

急がれる「非正規職員人事賃金制度」の整備

[多様な人材の活躍を活かし価値創造につなげる職務等級制度]

～ダイバーシティ経営の推進、一人ひとりに寄り添う人事～

□ Contents

- 1 はじめに
- 2 非正規職員人事賃金制度企画の背景と契機
- 3 非正規職員人事賃金制度の設計コンセプト（基本的な考え方）
- 4 非正規職員人事賃金制度の骨子
 - 4-i 「有期雇用職員（フルタイム月給制）」人事賃金制度
 - 4-ii 「パートタイム職員（時間給制）」人事賃金制度
- 5 人事制度運用のカギを握る「面接制度」

H&Aコンサルタント

特定社会保険労務士 浅野公司

1 はじめに

本寄稿は、次掲の「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告（厚労省）」の提起を踏まえ、筆者が企画した「非正規職員人事賃金制度」について紹介したものである。

□検討会中間報告の提起（出典「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告（厚労省、平成28年12月）」

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">(1) <u>正規社員・非正規社員両方に対し、賃金決定のルールや基準を明確にすること</u>(2) 職務や能力等と、賃金を含めた待遇水準の関係性が明らかになり、待遇改善が可能になるようにすること(3) 教育訓練機会を含めた能力開発機会の均等・均衡を促進することで一人ひとりの生産性向上を図ること |
|---|

令和2年4月にパートタイム・有期雇用労働法が施行され2年が経過したが、いつの時代も経営の基本は同じであり「変化には変化」が大原則である。非正規労働者は「雇用調整と低賃金を条件に雇用者の都合で導入されてきた」という経過があるが、第一線の現場で日々精励され経営目標達成の大きな戦力となっているパートタイム・有期雇用職員の納得性・公平性ある人事賃金制度の整備を急がねばならない。

経済産業省はダイバーシティ経営を推進している。ダイバーシティ経営は「働き方等の多様性を互いに尊重し、認め合い、共に活躍・成長することができる職場環境・風土づくりを進め、職員一人ひとりがやりがいをもって職務の専門家として能力を発揮し、企業の成長を促進していこう」という考え方であるが、非正規職員人事賃金制度はそれを推進するための制度として企画したものである。第一線の現場で日々精励しているお一人おひとりのモラルを維持し、その向上を図ることは経営目標達成の原動力となる。

「組織は人」「人間は最大の経営資源」である。経営学者バーナードが唱えたように、組織の本質的要素は「人々が自分の努力を協働システムに提供しようとする意欲」「エネルギーの源泉はこうした個々人の努力であり従業員に十分なインセンティブを与えられるかどうか企業が重要な仕事」であることは今日も変わることはない。

ところで、本誌で紹介する「非正規職員人事賃金制度」については、JAしまねのご依頼を受け、2023年4月1日に施行の運びとなった。

以下、非正規職員人事賃金制度企画の背景と企画契機、設計コンセプト、人事賃金制度の骨子等について順を追って紹介する。非正規職員の就業規則の見直しを検討されているJAにとって、少しでもご参考になるところがあれば望外の喜びである。

2 非正規職員人事賃金制度企画の背景と契機

(1) 働き方改革関連法の成立とパートタイム・有期雇用労働法の施行

少子高齢化の進展により、2030（令和12）年には人口がピーク時2008（平成20）年の1億2808万人から約1000万人減少が見込まれる中で、短時間・有期雇用労働者が活躍できる職場環境を整備し、正規労働者と短時間・有期雇用労働者との間の「不合理な待遇差」を解消し短時間・有期雇用労働者が納得して働ける待遇の実現を目的として、2018（平成30）年6月、不合理な待遇差の解消に関する規定も含めた「働き方改革関連法」が成立し、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）」「労働契約法」「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（労働者派遣法）」がそれぞれ改正された。

これを踏まえ、2020（令和2）年4月1日にパートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正法が施行され「同一企業内における正規労働者と非正規労働者との不合理な待遇の禁止」「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」「行政による履行措置（事業主への助言・指導等）と裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備」が行われた。

広域合併の急速な進展に伴い正規職員の給与調整という喫緊の課題に対応するために職能資格制度・役割等級制度を軸とした人事賃金制度への移行の傍らで、非正規職員の人事賃金制度については今後の課題とされているJAも多いのではないだろうか。

筆者は県中央会在籍時、広域合併JAの職能資格制度を柱とする人事賃金制度の整備支援に携わったが、非正規職員に係る依頼は皆無であった。また、就業規則に規定する非正規職員の基本給に関する規定は「職務内容、技能を考慮して個別に決定する」というものが多く、賃金表・評価基準の未整備と相俟って、前例、学歴・年齢などの属人要素主体で運用されているのが実情ではないだろうか。

(2) 企画の契機となった「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告」の提起

筆者が、非正規職員人事賃金制度の企画を思い立ったきっかけは、水町勇一朗氏の著書『同一労働同一賃金のすべて』で引用された「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告（厚労省、平成28年12月）」の提起を目にしたことにある。

「中間報告」は前項で紹介した3点を挙げ「これらの柱が日本が同一労働同一賃金に踏み込み、非正規社員の待遇改善を実現させるためのポイントであり、ガイドラインはそのための重要な手段であり第一歩として位置付けられる」として「非正規社員の待遇改善をできるだけ早期に実現させるためには、同一企業内で比較をするのが、現実的であろう」と結んでいる。

均等・均衡待遇を図るための改革は「正規労働者中心の伝統的人事管理制度の見直しを迫るもの」であるが、「中間報告」の提起に触れ、先ず「非正規職員の賃金決定のルールや基準を明確にすることから始めなければ」という考えに至った次第である。

「働き方改革関連法」が施行されて既に2年が経過した。法改正への対応を検討されているJAにおいては、通常の職員と非正規職員との均等・均衡待遇対策の前段として、先ず非正規職員の給与等の把握と分析から着手することを提起したい。

また、女性・シニア職員など多様な職員のコア労働力化等が求められている状況下、非正規職員の賃金決定のルールや基準を明確にして納得性・公平性の高い処遇を実現し生産性を向上することは経営目的を達成するための原動力である。

3 「非正規職員人事賃金制度」の設計コンセプト（基本的な考え方）

（1）「個別相対評価による賃金決定」から「仕事と成果に基づく成果主義化」への転換

今野浩一郎氏は2010年発刊の著書『正社員消滅時代の人事改革』において、法律改正等による社会的な要請、ワークライフバランス政策やダイバーシティ・マネジメント等の観点から「有能な制約（非正規※）社員を非正規社員であるとの理由で活用しないことの損失は大きい」「制約（非正規※）社員を基幹社員として活用することが第一に達成すべきこと」を提起され、対応具体策のフレームとして「個別相対評価による賃金決定」から「仕事と成果に基づく成果主義化」への転換を提起されている。（備考）下線と※は、筆者が付加したもの。

筆者は、今野氏のご提起を制度企画の基本的な考えに置き、「担当職務価値を基軸とした職務等級制度」を柱とする非正規職員人事賃金制度の企画に取り組むこととした。

（2）担当職務価値を基軸とした「わが組織オリジナル職務等級制度」

長期にわたって経営目標にどの程度貢献するかによって職員の序列を決める仕組みが「職員格付け制度」であり、職務等級制度は「職員個々に設定される職位（職員に配分された複数の課業）について職務評価を行い企業内の序列付けを行い、その序列を基準に運用する仕事基準の制度」である。しかし、筆者の企画対象は「配置・異動・職位内課業配分の変更など日本の企業における雇用慣行と限定された職種内で限定された職務を担う非正規職員」であることに鑑み、職種（事業）単位でグルーピングした特定の職務について序列区分を行い、同一グループに所属する職員は同一職務価値として人事運用する「わが組織オリジナル職務等級制度」を構築するという整理を行った。

（3）職務等級フレームは「定型的職群」と「非定型的職群」に大別する形で設計

本制度の企画対象とした非正規職員は「職種(事業)別に特定された職務を担当する職群」であるが、担当する「職位（職員に配分された複数の課業）」の現状分析において、「基本的に定められた手順や判断により製品やサービスの成果物をアウトプットする職員」に加え

「国家資格や技能資格等の取得が義務付けられた専門性が高く一定の裁量を認められた職員」や「企画・管理等に携わる職員」の存在が認められた。この実態を踏まえ、前者を「定型的職務群」、後者を「非定的型職務群」と定義し、職務等級フレームは定型的・非定型的の二つの職務群に大別する形で設計することとした。

(4) 定型的職務群と非定型的職務群の定義

定型的職務群は、基本的に定められた手順や判断により製品やサービスの成果物をアウトプットする仕事であり、成果物があらかじめ設定されており、定められた手順方法によって遂行する職務なので正確性とスピードが求められる職務群である。

一方、職能レベルが一定の水準に達しており専門性が高く一定の裁量等を認められた職務や企画・特定部門の管理などの非定型業務を、定型業務に加えて遂行する職務群を非定的型職務群として定義した。付言すれば、非定型的職務群の上位等級格付け非正規職員は、正職員転換候補者として整理できるだろう。

(5) 職員格付け基準となる「職務等級の段階別定義」

担当職位価値の序列を決める職員格付け制度の基準となる職務等級の段階別定義は、厚労省公開資料『成果につながる職務行動例を業種別、職種・職務別に整理した職業能力評価基準』等を参考にして作成した。筆者が取りまとめた「職務（課業）評価基準」「職務（課業）評価基準：知識段階区分」「職務（課業）評価基準：判断段階区分」「職務（課業）評価基準：責任段階区分」は、下掲のとおりである。

□職務等級制度「等級別職務(課業)評価基準(例)」

職務等級		等級別職務(課業)基準内容
非 定 型 職 能 群	複雑非定型課業 6等級	・条件変化の多い非定型業務。複雑な業務手続・手順並びに関連分野の知識習得と実務経験・訓練を必要とする。
	一般非定型課業 5等級	・条件変化のある非定型業務。やや複雑な業務手続・手順ならびに関連分野の知識習得と実務経験・訓練を必要とする。
	単純非定型課業 4等級	・業務手続・手順が大体定まっている非定型業務。かなりの範囲で思考判断や創意工夫を必要とする複雑定型業務。
定 型 職 能 群	複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務。
	一般定型課業 2等級	・まとまりのある定型業務。
	単純定型課業 1等級	・上司の指示又は上級者により直接的・細部にわたる指示・助言を受けて遂行する単純定型業務。

◇「職務(課業)評価基準(知識段階区分例)」

職務等級	程 度
複雑非定型課業 6等級	・条件変化の多い非定型業務又は限定された分野の企画・立案・判断業務を処理するうえで必要な程度の基礎知識とこれに関連する専門知識、並びに下級者に対する業務指導や計画の立案等ができる程度の実務知識。
一般非定型課業 5等級	・条件変化のある非定型業務を処理するうえで必要な程度の基礎知識とこれに関連する担当業務に関する処理手順・方法と多様な前例等を理解する程度の実務知識。
単純非定型課業 4等級	・まとまりのある複雑な定型業務と単純な非定型業務を処理するうえで必要な程度の担当業務に直接関係ある基礎知識並びに担当業務に関する処理手順・方法と多様な前例等を理解する程度の実務知識。
複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務を処理するうえで必要な程度の担当業務に直接関係ある基礎知識並びに担当業務に関する処理手順・方法等を理解する程度の実務知識。
一般定型課業 2等級	・まとまりのある定型業務の処理過程で必要な程度の担当業務に直接関係ある基礎知識並びに担当業務の標準的な処理手順・方法等を理解する程度の実務知識。
単純定型課業 1等級	・所定の手順・方法に従って処理すればよい単純定型業務又は繰り返しに必要な程度の単純な処理手順・方法等を理解する程度の実務知識。

◇「職務(課業)評価基準(判断段階区分例)」

職務等級	程 度
複雑非定型課業 6等級	・条件変化の多い非定型業務又は限定された分野の企画・立案・判断業務を処理する過程で、主として自己の裁量により企画・立案・工夫等を行いまた下級者の能力・熟練に応じた適切な指導方法を選択する程度のやや高度な判断。
一般非定型課業 5等級	・条件変化のある非定型業務を処理する過程で担当業務に直接関係ある手続きの見直し改善や、いくつかの異なる処理手順・方法から適時適切なものを選択し、組み合わせ工夫する程度の判断。
単純非定型課業 4等級	・まとまりのある複雑な定型業務と単純な非定型業務を処理する過程で、対象業務の変化に応じて、いくつかの前例・類例から適時適切なものを選択し、組み合わせ、工夫する程度の判断。
複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務を処理する過程で、対象業務の変化に応じて、いくつかの前例・類例から適時適切なものを選択し、組み合わせ、工夫する程度の判断。
一般定型課業 2等級	・まとまりのある定型業務を処理する過程で、標準的処理手順・方法を踏まえて処理する程度の判断。
単純定型課業 1等級	・上司・上級者の指示、又は所定の手順・方法に従って処理すればよい程度の単純な判断。

◇「職務(課業)評価基準(業務責任段階区分例)」

職務等級	程 度
複雑非定型課業 6等級	・条件変化の多い非定型業務又は限定された企画・判断業務を担当する過程で、これを誤ると所属部署業務の停滞等に大きな影響を及ぼす。
一般非定型課業 5等級	・条件変化のある非定型業務又は限定された分野の企画・判断業務を担当する過程で、これを誤ると所属部署業務の停滞等にかなりの影響を及ぼす。
単純非定型課業 4等級	・複雑定型業務や単純非定型業務を処理する過程の標準的な作業手順・方法は定められているが、非定型業務を担当する過程で、これを誤ると所属部署業務の進行等に影響を及ぼす。
複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務を処理する過程で、これを誤ると所属部署内の訂正作業等の増加、作業手順の変更等所属部署業務の進行等に影響を及ぼす。
一般定型課業 2等級	・繰り返しの定型業務であるが、まとまりの仕事を担当する過程で、これを誤ると自らの訂正作業等が増え、上級者・同僚に迷惑をかける等の影響を及ぼす。
単純定型課業 1等級	・上司・上級者の指示又は所定の手順・方法に従って処理すればよい程度の単純又は繰り返し業務なので、これを誤っても簡単な訂正等で足り、他の業務への影響はほとんどない。

(6) 賃金制度は「職務と成果・役割」を基軸として設計

パートタイム・有期雇用労働法、労働者派遣法は「労働者に対する待遇に関する説明義務」を規定している。例えば「Aさんから、なぜBさんと給与が同じなのですか。私の方が高く払われるべきではないですか」という人事管理において最も根源的な質問がされた場合、これに正しく答えられれば「賃金制度骨格の設計」は難しくない。

賃金は「内部公平性」と「外部競争性」の2つの原則に沿って決定されるので、Aさんの質問に答えるためには「企業が定めた職務価値基準によって職員を格付けし、高い序列に位置付けられた職員には高い給与を支払う」という内部公平性に基づいて個々の職員の給与決定を行うことが求められる。

以上を踏まえ、納得性・公平性の高い基準による賃金決定の必要性和厳しい経営環境の下での許容原資の制約も併慮し、仕事と成果を重視する方向で再編することとし、非正規職員賃金制度は「職務と成果・役割」を基軸として設計した。また、賃金支払い形態の違いに鑑み「有期雇用職員（月給制）」と「パートタイム職員（時間給制）」の二つ制度とした。

(7) 多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」の推進

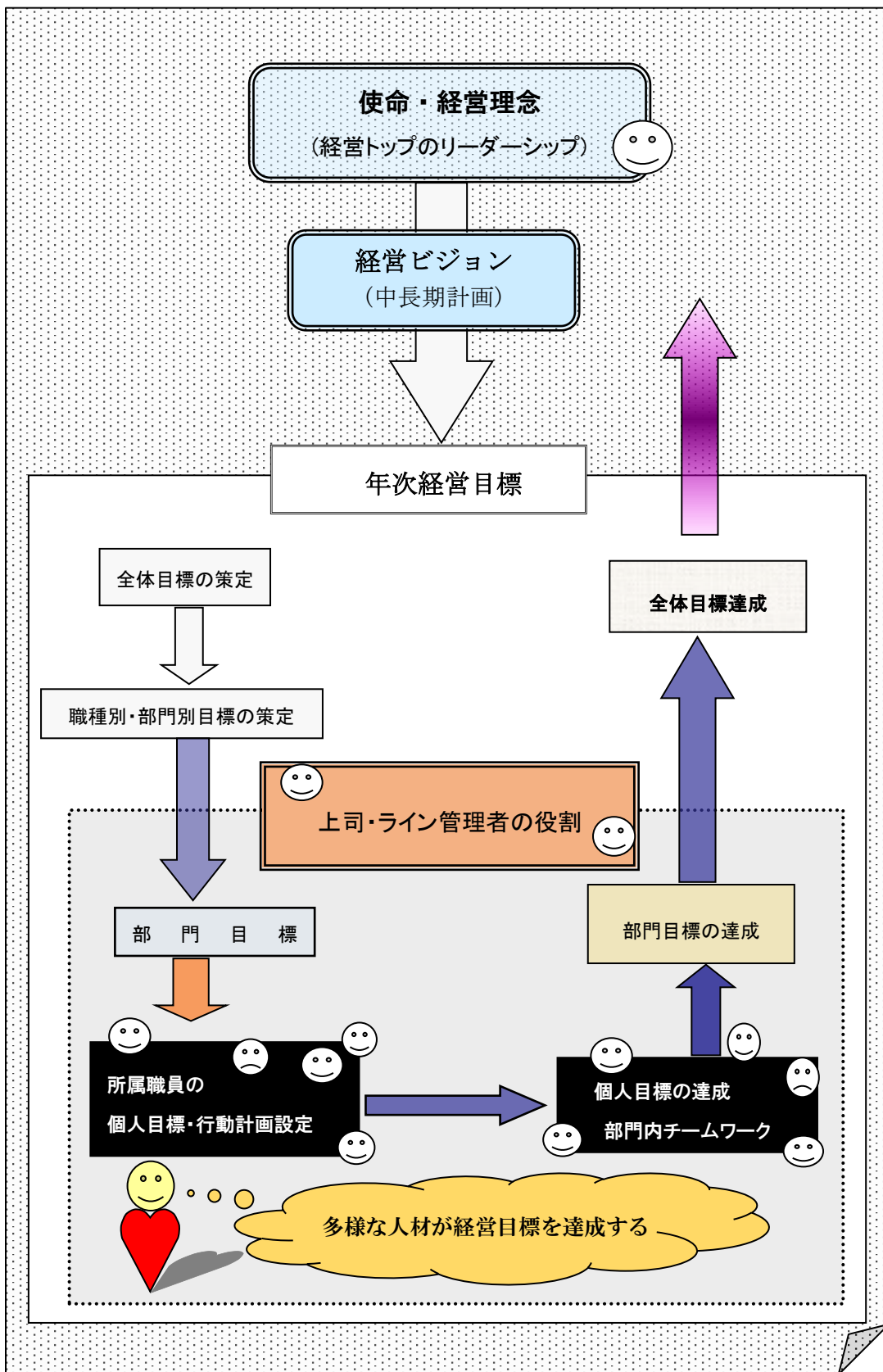
経済産業省は「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し価値創造につなげている経営」をダイバーシティ経営と定義し、その推進を支援している。「多様な人材」とは性別、年齢、障がいの有無やキャリア・経

験、働き方などの多様性も含み、企業をとりまく環境変化のスピードが加速化する中で環境変化に対応しながら持続的な成長につなげていくためには、従来の慣例や慣習に捉われることなく、新たな視点で、経営戦略・人材戦略を見つめ直すことの必要性を提起している。

筆者が企画した非正規職員人事賃金制度は、この多様な人材を活かすダイバーシティ経営推進のために必要なシステムとして提案するもので、多様性を尊重する風土による信頼関係の醸成、モラールアップ、スキルアップの取組み等を通して経営上の成果につなげていくことを基本的な目的としている。“ダイバーシティ経営の推進” “一人ひとりに寄り添う人事”を制度運用の標語として提起したい。

□参考資料 i 「多様な人材を活かすダイバーシティ経営の推進」

多様な人材を活かすダイバーシティ経営の推進



4 非正規職員人事賃金制度の骨子

～J Aオリジナル職務等級制度を柱とした人事賃金制度～

前述した企画背景と契機、設計コンセプトを踏まえ企画した非正規職員人事賃金制度の骨子を紹介する。

人事賃金制度は、パートタイム職員と有期雇用職員の「賃金支払い形態（月給制と時間給制）」と「等級フレーム（6等級制と3等級制）」の相違点を踏まえ、有期雇用職員（フルタイム月給制）とパートタイム職員（時間給制）の二つの制度とした。

以下、「有期雇用職員（フルタイム月給制）」と「パートタイム職員（時間給制）」の順に説明する。

4-i 「有期雇用職員（フルタイム月給制）」人事賃金制度

（1）職務等級フレームと賃金体系は「等級別職務（課業）評価基準」に基づく6等級制

職務等級フレームは「等級別職務（課業）評価基準（例）」に基づき、定型的・非定型的の二つの職群に大別し、「定型職務を担う3等級までの定型職務群」に「職能が一定レベルに達し非定型職務を担う4等級から6等級の非定型職能群」を加えた6等級制とした

また、賃金体系も前項で整理した3等級までの定型職務群にその上位等級の非定型職能群を加えた6等級制とし、基本給は「定型職務給（1～3等級）」と「非定型職務給（4～6等級）」の二つに区分する形で設計した。

□職務等級制度「等級別職務（課業）評価基準（例）」

職務等級		等級別職務（課業）基準内容
非 定 型 職 能 群	複雑非定型課業 6等級	・条件変化の多い非定型業務。複雑な業務手続・手順並びに関連分野の知識習得と実務経験・訓練を必要とする。
	一般非定型課業 5等級	・条件変化のある非定型業務。やや複雑な業務手続・手順ならびに関連分野の知識習得と実務経験・訓練を必要とする。
	単純非定型課業 4等級	・業務手続・手順が大体定まっている非定型業務。かなりの範囲で思考判断や創意工夫を必要とする複雑定型業務。
定 型 職 能 群	複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務。
	一般定型課業 2等級	・まとまりのある定型業務。
	単純定型課業 1等級	・上司の指示又は上級者により直接的・細部にわたる指示・助言を受けて遂行する単純定型業務。

（2）「わが組織オリジナル賃金制度」の設計

～シングルレート職務給に習熟加給・役割貢献加給を加算する並存型基本給体系～

職務給制度は「シングルレートと呼ばれる昇給機能のない職務給」を原則とするが、法

改正を契機に職務給をベースとした給与体系に転換する大企業が増えているとのことであるが、流行りのシステムに飛びついて職員のモラルとチームワークを損ねてしまつては元も子もない。制度は運用が要、職員のモチベーションを維持する対策が肝要である。

筆者は、非正規制度の整備目的と企画対象がJAにおける雇用慣行と限定された職種内の限定職務を担う非正規職員を対象とするものに鑑み、基本給体系はシングルレート職務給を柱とし、これに昇給的機能をもつ積上げ型の「習熟加給（定型職能群）」と「役割貢献加給（非定形職能群）」を加算するオリジナル制度として設計した。

(3) 「定型職務群（1等級から3等級）」の基本給

①「職務給」に職業能力の習熟を反映した「習熟加給」を加算する賃金体系

「1等級から3等級格付け者の定型職務群」の基本給は、担当する職務遂行に際しては「その職務を速く正確に完了させることが最高の成果」であり、同じ仕事であれば、誰が従事しても同じ賃金となるシングルレート職務給を基本とするが、担当職務の経験を重ね習熟することで職務遂行速度や技能が向上するという側面がある。

「仕事に人を付ける」という考えの欧米型職務給は「難易度や責任の度合いが同じ職務に取り組んでいれば勤続年数に関係なく同一の賃金が支払われる」が、前述した「わが組織オリジナル職務給制度という設計コンセプト」を踏まえ、シングルレートの職務給に職業能力の習熟を評価した「習熟加給」を加算する並存型の基本給体系とした。

②「習熟加給」は積上げ型とし上限額を設定

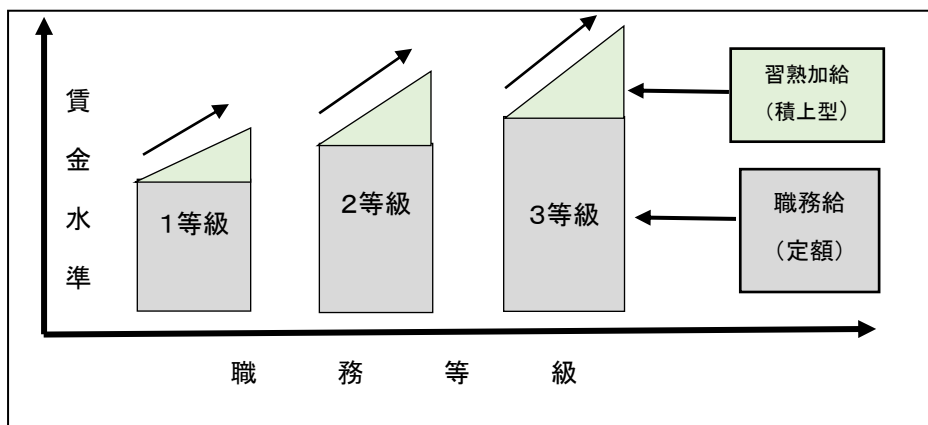
習熟加給は、正確性や効率性などが習熟度合で異なることから、従事する職員の習熟度の反映として支給するものであり、加齢や障害などによる肉体的な衰えや能力低下を除けば習熟度が低下することは通常考えられないため、積上げ型の賃金とする。ただし、習熟が永遠に上がり続けることはないので上限額を設定した。なお、支給金額については別にサブシステムとして整備する「人事考課制度」により評価・決定される。

③「定型職務群基本給」のイメージ

定型職務群基本給のイメージ図は、次掲のとおりである。なお、職務給と習熟加給合算の基本給体系とすることは職務給の原則から適切でないので、シングルレートの職務給と習熟加給を分離した賃金表とした。また、分離することで仕事の価値としての職務給と昇給機能をもつ習熟加給が明確となり、職員の理解・納得性も高まり、賞与や退職金を支給する場合の「基礎給」が明確となり使い分けることも可能である。

〔定型的職能群の基本給＝職務給（シングルレート）＋習熟加給（積上げ型）〕

□「定型的職務群の基本給」のイメージ



(4) 「非定型職務群（4等級から6等級）」の基本給

①「職務給」に職能向上と貢献意欲を評価する「役割貢献加給」を加算する賃金体系

非定型職務群は、職能レベルが一定レベルに達し「蓄積した保有能力を活用し職務を遂行する職務群」「ある程度の自己裁量で職務を遂行できる職務群」であり、職能は一定水準（期待水準）に達していると認められた職群である。しかし、育成段階を過ぎて職能が一定レベルに達した非定型職務群にあっても「職務経験を通して職業能力が高まっていくこと」、また「専門性が高く一定の裁量等を認められた職員や企画・特定部門の管理等に携わる職員もいる点」を併慮して、職能向上と貢献意欲を評価する「役割貢献加給」を加算する並存型の基本給体系とした。

②「役割貢献加給」は積上型で上限額を設定

役割貢献加給の支給額は習熟加給と同様に「人事考課制度」により決定される。

職務経験による職業能力向上が低下することは通常考えられないので積上げ型とした。また習熟加給同様、上限額を設定した。

③「非定型職務群」の賃金

非定型職務群の賃金表は、定型職務群基本給と同様の趣旨で、シングルレートの職務給と役割貢献加給を分離する形で作成した。

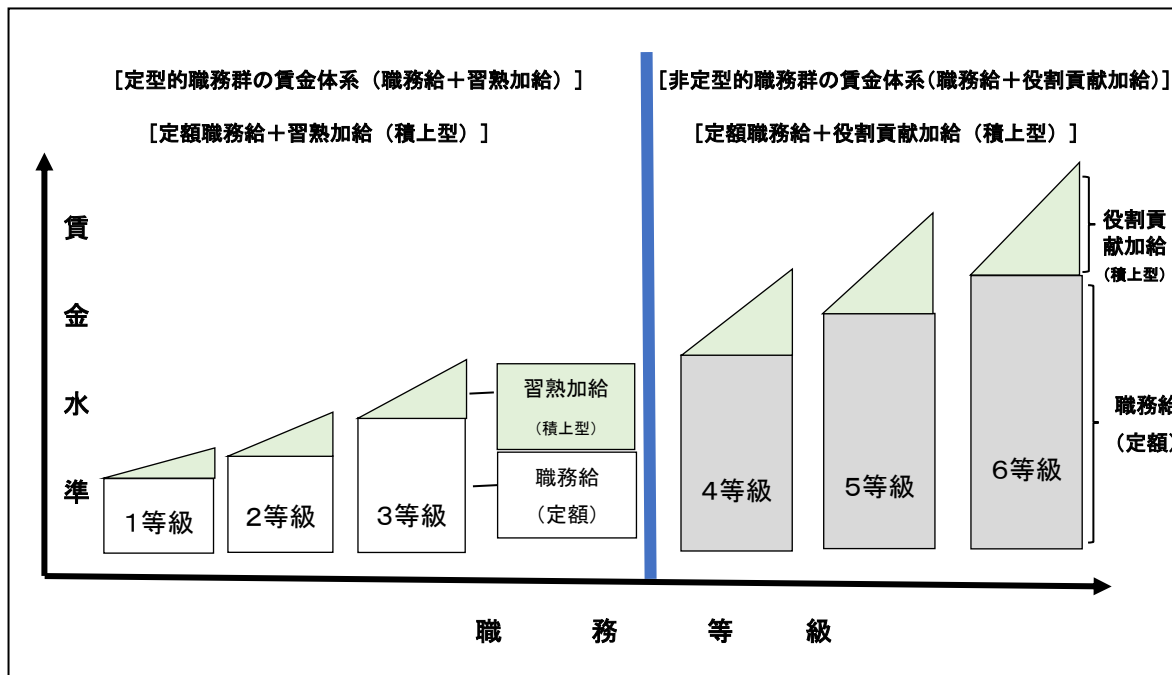
$$[\text{非定型的職能群の基本給} = \text{職務給 (シングルレート)} + \text{役割貢献加給 (積上型)}]$$

(5) 有期雇用職員の基本給体系のイメージ

～定型的職務群をベースに非定型職務群を加えた6等級制賃基本給体系～

定型的職務を担う3等級までの定型職務群をベースに、その上位等級である4等級から6等級の非定型職務群を加えた「有期雇用職員基本給体系（6等級制）」のイメージ図は次の通りである。

□定型的職務群をベースに非定型職務群を加えた有期雇用職員（6等級制）の賃基本給体系



4-ii 「パートタイム職員（時間給制）」人事賃金制度

(1) 職務等級フレームは「等級別職務評価基準」に基づく3等級制

均等・均衡待遇の観点から「パートタイム職員職務等級フレーム」は、有期雇用職員の「定型職務を担う3等級までの定型職務群」を準用する形で設計した。

□パートタイム職員「等級別職務（課業）評価基準（例）」

職務等級		等級別職務（課業）基準内容
定型 職 能 群	複雑定型課業 3等級	・まとまりのある複雑な定型業務。
	一般定型課業 2等級	・まとまりのある定型業務。
	単純定型課業 1等級	・上司の指示又は上級者により直接的・細部にわたる指示・助言を受けて遂行する単純定型業務。

(2) 「パートタイム職員（3等級制）」の基本給

①「職務給」に職業能力の習熟を反映した「習熟加給」を加算する賃金体系

パートタイム職員の基本給は、有期雇用職員の「定型職務を担う3等級までの定型職務群」を準用する形で設計した。有期雇用職員定型職務群との違いは、パートタイム職員の基本給が「時間給」であるという点のみである。

なお、均等・均衡待遇の観点から、パートタイム職員の1等級から3等級の初号金額については「有期雇用職員の月給を時間給に換算して決定」することに留意する。

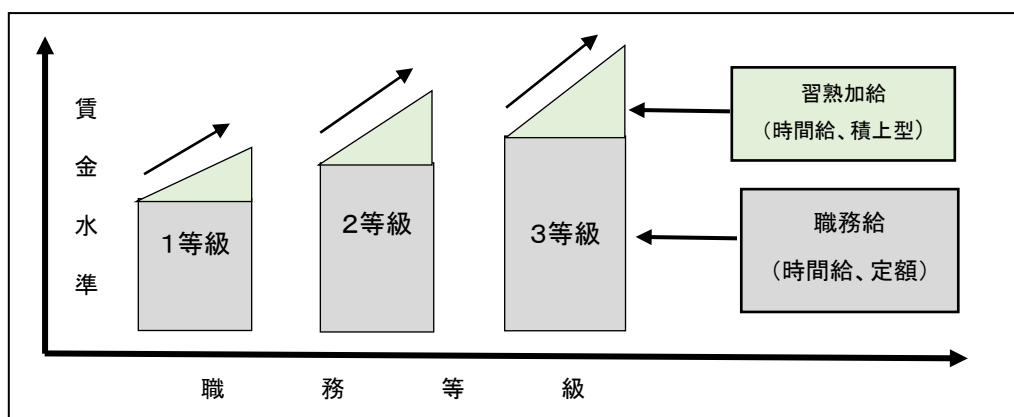
②「パートタイム職員基本給」のイメージ

パートタイム職員基本給のイメージ図は、次掲のとおりである。

なお、職務給と習熟加給合算の基本給体系とすることは職務給の原則から適切でないの
で、シングルレートの職務給と習熟加給を分離した賃金表とした。ただし、時間給制という
点に鑑み、給与通達の表記は「シングルレート職務給と習熟加給の合計金額」とする。

[パートタイム職員基本給(時間給)＝職務給(時間給、シングルレート)＋習熟加給(時間給、積上型)]

□「パートタイム職員基本給(時間給制)」のイメージ



5 人事制度運用のカギを握る「面接制度」

(1) 面接制度は目標管理手法を適用したもの

①目標管理(Management by Objectives and self-control)の機能

経営マネジメントと人事管理システムを一体的に結び付け、仕事の革新・改善・向上を図
ってゆくための制度として目標管理がある。目標管理をわが国に最初に紹介したのは昭和
31年に経営学者のピーター・F・ドラッカーが著した『現在の経営』の「目標による経営
は、支配による経営を自己統制による経営に置き換えることを可能にし、自分の行為を自ら
統制することによって働く意欲を盛り上げらせ最善を尽くそうとする熱意をおこさせる」と
いう記述にみるように、「駆り立てや支配による経営」に比べ「自己統制による経営」がよ
り効果的であるとするものである。

しかし、実践の場面では出発点の錯誤により「ノルマ管理」という意味をもたれやすいと
いう側面があることも否めない。出発点の錯誤を払拭するためには、職員の自主性・自発性
を尊重し、「ボトムアップ」による意思決定を重視することが必要である。

□出発点の錯誤

	目標による管理	目標を管理
○誰が	・担当者が	・上司が
○何を	・自分の仕事を	・部下の目標を
○どうする	・自己統制する	・締め付ける

目標管理の目的とするところは、職員の能力を高め、働き甲斐を実感させ、さらに動機づけを行うことを通じて目標を達成することであり「個人の尊重」「職員の自主性」「役割の認識」の3点を基本理念としている。この管理手法は「組織目標と連携した個人目標を設定する」「組織は個人に権限を委譲する」「個人は移譲された権限を使って自己統制し自発的に取り組む」ことを重視する点に特徴があり、次の二つの機能を有する。

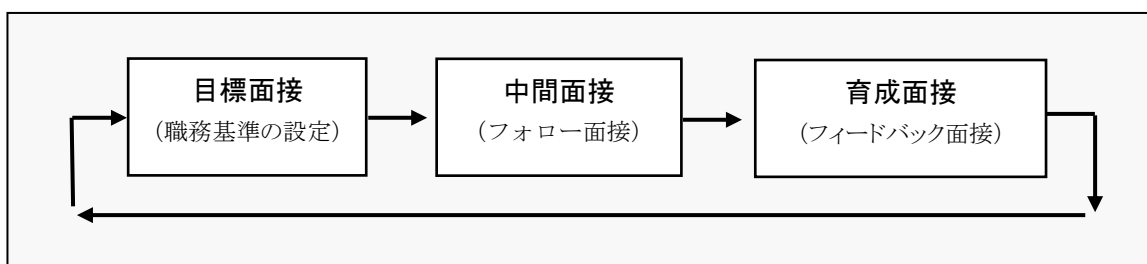
□目標管理の機能

- i 何の仕事について、どのような成果を上げるかが目標として設定されること。
前者が「期待役割」、後者が「期待成果」、両者の設定で「業務が明確」になる。
- ii 目標を設定するにあたり「上司と部下の面接」が重視されること。
面接では「上司と部下が目標設定について話し合う」ので交渉の装置として機能する。

②「面接制度」のサイクル

本誌で紹介した非正規職員人事賃金制度は、職務等級制度を柱に、面接制度、人事考課制度、賃金制度、自己申告制度などのサブシステムと併せトータルシステムとして整備するものである。面接制度は、目標達成意欲や働き甲斐を支援する目標管理手法を適用したものであり、期の始めに行う「目標面接」、期の途中に行う「中間面接」、そして期の終わりに行う「育成面接」の3つで構成され、下掲図に示すように相互に関連している。

□「職能面接」のサイクル



人事制度の運用段階では、ややもすると人事考課を優先的にとりあげる傾向があるが、人材育成型人事考課を実践するためには、先ず「目標面接」を通じて職員一人ひとりの職務基準の段階に応じた「仕事と能力開発に関する必達目標」を個別具体的に決定しなければならない。

③人事制度運用のスタートは「面接」にあり

非正規人事賃金制度は、組織で働く多様な人材の適正能力を見きわめ、適所に配置して最大限の活用を目的とする「人材多元管理システム」である。制度の運用においては、まず上

司と部下を結びつけ「きずな」を強固にするための接点が必要となるが、その機能を担うのが面接制度である。「人事制度のスタートは面接にあり」といわれる所以である。

また、面接制度は、上司が、部下一人ひとりの「期待（仕事像・能力像・組織の一員としてのマインド等）」を伝えチャレンジ目標を具体化する場であり「能力開発面接制度」とも呼ばれている。

④目標利益の管理と一体となった運用（職員一人ひとりの実績の集積がJAの業績）

企業が存続するためには「目標利益計画」の達成が要件である。面接制度は、事業計画を「職員一人ひとりの仕事」としてブレイク・ダウンし、その達成に向けPDCAサイクルを通じてマネジメントするものである。京セラ「アメーバ経営」にみるような小集団利益管理手法等と一体的に運用することにより経営意識・目標達成意欲を醸成し、目標達成のためのツールとして機能する。

（２）面接制度の実践（目標面接、中間面接、育成面接）

（２）- i 目標面接

①部下の業務目標の把握と課業配分

前述したように、職員一人ひとりの仕事としてブレイク・ダウンし、全事業計画を職員一人ひとりに割り当てる形で“職務と人を結びつける作業”を目標面接において行う。所期の経営目標を達成できるか否かは「目標面接の対応如何で決まる」と言われるくらい重要な意味を持つものである。

②「連名課業分担一覧表」の作成・検証

目標面接は、事前作業表の作成からミーティングまでの手続きを踏んで実施することになる。実践にあたっては、誰がどんな職務（課業）を受け持っているのか、実態の把握が前提要件となるので、所属職員全員の分担業務を列記した「連名課業分担一覧表」を作成し事前検証することが必要となる。この作業により、必要ないまた重要性の乏しい課業に無駄な時間を費やしている、また特定な部下に過重な職務が分担されているといったことも判明する。

また、「仕事が人を育てる」といわれるが、4等級格付け者に3等級の仕事ばかりやらせていたのでは肝心の職業能力の向上は期待できない。期等級基準に相応しい「仕事（レベル）」を割り当てることが求められる。

③ミーティングから個別面談

上司と部下1対1による個別面談の前に、上司から部下全員を対象に担当部門の年間目標を中心としたミーティングを行い、その後に個別面談を通して部下1人ひとりの職務目標と能力開発目標を具体的かつ詳細に決定するという手順となる。1対1による目標面接を通して、JA全体の事業計画が一貫性を保つかたちで「個人目標・行動計画」にブレイク・ダウ

ンされる。成果主義化に伴っては「期待役割と期待成果を併せた業務の明確化が必要」になるので「職員が上司と話し合い納得したうえで決定を受け入れる」という手順を踏むことが重要である。

目標面接は、動機付け、人材育成、人事考課等の接点として人事管理の中枢を担うものである。適正な運用により、公正な人事考課、職業能力の育成・開発、公平な処遇の実現、そして所期の経営目標の達成に繋がることになる。

(2)-ii 中間面接（大切な目標設定後の達成フォロー）

中間面接は、職務遂行の進行状況を分析し、目標達成への動機づけを図ることを目的として期の途中において行うものである。上司は、目標面接で設定した必達目標の達成に向けて適切に取り組んでいるがどうかを観察し指示・指導を行うことになるが、部下の不満や意見聴取、部門内調整等が必要となった場合においても適宜行う。目標の遂行過程においては、部下の自己統制に大幅に委任することが原則であるが、「部下を放っておいてよい」ということではなく、目標遂行過程における上司としての役割が求められる。

(2)-iii 育成面接

①フィードバック面接

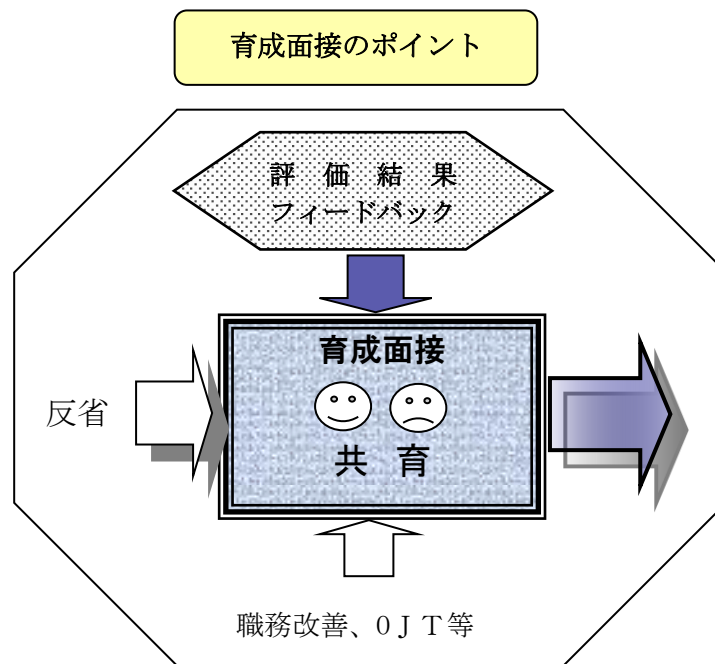
育成面接は職能面接の締めくくりであり、上司の日常指導の集大成ともいえる面接である。

育成面接では、目標面接の個別面談で設定した職務基準の達成状況を分析・評価するとともに、今後の能力開発プランについて話し合う。期首に期待・要求した職務目標と能力開発目標を達成することができたのか、あるいはできなかった場合、未達成事項については今後どのように改善した職能はどう伸ばしていくのか等について具体的に話し合う。

②教えて育てる教育ではなく「共に育っていく共育」

企業活力の源、経営の根幹はつまるところ「人」である。人を育てることは企業の存立にかかわるテーマだが、「教育」というと、未だに「教科書やマニュアルにそって、ものの理を説き知識をさずけること」と考えることも多い。しかし、これでは「教えた」ことにはなっても「育てる」ことにはならない。

「目標面接→中間面接→育成面接・フィードバック→目標面接」というサイクルが円滑に回転して、はじめて実効性のある能力開発が推進される。また、これからの人材育成は、成長時代のように「協調性を重視し与えられた仕事を効率良くこなす駒としての職員」ではなく、自ら課題発見し解決策を形成する能力を持ち、行動変革に対応できる「自律変革型人材」の育成が求められる。教えて育てる教育ではなく「共に育っていく共育」を提起したい。



(3) 制度は運用が要

言を俟たないことであるが、多額のコストをかけ最先端の制度を導入しただけでは予定した効果は期待できない。高橋伸夫は、著書『虚妄の成果主義-日本型年功制復活のススメ』において、成果主義も含めたあらゆる制度に共通した改善点であるとして「日本型年功制に対する不満として挙げられてきたことの多くは、実は制度上の問題ではなく、運用上の問題だった」とし、成果主義化に伴っては「期待役割と期待成果を併せた業務の明確化が必要」であり「社員が上司（会社）と話し合い、納得したうえで決定を受け入れるというプロセスを踏むことが大切になる」と付言されている。心に留めておきたいご提起である。

(4) 「納得性・公平性ある処遇の実現」に向けた経営トップのリーダーシップ

「シロタコンサルティング創業者」デービッド・シロタ氏は、著書『熱狂する社員』において、「企業競争力を決定するモチベーションの3要素」を挙げ「働く人が仕事や職場に求めているのは公平感、達成感、連帯感の3つしかなく、この3つすべてを満たすことが真に長期的な好業績を上げる企業としての条件」であるとして「ビジョンを掲げ情熱あふれる社員の働きやすい職場を創ること」をリーダーの使命として提起している。

そして、「3要素とも重要なのはもちろんだが、より徹底的に分析すると、公平感が必要最低条件」とし「社員が根源的なレベルで不公平感を持っている環境では、たとえ会社がやりがいのある仕事を与えても、彼らのやる気を喚起するのは難しいということを、教訓として申し上げたい」と結んでいる。「納得性・公平性ある処遇の実現」に向けた非正規職員の人事賃金制度の整備が急がれる。

企業経営は「水に浮かぶ氷山」に例えられる。氷山の可視部分の七倍から十倍の氷が水面下に沈んでいるといわれるが、氷山の最も下にあって経営に関するすべてを支えているのが「ビジョン」である。「わがJAはこの地域になくってはならない」という誇りや使命感は、困難な業務を遂行するうえでの心の支えとなるものである。経営トップの強力なリーダーシップを期待したい。

[参考文献]



- ・「同一労働同一賃金のすべて」（水町勇一朗著、有斐閣）
- ・「正社員消滅時代の人事改革」（今野浩一郎著、日本経済新聞社）
- ・「勝ち抜く賃金改革」（今野浩一郎著、日本経済新聞社）
- ・「人を活かす人事評価制度」（楠田丘著、経営書院）
- ・「成果主義賃金」（楠田丘著、経営書院）
- ・「個人、チーム、組織を伸ばす目標管理の教科書」（五十嵐英憲著、ダイヤモンド社）
- ・「日本型職務給の提案」（滝澤算織著、社会経済生産性本部）
- ・「熱狂する社員」（デービッド・シロタ、ルイス・A・ミスキンド、マイムル・アーウィン・メルツァツァー著、栄治出版）
- ・『本気の「脱年功」人事賃金制度』（経団連事業サービス人事賃金センター、経団連出版）
- ・「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告（平成28年12月）」（厚生労働省 HP）
- ・「職業能力評価基準について」（厚生労働省 HP）
- ・「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」（厚生労働省 HP）
- ・「改訂版ダイバーシティ経営診断シートの手引き」（経済産業省 HP）