得に向けた受講費用も補助

このほか、同社では社員区分を問わず、スキルの向上やキャリアアップを支援するため、資格取得の対策講座(関連会社が提供)を受講する際の費用を補助する仕組みも設けてきた。費用の5~7割を会社が負担するもので、例えば介護福祉士の受験対策講座なら、数万円~十数万円を要するところ、本人はテキスト代(1.5万円)のみで受講できる。

晴れて資格を取得した暁には、正社員とパート社員に共通して「資格手当」が支給される。パート社員には時間当たり割戻した、20~100円が上乘せになる。対象となる資格は10種類以上で、2015年11月~2016年10月の間に、同制度を利用した139人のうちパート社員は50人。この間に資格を取得し、資格手当が支給されているパート社員は、38人にのぼっている。

福利厚生制度も充実

同社はまた、福利厚生の充実にも注

力している。パート社員に対しても、慶弔時には見舞金を支給し、慶弔休暇も付与している。見舞金の額、休暇の日数とも、正社員と全く同様である。

また、夏期休暇(最大3日)や冬期休暇(同4日)についても、有給の特別休暇制度として、在籍月数・勤務日数に応じて比例的に付与している。夏期休暇の場合、在籍が3カ月以上なら、正社員で3日のところ、週3日勤務のパート社員は2日といった具合である。

さらに、健康診断についても、パート社員も含めた全社員を対象に、毎年、定期的実施。胸部エックス線検査や肝機能検査等も「一般健診項目」に盛り込んでおり、受診費用は(オプションを除いて)同社が負担している。

正社員登用も積極的に推進

このように「働き方」の選択に依らず、できるだけ同一労働同一賃金を確保すべく取り組んできた同社だが、一方で役職への登用は正社員に限定されているため、パート社員から正社員への登用も積極的に推進してきた。根底にはやはり、「人は誰でも、いつからでも成長できる」との思いがある。

正社員登用は随時、行っており、所定の用紙に必要事項を記載の上、面接で登用要件を具備していることが確認できれば、所属長の裁量で決定し、社内決裁を仰ぐ。登用要件は、①勤続3カ月以上で、②経営理念に賛同しており、③直近1年以内に懲戒処分を受けておらず、④フルタイム勤務が可能で、⑤原則としてシフト勤務に制約がなく、⑥勤務地の変更にも応じられる(ただし転居は伴わない)こと。こうした内容は、パート社員の採用時に説明しているほか、社内のイントラ等でも案内しており、毎回の人事評価でも希望を聞く。

8割を目標に正社員比率を高めていく

さらに、依田代表からは「8割を目標に正社員比率を高めていく」との考え方が示されており、「働き方は自ら決める（選択する）」雰囲気が醸成されている。

実際には、パート社員からフルタイム勤務（時給制）を経て、正社員に転換されるケースが多いそうだが、正社員に直接、転換することも可能である（注5）。パート社員（勤務時間の長さを問わない）から正社員への転換者は、2014年11月～2015年10月の間に12人、2015年11月～2016年10月の間に17人、2016年11月～直近までで5人などと推移しており、パート社員の中には正社員に転換後、経営幹部（部長職）に昇進した例もあるという。

定年制廃止で「いつまで働くか」も自ら決められるように

同社はまた、トップの提言に基づいて、2014年に（それまでは65歳までとしていた）定年制を廃止した。

「体力・認知力の低下や事故の増加等、労務リスクを恐れる人事部を中心に、社内からは懸念する声も上がったが、幾度となく話し合いを重ねるうちに、健康診断を念入りに行い、腰痛や労災等を予防するための対策や教育研修を充実させていけば『何とかなる』のではないか」との結論に至ったという。結果として、同社では「いつまで働くか」を含めて、「働き方は自ら決める（選択する）」環境が整えられたことになる。同社では、70歳超からでも入社でき、現在の最高齢は81歳のパート社員。ライフステージ等に合わせていくだけでも「働き方」を選択できる環境が、パート社員のやりがいにもつながっている

という。

なお、同社では正社員でも、離職後、臆することなく戻りやすい雰囲気づくりも行われている。いったん会社を辞めても「Uターン入社」と称し、寛容に受け入れるスタンスを採っている。その結果、例えば「他の会社も見てみたい」などと退職後、「やっぱり同社が良かった」と言って再入社する社員が、2016年11月～2017年4月の半年間で19人にのぼり、増加傾向にある。

離職率が低下し、顧客満足度も向上

このように、正社員との待遇差を縮小し、安心して長く働き続けられる（注6）職場作りに専心してきた（注7）同社では、パート社員の離職率も低下しており、2013年11月～2014年10月の21.8%から、2015年11月～2016年10月には17.0%まで改善した。

離職率の低下は、パート社員も対象となっている教育研修の効果を高め、また、日々の気づきに端を発する業務改善提案（注8）等にも貢献してきた。その結果が、顧客の満足度に反映され、利用者に対するアンケート調査では、同社のサービスに「大変満足」とする割合が、2012年の27%から、2016年には36%へ上昇。また、「満足」を合わせた割合も91%に達しているという。

企業収益にも良い影響が現れている。施設の稼働（入居）率は、2013年10月期の年間平均88.3%から、2016年10月期には93.2%へ上昇した。また、施設の年間売上高は、2013年10月期の約70億円から、2016年10月期には約100億円まで、大幅にアップしている。

介護の現場では、働く人のモチベーションが、ケアの質の向上につながり、顧客の満足度に反映されて、企業の成長を加速させていく。そんな好循環を

生みながら、「日本の介護業界をより良いものにしたい」と、今日も同社の取り組みは続く。

[注]

- 1 そうした取り組みが評価され、平成28年度「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」最優良賞（厚生労働大臣賞）を受賞した。今回の取材に当たっても、受賞企業事例集（<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/koujirei-bank/list/1766>）を参考にした。
- 2 他に、訪問介護事業所で働く非常勤（登録）ヘルパーが約2,000人おり、まずは入社時研修を適用するなど、徐々に取り組み始めているが、今回の紹介では取り上げない。
- 3 「介護従事者等の人材確保のための介護従事者の処遇改善に関する法律」が成立（2008年）し、「介護従事者の処遇改善のための緊急特別対策」として、2009年度の介護報酬改定率を3.0%にすることが決定されるなどした。
- 4 評価制度は、加点主義を前提にしているため、降給することはない。また、評価の度に昇給するが、累積上限も特設、設けられていないため、頑張る能力を向上させ、貢献した分だけ報われる制度となっている。
- 5 なお、パート社員と正社員の間は個人の事情やキャリアの希望に応じ、何度でも相互に転換可能である。
- 6 改正労働契約法の無期転換ルールに対しても、通算5年を超える対象者が数十人規模で出てくると言い、短時間正社員区分の導入や、無期契約への移行等を視野に検討しているという。
- 7 同社では他にも、入社1カ月後の「管理者面談」や「入社後アンケート」、入社直後から1年間に渡る「チューター制度」や、全社員を対象にした一定期間毎の「フォローアップ研修」、また、「自己申告シート」（勤務地、職種等の希望や健康状態、不安・悩み等を年1回、把握するもの）への対応や、「ファイブアタックシート」による退職理由の収集と環境改善など、パート社員も含めて、定着率を高めるための取り組みに尽力してきた。
- 8 利用者の満足度を高めるため、全社員から随時、募集している。現状の課題に対する業務の改善提案を受け付け、図書カードを進呈するなどしている。

事例3 全社員が無期契約で 完全時給制の自由出勤制度

株式会社エス・アイ



全員が無期契約（正社員）で、完全時給制（手当無し・賞与込み）の自由出勤制度という、独特な雇用管理を行っている株式会社エス・アイ（社員数53人）。「同一労働同一賃金という言葉は、後から付いてきた」（今本茂男・代表取締役社長、写真）という同社が、こうした制度構築を進めてきた背景には何があるのだろうか。兵庫県姫路市石倉にある同社を訪ね、今本代表取締役社長と家永雅子・専務取締役役に話を聞いた。

応募があったら、基本的に断らない

姫路から姫新線に乗り、20分程で到着する無人駅・太市で心細く下車すると、「こんなに遠くまで来てくれて有り難う」と、日焼けした今本代表取締役社長の温かい笑顔が出迎えてくれた。昨日来、降り続いた雨で、太市を囲む山間から白い蒸気が上がっている。車窓に走るそんな水墨画のような景色に目を奪われながら、数分も進むと、道路を挟んだ両側に社屋が林立する同社本社に到着した。

「事業が拡大する度に、どんどん増えていったね」（今本氏）。同社は1991年に設立後、2008年にコールセンター、2009年にはWeb部門を開設。更に2010年には、総合地域情報の発信サイト「はりまるしえ」をオープンさせた。現在の事業内容は、データ入力から集計・加工・分析、スキニング、バックオフィスサービス、ダイレクトメール、コールセンター、ホームページ制作・保守、ポータルサイトの

運営、フライヤー・チラシ制作、販促グッズデザインまで多岐に渡る。

事業は、顧客からの引き合い等で拡大していったそうだが、現在では成長株となった「はりまるしえ」の運営に踏み出す契機になったのは、意外にもリーマン・ショックだった。「経験は一切問わず、応募があったら基本的に断らない」という同社には、十数人が駆け込んだ。「一気に人が増えた時は、流石に家永と毎日、『どないしよう…』が口癖だった」（今本氏）。

増員分の仕事を創り出すため、新たに立ち上げることになった「はりまるしえ」は、播磨地方の「ええもん」「うまいもん」「ええお店」を紹介するポータルサイト。これを広告媒体として、また、公式ホームページ代わりとして、地元の顧客に活用してもらい、その運営を任されることで窮地を乗り越えたが、今本氏は「『自由出勤制度』で、いくらワークシェアリングが可能な環境にあったと言っても、本当にしんどかった」と振り返る。

いつでも出退勤していい 「自由出勤制度」

「自由出勤制度」とは、同社が当初はパート従業員に導入し、その後、社員（正社員）にも拡大していった、独自の勤務体系である。同社の営業時間内（8:00～18:00）であれば、いつ出勤、退勤してもいい。特にコアタイムも設けられていないため、働く時間は1日1時間でも構わないし、働かない日があっても良い。交通費の支給は

1日1往復分のみだが、一旦帰って、再び出勤することも可能。ただし、同社の入口には「仕事と家庭は、各自が自覚を持って管理すること」と書かれた紙が貼られており、全社員にその遵守が求められている。残業無しが大原則であり、1日当たりで7.5時間以内を目安（最大7.75時間）に、また、1週間当たりでは40時間以内を厳守し、1カ月160時間以内を目安（最大168時間）に作業するようにしなければならない。

優秀なパート従業員の入社で 正社員と軋轢が

こうした制度を掲げて求人すると、優秀だがフルタイムでは働けない人材——高度なスキルや能力を持ちながら、結婚・出産で大手企業を辞めざるを得なかった女性のほか、面接の際は一言も話せなかったが、近畿でも10本の指に数えられるようなエンジニア、また、考えられないような速さで、システム上の難しい検証をやっける障がい者等が、どんどん集まってきたという。

そこで、次第に責任ある仕事や難しい仕事等を任せられるようになると、「時間給に見合わない」と不満に思うパート従業員が出始めた。一方で、「どんなに忙しくても、自らの都合を優先させて帰ってしまう」ことを恨めしく思う社員（正社員）もいて、職場に軋轢を生じる結果になってしまった。

そこで同社は、社員（正社員）にも

「自由出勤制度」を適用するとともに、能力の高いパート従業員が正当に評価されるよう、全員を「完全時給制」に切り換えることを決断した。「当時の社員（正社員）は固定給で、パート従業員とは全く土俵が異なるため、比較計算のしようが無かった。そこで、両者の土俵を合わせる必要があると考えたが、小規模企業の場合は時給制に一歩化するのが現実的な選択肢だった」（今本氏）。

正社員の固定給を5%上乗せして時間給に

とはいえ「時給制と言えば、世間ではいわゆる『パートさん』の賃金。そのイメージを払拭し、『パートさんの集団でしょう?』と揶揄されないようにするために、十数年がかりで一所懸命、取り組んでいくことになった」（今本氏）。

まずは、社員（正社員）の反発を招かないよう、（設立以来、据え置かれていた）固定給に5%上乗せし、1カ月の勤務時間（168時間）で割り戻して時間給とした。一方、パート従業員の時間給についても社員（正社員）に追い付くよう、3年半を費やして徐々に底上げしていった。今本氏は、「この時とリーマン・ショックの時が一番お金がかかって大変な時期だった」と振り返る。

点数化による仕事の可視化を

そうしてようやく、社員（正社員）とパート従業員を分ける意味合いもなくなったところで、パート従業員を無期契約（正社員）へ移行させ、両者に共通して、仕事の実績と評価が公平・公正に時間給に反映される仕組みに切り換えた。

仕組みの構築に当たっては、全社員



が行っているあらゆる仕事（職務）を一時的に扱えるよう、「点数化」という形で可視化する必要があった。可視化に際しては、「『通常のデータ入力作業を1とした場合、それぞれの作業にはどれだけの負荷がかかると思いますか』といった形で、全社員にアンケート調査を行い、収集した情報を基に全20の仕事（職務）について、例えばA業務なら0.8点、B業務は2点といった具合に点数化していった」（家永氏、写真）。

そうして作成した点数を一覧できる「マスター」に並ぶ仕事（職務）の数は、社員の能力が向上し、付加価値化が図られるに伴い、現在では全126まで増えた。仕事（職務）が増える度に新たな点数化を行って「マスター」に追加し、また、一度付けた点数でも適宜、見直しているという。

能力や態度等については多面評価で

こうして誰が、どの仕事を担当するかに依存して決まってくる「基礎点」に、どれだけの正確さやスピードで仕事を成し遂げたかという「能力点」と、仕事と向き合う態度等の「共通点」を加算して、最終的な持ち点が決まってくる。

基礎点の算出に当たっては、誰がいつ、どのような仕事を行ったかが、漏らさず「作業日報」（図表1）に記録される。作業の進捗と（自分から見た）難易度、出来映えの自己評価等を日々、記入して、各業務の管理者であるそれぞれのリーダーから承認印を受ける仕組みである。「作業日報」には、仕事上の悩み等も滲み出るため、今本氏も毎日、目を通してという。

「作業日報」を基に算出される基礎点は、複数の業務をこなすほど高くなる。「50人そこそこの所帯なので、何でもやってもらわないと顧客のニーズに対応し切れない。より多様な仕事ができるように（いわば多能工に）なることを、目指してもらおう制度設計に

図表1 作業日報の例

日付	勤務業務名	今日の作業内容	ID	Y/A	名前	進捗状況	自己評価
19日 (水)	MR21	B4 5冊 (データ入力)	A-B	()	()	1-2-3	
	GR5	CO 取込 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
	GR4	B9 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
	MR21	生付227年分	A-B	()	()	1-2-3	
20日 (木)	MR21	B9 CO 1冊 (データ入力)	A-B	()	()	1-2-3	
	MR8	追加ミミ作業	A-B	()	()	1-2-3	
	GR5	CO 一括7冊処理	A-B	()	()	1-2-3	
	GR4	CO 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
21日 (金)	MR21	C1 1冊 (データ入力)	A-B	()	()	1-2-3	
	GR5	C1 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
	GR5	C4 取込 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
	MR28	CO 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
25日 (火)	GR5	C5 5冊	A-B	()	()	1-2-3	
	MR28	CD 一括 取込処理	A-B	()	()	1-2-3	
	MR28	CD 一括 取込処理	A-B	()	()	1-2-3	
	MR28	CD 一括 取込処理	A-B	()	()	1-2-3	



社員もパートも共通の仕組みで処遇する（(株) エス・アイ提供）

なっている」（今本氏）。一方で、業務の範囲を限定し、その精度を高めていくとする人もいる。「一定の業務でも卓越した能力を発揮する人は、その方が会社も助かるし本人も働きやすい」（家永氏）と受け止めている。

なお、こうした基礎点は、「繁忙期ポイント」と言って、会社が忙しい時にどれだけ率先して協力してくれたかによっても、点数を嵩上げる仕組みになっている。「例えば来週、仕事を立て込んでいて、午前中は手が足りなさそうだと判断したら、来週は『繁忙期ポイント』の期間ですよ、と予めアナウンスして協力を募る」（家永氏）。

一方、能力点と共通点は、（自分を含めた）360度の多面評価で決定する。能力点は、①入力業務、②PC・現地業務、③コールセンター業務、④Web制作業務、⑤営業・渉外業務、⑥管理業務の6種類のシート別にチェックする。自分の担当業務のシートは記入が必須で、それ以外は任意だが、できるだけ記入することになっている。

なお、リーダー（業務単位で任命され、現在10人ほど）に抜擢されると⑥のシートを使い、リーダーシップが発揮されていたか、業務管理が適切に行われていたか、といったこともチェックする。その結果は相応の「リーダーポイント」分として、加算されることになる。

共通点については、①協調性、②担当業務に対する責任、③報告・連絡・相談、④情報の積極的な共有、⑤顧客とのコミュニケーション、⑥身だしなみや挨拶、携帯電話や私語等の態度や、同社の働き方の理解と就業

効率化や経費節減に対する意識等の7項目をチェックする。

能力点と共通点についての評価シートは、誰でも、いつでも、（自分を含めた）どの人に対しても評価が記入できるよう、全員の名前を記した一覧表が常設されている。評価は1.0（問題が多い）～5.0（特に優れている）まで、0.1刻みの37段階で書き込む。評価表は半期に一度、回収され、各人の能力点や共通点の算出に用いられる。

評価点から向こう半年間の支給時間給を算出

そうした一連の評価点を、それぞれ時間当たりに換算し、これに金額を当てはめると向こう半年間の支給時間給が決定する。例えば、基本給が500円＋能力給が375円＋協調性等が25円＋賞与分が100円＋調整給が0円と

いったウェイトで、支給時間給＝1,000円が算出される。

この他、賞与分は、6カ月間の勤務時間（998時間）に換算すると、100円で10万円、500円で50万円に相当する。支給時間給は、最高で2,400円の実在者がいると言い、過去には3,200円の実績もある。こうした制度は半期に一度、時間給を算出する度に課題を洗い出し、試行錯誤を重ねながらここ2～3年で、ようやく完成形に近づいたという。

同社内の最低賃金は950円

支給時間給のうち「調整給」というのは、その人の持ち点から割り出した時間給が、同社の社内最低賃金を下回った場合に底上げするものである。同社では、地域別最低賃金とは別に、これを下回することは絶対に無いという時間給の下限を設けている。同社の社内最低賃金は、2012年以降、年率2～9%台のハイペースで毎年2回、地域別最低賃金（兵庫県）を常に上回るよう引き上げられてきた（図表2）。2012年当時は、社内最低賃金が750円のところ、兵庫県の最低賃金も734円と近接していた。だが、直近では、2017年上期で950円（前期比2.2%

図表2 社内最低賃金の改定推移

(株) エス・アイの最低賃金

年	平成		時間給(円)	増加率(半期)	増加率(年)
2012	24	上期	750	0.0%	
2012	24	下期	780	4.0%	4.0%
2013	25	上期	780	0.0%	
2013	25	下期	800	2.6%	2.6%
2014	26	上期	810	1.3%	
2014	26	下期	831	2.6%	3.9%
2015	27	上期	836	0.6%	
2015	27	下期	852	1.9%	2.5%
2016	28	上期	869	2.0%	
2016	28	下期	930	7.0%	9.2%
2017	29	上期	950	2.2%	

兵庫県の最低賃金

最低賃金	増加率
734	
739	0.7%
739	
749	1.4%
749	
761	1.6%
761	
794	4.3%
794	
819	3.1%
819	

アップ)と、兵庫県の最低賃金(819円)を大きく(131円)上回っている。

このほか、同社から提供されるのは退職金のみである。強いて言えば、他の営業所に出張した場合に支払われる「出張手当」もあるが、その他手当は一切無い。退職金については、基本的に在職期間中の勤務時間総数に応じて支払われる。ただし、貢献度の高い社員には、インセンティブを加算することがあるとしている。

最低時間給がアップするほど売上高も上がる

今本氏によれば、「モチベーションアップを狙い、社内最低賃金を引き上げたところ、より精度の高いサービスの提供や付加価値化が図られるようになって、顧客の評価や満足度が上昇。結果として、さらに仕事が発注され、売上高が高まった分、また還元できる」といった好循環が見られているという。「最初は気づけなかったが、紛れもない事実」と今本氏は強調する。

同社社員の1カ月の労働時間は、最少で月に5時間程度から、最多でも月168時間まで。全社員の平均は約110時間で、120時間以上の社会保険加入者は20人程度という「自由出勤制度」で、本当にそんなことが?と見る向きもあるだろう。この点について掘り下げると、「完全時給制」と組み合わせることで、いわゆる正社員の働き方よりむしろ、厳しい側面も併せ持つ様子が浮かび上がった。

と言うのも、同社の仕組みの下では長時間、ダラダラと作業するほど評価の点数が下がり、時間給も低下してしまう。そのため、出来るだけ効率良く高い時間給を稼ぎたいと思ったら、短時間に集中して作業を終わらせる必要がある。例えば、ある社員は朝、30

分だけ働いて検証プログラムを仕掛け、ちょうど終わる頃合い(6時間後)を見計らって再び出社し、2時間程度のチェック作業等を行って終了する、そんな働き方をすることもある。

会社側にとっては無駄な人件費が発生せず、社員にも自身の都合に合わせて時間を融通しやすい反面、職場では着実な仕事の遂行と自律的な進捗管理、また、常にスキルアップを目指して取り組む姿勢が求められる。そんな仕組みが肌に合わず、「自由に出勤・退勤して良いと言われると、逆に困ってしまう。やはり定時に始まり、定時に終わって賃金がもらえる会社がいい」と離職するケースもあったという。

企業の成長を目的にしない

また、「168時間以上働いてもっと残業代を稼ぎたい」と言われることもあった。だが、「残業のない会社」にすることは、今本氏(72歳)が40代半ばで会社を興して以来の信念である。背景には、「会社のためには粉骨砕身で働くもの」という雰囲気の中、自身も家族を顧みることなく働き、また、残業の慢性化に耐えかねた部下等から、切実な訴えが寄せられた前職での経験がある。

それだけに、「53人でひと月延べ約5,000~6,000時間働いているが、これを超える受注はしない(断る)」という徹底ぶり。また、それを可能にするために、少数の取引先に依存し過ぎない経営も、心がけているという。「かつて、取引先は2社だが大量に仕事が発注され、物凄く景気が良かった時期もある。だが、短期に集中する発注でも断れず、社員に無理をさせたことがあった」(今本氏)。機密情報の保護を徹底する目的もあり、取引先は1業種1社とし、売上高は5%ずつ分散する

と決めた。結果として、繁閑が均され、残業無しの大原則でも無理なく作業できる体制が築かれたという。

「社員が生活できるだけの収入を、安定して稼げたらそれで良い。人件費を下げ、もっと企業を成長させようと言ってくる税理士さんに、如何にブレーキをかけるかが難しい」——そう話す今本氏に、全員が無期契約(正社員)で、「完全時給制」の「自由出勤制度」という独特な雇用管理は、同社だからこそできたこと(逆に言えば、同社にしかできないこと)なのかも知れないと感じてしまう。

実際、「事業が軌道に乗るまで創業から約10年間は、人件費を工面するために会社を抜け出し、ドライバーなど自らアルバイトに精を出していた」といったエピソードや、「誰にでも何かしらできることがあるし、むしろそれを見つけるのが経営者の仕事だから」と人材を選ばず受け容れ、臨機応変に対応してきたエピソードを聴くと、今本氏の人柄があってこそ、同社の現在の姿があるのだと確信する。

だが、成熟社会にあって、企業成長を目指さない経営や、点数化による仕事の可視化に遡ることで、雇用管理の納得性を高めてきた同社の取り組みは、同一労働同一賃金に向けた見直しを考える企業にヒントを与えてくれるのも事実だろう。「貴社にしかできない取り組みでは?」との質問に、「エス・アイも最初から、同一労働同一賃金を目指してきたわけではない。雇用管理の納得性を高めていくうちに、完全時給制の自由出勤制度に辿り着いた。弊社の仕組みを一つのヒントに、各社に合った仕組みを考えていただければ」——そんな言葉が返ってきた。

(渡辺木綿子、荻野登、新井栄三)