



はじめての人事・賃金基礎講座

〈第9回〉 人を活かすこれからの賃金体系とは

～キャリア形成と世帯形成の 最低保障賃金の担保を～



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

日本は人を大切にする国です。人の可能性に期待をする日本固有の風土があるのです。

自分の企業の必要人材は社内で育て、適材適所配置で活用する内部労働市場が日本では当たり前として形成されてきました。諸外国から見れば何と不思議で不経済であると目に写るでしょう。企業人として社会人として一人前になるまでの時間と手間とコストがかかるからです。筆者も学校を卒業して始めて臨んだ入社式で「新人諸君、早く借り方人間から貸し方人間になって欲しい」と言われた社長訓示を今でもはっきりと覚えています。

グローバル市場の外部労働市場が当たりの諸外国から見れば、日本の人材育成活用方式は経済原則に反するし、不経済であり不思議なシステムと見られていることでしょう。

そうなのです。わが国では「人が仕事をつくる」の考えから、可能性のある人材を採用することを第一義に考えますが、諸外国のグローバルスタンダードでは「仕事に人をつける」の考え方ですから、キャリア形成など人材育成の考え方はないと言えます。

さて、最近、労働者の価値観や多様化が進む中で、経営側の人事・賃金管理のポイントは労働者のニーズを柔軟に受け止める複数の選択肢の人事・賃金制度があるか否かも優秀人材確保の重要な戦略になっているのです。具体的には社員一人ひとりの意思と適性を活かすコース別キャリア形成の人事・賃金管理の導入が必要になってきています。その設計に当たっての考え方や賃金のあり方についての留意点は次の通りです。

● 1. キャリア形成の人事・賃金管理とは

キャリア形成の人事・賃金管理とは、個人の適性と本人の意思に応じてあらかじめ設定されたキャリアルートに従い、能力開発や人材活用を進め、仕事の価値によって人事や賃金処遇を決めるシステムです。キャリア形成の管理は別名コース別管理とも言われ職務資格等級制度の中に位置づけられます。

賃金はキャリアコース別職務資格等級別賃金ですから、仕事の価値で賃金が決まる入学方式を原則とします。キャリアコース別職務資格等級制度ではコース別に、また職務資格等級別に仕事像・役割像を明確にして、それをベースに個人の實力・適性を見極めて評価・活用そして賃金処遇に結びつける制度です。

育成については、原則として自己責任ですが、一般職員については40才までは企業責任で能力開発や職務拡大に援助・協力をします。しかし一般社員でも40才を超えると自己責任になります。

以上からキャリアコース別職務資格等級制度導入の狙いとするところを整理してみると、それは多様化する個々人の価値観・労働観を受け止める受け皿であり、キャリア活用の複線型のメニューを示したものです。企業型の論理で肩書や賃金に格差をつけるのではなく、あくまでも働く者が主役で本人の意思と適性と努力にもとづいて自分の進路を決める本人が選択した実力成果主義の人事・賃金コースなのです。

● 2. キャリア形成コースの設定

キャリア、コース別賃金を導入するためには当然ながらコース別、職務・役割要件を明らかにし、その要件を基準として本人が選択するシステムを明確にし、公開をしておくことが必要です。

それではどのようなコースがあるのでしょうか。

(1) 管理・企画総合職コース

通常、多能化コース職群とも呼ばれ将来、管理職として組織を束ね、組織目標の達成のために人材育成、企画開発、業務推進を担当する人材グループです。

(2) 専門・熟練定型職コース

特定分野の高度な専門知識や技術を身につけ将来的には専門家として知識、技術を駆使して専門業務に従事する人材グループです。

(3) 一般・定型熟練職コース

一定の職種分野で深い経験を積み、その知識、技術を駆使して職種のベテランとして担当職務に従事

する人材グループです。

(4) 技能・熟練定型職コース

社会的職種群と言われる職種特性の強い技能職種で調理師、栄養士、保育士、介護士、ヘルパー、運転手など限定された職種に従事する人材グループです。

従来、複線型人事制度といわれていた職種転換自由な制度とは趣を異にした制度で賃金は職務資格等級制度に従って、基本給は4本作成し、社会相場との差額がある場合はその差を調整する職種手当(基本給扱い)を基本給に加算し職種別基本給を算定します。

● 3. キャリアコース別賃金導入の留意点

導入に当たっては、制度設定の趣旨、狙い、企業(病院・施設)がおかれている状況、人事方針等を良く説明し事前PR等の徹底が特に必要です。制度上の留意点を2~3上げれば次の通りです。

(1) コースの区分けは各人の選択

コース選択は原則として本人の意思と納得を条件とします。上司がアドバイスする場合にも進路選択が企業(上司)の誘導とならないように、あくまでも本人の自主性を尊重して、本人が決めるように気をつけなければなりません。選択後の職業人生は自己責任であるからです。

(2) 賃金差をつけるための隠れ蓑ではない

大切な事は原則として企業内(病院・施設)で賃金格差をつけるための隠れ蓑ではないということです。賃金差があるとしてもコース選択はあくまでも本人の問題です。

コース別管理は、コース別育成、成長の違いを踏まえた進路と人材活用のシステムであり、差別管理のための手段ではないということを周知徹底すべきでしょう。実力成果主義人事・賃金制度を機能させるためのポイントは最低保証賃金を担保することです。世帯形成の生活保障賃金を設定し安心して働けるベース賃金の上に可変性豊かな各職種別コース別実力・成果主義賃金を設計します。

(3) コース別実力・役割要件の明確化

コース別、職務・役割要件書に照らして各コース別職歴開発体系の確立、役割や進路の違い(仕事のレベルと内容、責任)を明らかにして公開することが必要です。

● 4. コース別管理と賃金の考え方

労働対価の原則によってコース間に明らかな差が認められる時(業務内容が明らかにハイレベルである。など)には「基本給」に差をつける事もやむを得ないことです。しかし職務資格等級制度は全社同一にしないと共通人事になりませんので賃金表だけ別建て

にして設計します。

病院・施設のように多数の職種がある組織集団では人材グループ別(医師職、看護職、コ・メディカル職、介護職、事務職、労務職)の数本に合わせて政策的に基本給レベルを設定します。しかし、病院・施設勤務職員の賃金は社会的相場に強く影響を受けますから、職種別に労働市場賃金に合わせるか、または上回る賃金を支給しなければなりません。社会相場賃金の差額を職種手当で補う形にするわけです。

その他、賃金算定時の留意点は職務レベルは同じであっても企業への貢献度、辛さ(勤務、仕事)が違うなら手当や賞与で差をつけることもやむを得ません。職種レベルが同じであるなら「基本給」では差をつけないようにします。労働市場賃率の違いは手当で処遇するようにします。

最後に、職種別初任給に差をつける事の是非ですが、これは、政策的に初任給をどう決めるかといった一企業内の問題ではあるのですが、需要と供給の違いで差があるし、また、差をつけたいということでしたら、基本給は同じでも労働市場手当で対応することが理屈です。

例えば、リハビリテーションのPT、OT、STの基本給は同じでしょうか、違うのでしょうか…。職種間に明らかな差(仕事の難易度、辛さ、危険)が認められるとしても、労働対価の原則に基づき初任基本給から差をつけることは正当な理由づけはできません。それは同一学歴における修得能力に差をつけることはどうみてもできないし、ましてや男女の格差も論外です。コース別に賃金差が生じるとするならば、就業後の業務内容の違い等により結果的に明らかに習熟能力に差がつくからです。社内の和とバランスを保つことも賃金政策では大切であることを認識しておくことが大切です。

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.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/