



はじめての人事・賃金基礎講座

第10回 臨時給与(賞与一時金)の性格を 考えてみよう

～賞与は一夏の体験～



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

1. 賞与とはなんだろうか…。

賞与って何だろう、特段、たいした仕事もしていないのに、時期が来ると賞与が支給される。評する手柄もないのに夏と冬に支給される賞与はやっぱり賃金なのかも知れない。

通常、一般企業に勤める社員は「今期のわが社の業績はどうなのか、利益はどうだったのか」など…と、いつも会社の業績には特別の関心を持っている。業績が悪ければ賞与が出なかったり、減ったりすることもあるが、それは仕方がないことと、皆、理解している。しかし、病院、施設勤務者の意識は全く違う。非営利、公的産業故に業績とか利益を考えると不謹慎なことだと考える人もいる。現場の声を聴取してみると「毎月の賃金が増えるより、賞与を沢山もらった方が嬉しい」などの声が多いのはびっくりである。

賃金論からいえば毎月の賃金は生活の糧であり、生計費である。従ってこの賃金が世間ベースより低いようでは、普通は将来の生活が心配で落ちていて働けないし労働意欲も湧かない。また、労働の再生産も出来ない。とすると、経営側から考えれば月例賃金の水準は、世間相場以上にしたいと考えるだろう。

また、そうしなければ優秀人材の確保も定着も難しい。すなわち、賃金理論で月例賃金と賞与の関係を説明すれば、月例賃金は賞与の先決変数であり、月例賃金こそが賞与より大切なものである。賞与はその時の一夏の体験にしか過ぎないものである。しかし、地方の田舎に行けば行くほど「月例賃金より、まとまったお金をもらえる賞与を沢山もらいたい…」という希望が多数である。

これは、賃金制度改革説明会時の職員希望調査では、いつもこのような結果になる。本当なのかなと、いつも半信半疑の気持ちで、また、話半分の気持ちで筆者は話を聴くのである。

賃金の基本的な考え方をいくら丁寧に説明をしても、なかなか職員にも経営にも理解してもらえないのが実態である。職員の反応は、まとまったお金がもらえるという賞与の魅力であろうか、賃金が高い安い判断をするそのポ

イントは年取ベースである。賃金論は先にも触れたように、賞与は月例賃金の従属変数であり、あくまでも月例賃金が先で賞与が後との考え方が大切であり、月例賃金は利益がなくとも、また儲からなくても、職員を一人雇えば必ず、ある一定の生計費を保証するものでなければならない。このことは経営を司るトップマネジャーの正義論でもある。

さて、ここで、これからの、賞与の支給や方法について総括すると、賞与とは職員皆で稼ぎ出すもの、稼ぎが悪ければ支給できないものである。すなわち、病院、施設であっても一日も早く、常識論としての一般論企業の賞与支給方法に変える努力が急がれる。

2. 賞与は月例賃金の後払いか

どんなに多額の賞与をもらっていたとしても、月例賃金が社会相場より明らかに見劣りするならば、賞与は月例賃金の後払いと考えるのが妥当である。したがって、賞与を考えると、月例賃金が社会相場を維持し安定的に支給されているか否かを検証してみる。その検証方法は年に1回、一般に公開されている公的、民間機関の職種別、経験年数別、規模別、年取ベースのデーター等を基に、わか病院、施設の月例賃金と臨時給与(賞与)の合計額(年取ベース)が世間ベースに対して、どのような水準にあるかを確認してみる。こうすることにより、わか病院、施設の賃金レベルが分かるはずである。

賃金ベースが世間より明らかに、低くて、また、賃金に変わる他の訴求する賃金の支給がなければ、それなりの人材を確保することが出来ない筈である。また、賞与のことを賃金専門家は臨時給与とも言っている。臨時給与は企業業績変動の人件費の調整機能を持つともいわれている。その構成は生活一時金と変動的業績賞与である。生活一時金は月例賃金の後払い的性格である。この意味は毎月の生活費の赤字分を補填するということであり、この論理は今まで、経営者にも労働者にも抵抗なく受け入れられてきた一般論であるが、実際の生活の中ではどこまでが生活一時金であるのか、また、どこからが業績反映部分であるのか、公的なデーターはあるものの、一概に判断す

ることは難しい。しかし変動的業績賞与を設けることは、経営にとって、経営業績の変動を受けとめることができ経営の安定化にとってメリット大といえる。

以上からお分りのように、賞与は月例賃金を調整する機能を持っている。月例賃金は毎年世間相場を確認しその決定は労働力の社会的価格に合わせるが、それを上回る形で決めることになる。月例賃金は一企業内では決めることが出来ない社会性のある賃金なのである。しかし賞与は全く違う。賞与は一企業内の生産性で決めることができ、また、社会相場を上回る月例賃金を支給することが出来る経営力がある場合は、いくらでも支給することができる。支給の仕方は活気に結びつくように工夫して支払うことが大事である。長期的な業績動向と短期的な業績変動のずれは賞与で受け止めるのが、これからの経営のやり方でもある。

3. 賞与は短期的な処遇システム

賞与査定という言葉がある。査定は一過性のものであり、決して累積的なものではない。この点が昇給、昇格の考課とは異なることを理解することが大切である。月例賃金に企業の独自性を持ち込むことはできないが、賞与は弾力性に富む。病院、施設によっては業績に関係なく一定額を支給したり定率で計算支給したりしているところもあるが、それは本来の賞与の性格ではない。賞与はいうまでもなく今期の成果(成績、業績)を受け、成果を反映した可変性豊かな賃金である。成果はその時の運、不運がある。昇給とか昇格はその企業にいる限り長期にわたり累積する。しかし、その時々運、不運による継続性のない成果を昇給、昇格に反映させることは不公平人事を助長させることにもなる。その時々の一時的成果は一過性の賞与で受けとめたほうがベターである。

したがって賞与は「頑張った者には賞与を」の精神で一過性のシステムで支給する。多くの企業、病院では前期に対しての比増減額を査定したり、支給率を固定したりして賞与を算定しているところもある。これらの賞与の支給方法は賞与の性格から説明がつかないことだ。賞与は業績目標を明確に公開して、その目標達成度の反映を中心に、配分システムを再構築することが経営課題にもなっている。

4. 経営における成果配分賃金の導入

成果配分の真の導入目的は、経営への労使参加の推進にあり、賞与支給をどうするか否かの小さな問題ではない。成果配分とは労使が一体になって「公開、協議、還元」のシステムを作り対処する方式である。賞与配分を考える指標が業績(生産性)であるならば生産性向上の取り組みばかりではなく、その成果の配分のあり方についても併せて考えておくことが必要である。しかし、病院施設において成果配分をルール化しているところは極わずかである。オーナー経営が多く、そのほとんどがブラック

ボックスの零細経営である。経営基準を公開し目標達成に向けて労使ともに努力するガラス張りの経営体質を作らなければ成果配分賃金を導入する意味がないと思慮している。

成果配分を導入する基本は分配をルール化し労働分配率を安定化させことに狙いがあるわけで、成果配分指標は付加価値(利益)を使うのが一般的である。指標は職員にとって分かりやすいもの、また、誰にでも努力する人に、獲得できるチャンスがあるものが留意点にあげられる。

例えば、職員から考えれば「今期はこんなに頑張って売り上げを上げた。」というであろう。しかし経営は「医療収入高よりも最終的な経常利益は赤字だ。」とお互いに主張し合っても話はまとまらない。

そこで労使がお互いに歩み寄れる接点は付加価値である。付加価値という概念は、一般職員にはなじみが薄い。そのため、その代理指標として、利益(付加価値-人件費)を用いる病院、施設が多くなった。これらの方式をとる場合は予定人件費枠から月例賃金の固定原資を差し引きした残高が賞与原資となるので、付加価値があまり出ない場合は賞与にまわす原資がないなどの問題が生じる。原資がないのに借金をして賞与を支払うことはできない。収支についての感覚がないといずれ倒産に至るからだ。

万が一のことも考えて、たとえ業績が低迷していても労使で賞与の最低、最高支給月数などを確認しルール化しておくことは経営安泰に繋がる。それだけ、賃金に占める賞与のウエートが大切になってきている。評する価値がない人まで賞与を支給するのか、賞与支給のシステムを変えることは、賞与の考え方を変えるとともに、働き手の意識の変革を進めることを意味している。

賞与は自ら稼ぎ出すもの、賞与は一夏の体験にしか過ぎないものだ。また人生は行動を起こさなければ、何も変わらない。はてさて、働き手の意識を変えることができるだろうか…。

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/>