

# 「仕事力」で決まる賃金



データ入力会社「エス・アイ」（兵庫県姫路市）は15年前、正社員とパートの枠組みをなくし、給与体系を時給制に一本化した。今本茂男社長（68）は「優秀な女性が集まる仕組みだ」と話す。

「長時間労働はデメリットが大きい」という信条から91年の創業時、パート従業員に「会社が開いている時間内ならいつ来て帰ってもいい」という自由出勤制を導入した。しかし、能力が高いパートからは「社員と同じ仕事をしているのに」と身分への不満が漏れ、社員からは自由な勤務体系をうらやむ声が出た。「それなら」と全員を自由出勤制に変え、給

屋休みに卓球を楽しむクラスメソッドの社員たち。横田社長は「社員が人生を楽しまないと、お客さんに提供するサービスの質も落ちます」＝東京都千代田区で、中村藍撮影



## 始めてる？②

## 新しい能力主義を探して

与も分かりやすい時給制にした。

時給は750〜2350円。半年ごとに実績を評価し、1円単位で昇給、降給する。データ入力、ホームページ作成、ソフト開発など業務を1〜8に分け、難易度や責任の重さに応じて基準点を設ける。点数と実際の成果、作業にかかった時間、リーダーや同僚による評価も加える。

子どもの病気などで急に休んでもよい。データ入力の場合、資料の上に納期や進み具合を示す「進行表」を付け、誰でも作業を肩代わりできるよう工夫している。月の平均勤務時間は約110時間。最大168時間まで働ける。月10時間程度しか出社しない従業員もいるが、今本社長は「雇用期間は定めていない。『短時間社員』と認識しています」。

64人の従業員の9割が女性、3割が20〜30代だ。求人誌の営業、

自治体の非正規職員を経て3年前に入社した女性（30）は「いるだけでお金をもらえる人がいないのがいい」と、働きやすさを実感している。実績が認められて時給は入社時から約500円上がった。

同じ仕事に同じ賃金を支払う「同一労働同一賃金」、残業させない代わりに雇用を増やす「ワークシェアリング」。今本社長は「会社にも労働者にもいいことづくめ。もっと広がってほしい」。



システム開発会社「クラスメソッド」（東京都千代田区）は契約社員と正社員の処遇を公平にしている。正社員37人と契約社員2人がいるが、基本給は全社員一律で昇進・昇給の評価基準も同じ。役職給と職能給で差をつける「同一能力同一賃金」の仕組みだ。創業からしばらくは正社員の賞与2・5カ月分に対し契約社員は1カ月だった。しかし社員から「不公平じゃない？」と声が上ががり、10年に正社員と同じにした。元アニメーターで、契約社員から正社員になった渡辺豪さん（34）は「処遇が同じなのですごく働きやすい。正社員になって良かったのは『響き』かな」と話す。

面接で能力を測れないければ最初は契約社員で採用し、能力を認めれば半年から1年で正社員にする。能力が開花しないと契約終了。（69）はこう話す。

## 読み書き障害 一冊にまとめ



ディスレクシア（読み書き障害）を理解するために。石川県立明和特別支援学校教諭の河野俊寛さんが「読み書き障害のある子どもへのサポートQ&A」（読書工房）＝写真＝をまとめた。保護者や教諭らにとって、手引書ともいえる一冊だ。

ディスレクシアは、読み書きの流ちょうさと正確さに困難があり、学習障害（LD）の約8割を占めるときき障子を理解するために。米国の映画監督、スティーブン・スピルバーグさんが、この障害を持っていたことを公表し、注目された。本書は「読み書き障害と知的障害は違うのですか？」「大人になったら治るのですか？」などの問いに答える49のQ&Aを収録。障害の原因がどこから来るのかによって、効果的な支援方法が異なることも解説している。相談から支援までの具体的な事例や補助代替ツールなどの紹介もある。A5判160頁。1890円。【立上修】

横田聡社長（30）は「社員が最大限能力を発揮できる環境を提供する。求めるのは仕事の成果だけです」。

とはいえ、簡単にクビは切らない。技術進化に追いつけるよう、社外セミナーへの参加費を会社が負担し、社員の能力を伸ばすことが大切と考えている。「目指すのは日本型雇用でも欧米型成果主義でもない新しい能力主義。非正規社員を雇用の調整弁と見なければ、処遇に差をつける意味はない」



「会社は社員のもの。だから絶対クビは切らない。その分能力を細かく評価して手当に反映させる。フェアですよ」――レーザー専門商社「日本レーザー」（東京都新宿区、社員60人）の近藤宣之社長

モチベーションを高めるため、基本給を保障した上で能力に応じて手当を付ける。手当は英語力、ITスキル、対人対応能力など。例えば英語力では年1回のTOEIC受験を義務づけ、得点に応じて支給する。500点未満はゼロ、100点アップするごとに5000円を加算する5段階評価。900点以上なら月2万5000円だ。対人対応能力はいつも笑顔でいる「他人のために働く」など20項目を評価する。月ごとの営業成績を全社員に公表し、粗利益の3%を賞与で支給する。厳しい成果主義にも見えるが、配分は、仕事ごとに誰がどれだけ貢献したかをアナログ作業で評価して決める。縁の下の力持ちの努力も見逃ごされない仕組みだ。大手メーカーから2

年前に転職した営業職の谷口透さん（27）は「評価の透明性が高いので不満はない。実績と性格の両面で評価してくれることでモチベーションも上がります」と話す。

近藤社長は大手企業勤務時代に何度もリストラにかかった。ずっと、社員が幸せになる会社を作ろうと思っていたという。「社員の能力を引き上げる努力は惜しまない。貢献できない人もいるが、それを切っ掛けに入れ替える手法は間違いない」

【反橋希美、中村かさね、山寺香】

意見、感想お寄せください

郵便は下段の宛先に、メールはページ上部のアドレスに「リアル30's」と明記してお送りください。ツイッター（@real30s）でも受け付けます。転載可能なツイートにはハッシュタグ#rt.30を付けてください。