

# 同一労働同一賃金を目指した中小企業の賃金制度設計

～ガソリンスタンド会社の一事例から～

報告者 近藤 泰祐 (東京会) 進行 飯野 正明 (東京会)

コメンテーター 遠藤 公嗣 (明治大学大学院経営学研究科教授)

## ●中小企業J社が賃金制度を導入するまで

J社は大手石油元売会社の特約店で、従業員数は約70人、本日報告する職種はガソリンスタンドで給油を行うサービスステーションスタッフについてです。



賃金制度導入の目的・動機は、業界を取り巻く環境として、サービスステーションが年々減少している傾向にあること、ガソリンの需要が減ってきていることがあります。そうすると、ガソリン以外の粗利益率が高いものを売らなければいけなくなるという事情が発生しています。

この企業でも、いままでガソリンを給油していればよかった給油スタッフ職から接客や販売職に職種の転換を求められていたという事情がありました。さらに、近隣ライバル店との価格や時給の競争が激化して差別化が求められてきました。

しかし、差別化といってもガソリンの中身は同じですし、商品の差別化はこの業界では難しいという事情があったため、賃金制度を導入することで従業員の満足度を上げれば、接客・販売職への転換ができ、さらには顧客満足度にもつながると考えました。

## ●賃金制度の制度設計

J社には、人事労務管理上の問題意識として①仕事の出来・不出来、販売成果といった賃金の不公平感②賃金の透明性や採用時における基本給決定の基準がない③人材育成・教育訓練制度が不明確で上司の負担が大きい④管理職の残業が多い⑤人材不足、離職率を下げたい——という問題意識がありました。

賃金制度の制度設計ですが、導入や職務分析・職務等級表について検討しました。次に行ったのが職務等級表と職務明示書、チェックシートの作成です。

職務分析は職務内容を収集・整理、棚卸することですが、非常に時間や労力がかかるためこの規模の企業で行うのは難しいと考えました。そこで、元売

会社から与えられていた業務マニュアルを利用し、短い期間で職務分析を行うことができました。

職務等級表はまず職務の難易度や重要度ごとにグルーピングし、問題意識①の解消を目指すことにしました。次に最下位等級から上位等級へと昇格していくイメージで職務等級を設定しました。

職務明示書は職務等級表の内容を細かく記載したものです。職務明示書を採用時の面接で利用することで mismatch を防止して、問題意識②が解決できます。また、入社時・昇給時にも利用することで問題意識③の解決を目指せます。

チェックシートは、職務明示された職務内容の達成度を定期的にチェックすることを目的に作成しました。自己評価、上司評価、フィードバックをしようということになりました。ただし、チェックシートをいきなり評価シートとして使用すると上司の負担が大きくなる可能性があったため、導入当初は上司と部下のコミュニケーションツールとして使用しました。これによって問題意識③と④の解決を目指しました。これが能力開発につながっていきます。

職務等級表を適正な指標で賃金と結びつけることができれば、従業員の公平性・納得感が生まれるほか、能力開発を促す制度によって目標が得られて多様な働き方も許容できます。これらの波及効果として問題意識⑤の解消効果が得られると考えました。

次に職務等級表を賃金に結び付けるため、同一労働同一賃金による職務評価をしようと考えました。職務評価はまず職務等級ごとの職務内容とレベルによって得点をつけた職務評価ファクターを作成しました。J社では最高評価得点を1,000点、最低評価得点を470点と設定しています。

この職務評価得点を利用して、ポイント単価を算出し、賃金額に転換していくことにしました。このように設計された賃金制度の導入は、段階的に実施していききました。

### ●賃金制度導入のメリットと問題提起

大企業と比較した中小企業のメリットとして大企業の賃金制度設計としては新卒採用で終身雇用の正社員が職能給、非正規労働者が職務給のケースが多いと思います。一方、中小企業では正社員を中途採用するときに求人票で職務を明確にしていますから、正社員も非正規労働者も職務給となり、能力開発施策のもとで統一されていく可能性があるのではないのでしょうか。

職務分析についても大企業では職種や職務が多いため、時間を要します。一方で中小企業では職種や職務が少ないために職務分析が容易になり、さらに全職務を把握する人が存在する可能性もあるのではないかとこのメリットがあると考えました。

制度導入による賃金原資に関しても、大企業では正社員と非正規労働者の賃金格差が大きいため原資は当然多くなっていくが、中小企業においては賃金格差が少ないために原資も少なく済むというメリットがあるのではないのでしょうか。

いままでの話を総括すると、非正規労働者を多く雇用する中小企業が賃金制度（職務給）を導入するには、能力開発を目的・動機とするのがいいのではないかと。さらに、制度設計においては能力開発施策と従業員の納得感が組み込まれた同一価値労働同一賃金の制度設計に可能性があると思います。

最後に、①同一労働同一賃金を法律論ではなく能力開発施策として経営者的な視点で考える②同一労働同一賃金は人事労務管理上の問題の解決を目指せるものとなりうる③職務分析は、生産性向上につながる作業であると考え④賃金の中身は経営者側のメッセージを含める⑤中小企業は大企業と比べて導入しやすい⑥人事部などの専門部署を持たない中小企業では職務評価から賃金制度設計はなかなかハードな作業ではないか——という観点から、同一労働同一賃金を中小企業とともに目指せるのは経営者的な視点を持つ社労士しかないのではないかとこの問題提起をさせていただきます。

### ●コメンテーターの遠藤氏より

パートタイム・有期雇用労働法が4月から施行されます。第8条には、基本給や賞与という言葉が挙げて不合理な取り扱いをしないということが書かれています。基本給については職務評価だけで不合理

な取り扱いにしないという考え方が条文上は成り立つのです。

基本給の格差を是正することは、これまでの研究の知見からいうと、職務分析・職務評価の結果を反映させる以外に手はないと考えています。具体的にどうするかということについては、盛んに労使の話し合いということが言われていますが、要するに現場に任せているということです。労使の話し合いは大企業だと組合がありますが、中小企業ではどうでしょうか。つまり現場に任せているのは、社労士に任せているということです。

では、どのような形で実現するのかというと、今日の近藤さんのお話の一つのアイデアだと思います。能力開発と結び付けて経営者側にもプラスになる点を考えて、職務評価を行う方法があるということを示してくれました。

質疑では、中小企業が基本給に手当をつける傾向があることから、手当についての考え方を問う意見が出され、近藤氏は「答えを出すのが難しい今後の課題」とした。また、職務評価の情意考課についての質問に対して近藤氏は「賃金制度を導入するにあたってどうすべきかという議論もあったが、情意考課を行うと評価の基準が考課者訓練を行ううえで難しくなると考えて省いた」と答えるなどのやり取りがあった。



#### Profile 近藤 泰祐

近藤経営労務事務所代表。2006年開業社労士登録、2010年特定社労士付記。2017年明治大学大学院経営学研究所博士前期課程修了。経営学修士。非正規労働者を多く雇用する企業の就業規則や賃金制度設計に力を入れている。

#### Profile 飯野 正明

社労士業界一筋で28年間活躍し続ける。著書に『いま。管理職が直面する労務管理のポイント20』『これだけは知っておきたい!! 労基署調査の対応ポイント』（清文社）など。

#### Profile 遠藤 公嗣

明治大学経営学部教授。経済学博士。専門は雇用関係全般。論文に「国際標準と日本のガラバゴスの「同一労働同一賃金」」（『季刊個人金融』2018年夏号）、単著に「これからの賃金」（旬報社）など。