



# はじめての人事・賃金基礎講座

## 〈第1回〉 人事制度とは何か、 どんな制度があるのだろうか…。

### ～何のために、制度があるのか、 どんな制度なのか…～

2013年65歳定年制に向けて、高齢者安定法が法制化され、いよいよ高齢化社会本番のキックオフの幕は切って下ろされました。それでは、ここで日本企業における人的資源管理の特徴を振り返ってみましょう。日本の人事制度の特徴は、一口で言えば、終身雇用、年功序列賃金、企業内労働組合の3点をあげることが出来ます。

これらの人事賃金制度は1960年から始まった高度成長経済の好循環の中で根づいた「3種の神器」と言われている制度です。でも、今、経済環境が大きく変わり、世界は一つのグローバル時代。また、産業空洞化の低成長時代においては、これらの「3種の神器」は、もはや現実的な適応性を失っていることは、改めて申すまでもないことです。

ヨーロッパの通貨信用不安に始まり、アメリカの経済不況などに伴う日本の円高不況、雇用不安など世界はまさに一つ。日本の古典的な年功役職職階人事制度といわれる学歴、勤年（経験）、性別をファクターとする人事制度は時代にそぐわなくなっています。年功による等級や資格を廃止し、職務や役割を基準とした人事・賃金制度への変更が急務です。

つまり、年齢や経験など「人基準」で人事や賃金を決めるのではなく、どんな仕事をしているか、どんな成果を上げたかによって人事や賃金、報酬を決める仕組みに変えることが世界基準です。

そのことは「人基準」から「仕事基準」への改革を意味しています。それでは、何をどう改革したら良いのでしょうか…。

## ● これからの新しい人事制度とは

時代とともに働く人達の働き甲斐、生き甲斐、労働感



立命館大学客員教授  
医療経営研究センター副センター長  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
齋藤 清一

や生活観などの意識が大きく変化しています。また、一人ひとりの価値観は多様になり、まさに同一価値観を持たなくなった異質な人達が一つの企業の中で働いています。このように、バラバラの価値観を持つ人達を組織人として如何に育成し、力を発揮してもらうかを考えなければならない人材活用戦略が必要な時代です。経営資源である「人」の適材適所などの有効活用をどう進めたら良いのでしょうか…。

次に「物＝設備、建物」「金」「情報」「システム」「時間」の最大活用を考えなければなりません。すなわち、最小の費用を以って最大の効果を上げる経済原則が求められます。中でも、経営の原点といわれる人の問題は、人基準から「仕事基準」に切り替え時には、仕事のランクづけをどう決めるか、誰をその仕事に任用するのかなど、多くの課題を解決する必要があります。また、組織と個人の間をどう考えるのか、と言う基本に立ち返る課題が沢山あります。

## ● 1.年功主義人事基準とは…

これまで、なぜ、医療機関や施設は人基準と言われる年功基準を維持してきたのか。ここで仕事基準に変える事は何を意味するのかを考えなければなりません。

年功基準は誰が見ても分りやすかったのです。多くの日本企業は同じ学歴、同じ卒業年度という社員群の中で序列を作り第一選抜、第二選抜者を選び、配置や昇格、昇進を評価で行ってきたのです。

ここで問題なのは評価です。評価の重さは部門によって変わることを避けるために相対考課の枠を全部門一律に割り振ることにしたのです。

評価体系の多くは結果としての業績評価と能力開

発および仕事への取り組み態度を評価するパーツで評価するしくみです。仕事への取り組み姿勢を情意考課で評価する企業や業績に直結するコンピテンシー評価でしくみを作っている企業も多く目につきます。評価制度の納得性を考えますと必ずしも年を重ねた、また、経験を積んだ人が必ず仕事が出来ると言い切ることができない時代になりました。

社員を評価する目的を企業側で考えれば業績を上げるための仕掛けであり、一方、社員側では自分が頑張った貢献度の明示と自己の能力開発であると言うでしょう。

## ●2.能力主義人事基準とは…

さて問題なのは能力考課です。高学歴である。経験もあり能力もあるのに結果が出ない。このことが考課制度の問題点としてクローズアップされるようになったのです。

能力主義人事制度は職能資格等級制度「知っている。…できる。」の概念です。いろいろなことを知っても結果が出なければ経営は立ち行かなくなります。

能力主義人事は職能資格のランクアップを図ることによって活力を引き出す方法で、ターゲットはあくまでも能力開発です。

しかしこの能力は目で見ることでも手で触ることもできません。学歴、勤続、性別などの属人的要素は排除するものの、直接に今やっている仕事の価値(グレード)とはイコールにならなくても良いのです。

知識、技術などの能力があれば資格は上がります。問題は職能資格イコール賃金です。職能資格のグレードが高く、高い賃金を受給しているのに下位資格の仕事しかしていない場合です。この場合、賃金と資格のミスマッチがあるといえます。

能力主義人事制度(職能資格制度)の課題は一旦取得した資格は消すことができないこと、それは卒業方式と言う理論構成であることです。

このことは実力がなくなっても降格はできないことを意味しているのです。能力さえあれば仕事には関係なく賃金はどんどん上がることを意味しています。いずれにしても能力主義人事基準は人基準であり仕事基準

ではないことを理解されたと思います。

## ●3.仕事基準への転換

人基準から仕事基準に変える事は従来の年次管理を捨て、企業内、内部昇進制度という社員の動機づけ戦略の見直しをしなければならないことを意味しています。仕事基準人事ですから、今この仕事をできる人を外部からスカウトして配属すれば良いし、そういうやり方が合理的であり、効率的でもあるのです。

昇進を争った社員間競争も意味はなくなります。最近では、社員の意識も大きく変わりました。無理をして偉くならなくても良い。楽しい人生が送れば良い。自分らしい人生を送りたいという声も多く聞かれるようになりました。

かつては人材育成のために長い時間をかけることが許されましたが、現在は企業が独自の付加価値を生み出さなければ生き残れない厳しい時代を迎え、今必要な人材を直ぐに配置しなければ競争には勝てない、選択肢のない時を迎えています。

人事賃金の処遇軸を仕事基準に変えるためには仕事基準を明確にしなければなりません。この仕事の役割分担を明確にすることは意外に難しいのです。すなわち役割とは責任と権限の意味で部長、課長、係長、主任の役割と言うように職階、職種によってその重みは異なるのです。

しかし、純粋な仕事基準であれば職務記述書を作成しなければ仕事基準は成立しません。しかし、役割基準とは「基本的な職務=職責」に役職職階レベルに見合った、その都度の課題業務を加えます。すなわち、できる人には本来の職責業務だけではなく、いろいろな役割や仕事が与えられます。

この部分は職責の価値だけではなく、人を見て、出来る人に職務拡大業務を付加しているのです。彼だったら彼女だったら、能力があるから本来の職責業務だけではなく、この仕事もできるからやってもらおうという訳です。できる人には本来業務だけではなく、どんどんと職務拡大に向けてチャレンジ業務を与えます。

ですから、日本では仕事とチャレンジを付け加えたものを役割業務と言っていますがこの役割が実力、成

果を決めるベースになり、その達成度を業績考課しています。無論、チャレンジをすれば役割は大きくなり、その評価結果は有利なものになります。

## ●4.人事基準の選択により変わる 人事管理制度

人事管理制度は年功か、能力か、仕事かのいずれかの選択によって人事管理の味付けや管理の性格は全く変わったものになります。

わが病院、施設の強さは何か。他に誇れる差別化できる知識や技術は、また、特別のサービスがあるか…と考えると、年功主義では無理なようです。

一方、管理スタイルも大きく変わるでしょう。ここでは人事管理に焦点を絞ってそのポイントを見てみますと大きく次の4つの分野に分けることができます。

- ①人材採用と管理…労働力の確保と維持のための管理、採用、賃金、福利厚生、労働時間、職務設計、退職管理など。
- ②能力管理…職員の能力開発のための管理、能力開発、教育訓練、人事考課、昇格、昇進、異動、配置など。
- ③組織管理…組織力を高め組織風土を改善するための管理。組織形態、役職昇進、降職制度、コミュニケーション策、苦情処理など。
- ④労使関係管理…労使関係を健全化させるための管理…団体交渉、労使協議など。

管理の方法は“Plan(計画)→Do(実施)→See(統制)”の管理サイクルを回すことから始まります。このサイクルを回すのは、むろん人であり、これらの一連の流れを人事管理といっています。

また、「企業は人なり」といいますが、企業の発展はまさにそこに働く経営者や職員の能力、やる気、使命感次第です。

人事管理の意味を一言でいえば、労働力の最適活用です。人事管理の領域は、先に示しました4つの分野に大別されますが、この中でも最近は特に、②の能力管理の重要性が高まっています。

人は利益を作り出す源泉であり、人の管理を人的資源管理というようになったのです。人は経営の最大の資源なのです。

筆者：齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会：日本経営倫理学会、日本労務学会

●主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」(病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方)「医師の賃金はこう決める」(職能給の決め方が分る本)〔経営書院〕他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする

「日本病院人事開発研究所」

〒248-0001 鎌倉市十二所224

TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

http://www.jinjitginginkanri.sakura.ne.jp/

