



# はじめての人事・賃金基礎講座

## 第11回 生涯現役、ライフステージ別の 賃金を考える

### ～賃金の組み替えが必要～

サラリーマンの多くは、生涯現役ができれば素晴らしいと考えている人達が沢山います。しかし、生涯現役に耐え得る職業能力を持っていないのが現実です。

どんな組織に勤めている人でも定年は誰にでも確実にやってきます。しかし、この人にしか出来ない仕事をやっているとか、また、余人に変わることができない専門業務をやっている人でなければ、いつまでも現役を張ることはできません。

昔のサラリーマンはみんなゼネラリストの管理職をめざし頑張ったのが普通の人でしたが、現在は一匹狼の役職を目指す人達が多くなりました。管理職は部下を使って組織目標を達成する人ですから、調整能力を必要とします。実際の仕事はできなくても、統括者として役割を遂行すればよい時代があったのです。

しかし時代が変わり、実力・成果主義の時代になった今、あの部長は、あの課長は、今期何をやったの…、どんな利益貢献をしたのか、成果は何かのアウトプットを評価されるようになったのです。ただ、昔の真面目で滅私奉公だけでは、勤めができない時代になりました。いつまでも現役として働くには、実務遂行能力を身につけなければなりません。これを一般的にはキャリアという言葉を使っています。

キャリアについてE. H. シャイン(アメリカの組織心理学者)は「キャリア・アンカー(キャリアの錨)」という言葉で、キャリアの自己概念のあり方を説明しています。それによると仕事に対して自分の持つ価値観・動機・能力の面から、キャリアに対する自己像をしっかりとらえて、その道に到達できるように努力することが必要としています。

そして、認識したキャリア自己像を錨のようにしっかりと心の中に下ろしておけば、激しい経営環境の変化にも、うろたえなくて済むのであると説明をしています。

キャリア開発を進める基本は、個人も組織も互いに自立した関係にあることが大切です。研究開発の道

をひたすらに極めて、高度な専門知識を駆使し研究企画開発の名手になるように努力する専門職とか、また、腕一本でこの道を極める業務推進のエキスパートとしての専任職とか、専門性や技能を習得していなければ、定年後も現役として働くことは難しいといえます。

分かりやすいいえば、時代にマッチした職業能力を持っていないと現役引退ということになります。力のある人材に定年後も活躍してもらうには、賃金制度や評価制度、教育制度など人事制度のあり方が個人の自立化を促進するベースになります。

職業能力については、そんなことは誰でも承知していることですが、自己評価が甘く、その場になって慌てるのが多くのサラリーマンです。

しかし医療機関に働く医療職の場合は、一般産業の厳しさとは少し事情が違ようです。病院経営には資格免許所有者の法定必要人員が定められています。特に、医師や看護師不足は恒常化しており、人数あわせのためには、能力・実力に関係なく、やむを得ない処置としての労働市場が形成されているのが実態です。しかしこのことが本当に幸せなことなのかを考えてみる必要があるではないでしょうか。人生経験を沢山積んでいるのに、後輩に教える職業能力を持たない人達が大勢いるのです。

## 1. これからの人事・賃金制度はどう変わるのか？

生涯現役で働くためにはその時代にマッチした職業能力を持たなければなりません。それは、具体的に次の4点を理解することから始まります。

(1) 人の見方を変える

(2) 人と仕事の結び付けを変える

(3) 仕事への意識を変える

(4) 賃金の決め方を変える

まず、最初の「人の見方を変える」とは、どう変えるの



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

でしょうか…。どんなに能力があっても実際の行動に落とさなければ成果を実現することはできません。会議の席上、いつも良い提案を出す人がいます。しかし、問題は、彼(彼女)は口ばかりで行動が伴わないのです。これでは困ります。年功主義を排し、能力主義(職能資格制度、職能給体系、育成型絶対考課)を整備しコンピテンシー評価制度なども取り入れ、また、昇進や配置は実力主義人事に切り替えることが必要です。

二つ目の課題は価値観が多様化した今日、一人ひとりの働き方とか労働観を尊重して、組織としてよい仕事をやるためには個人のチャレンジや自己主張を高く評価し、出る杭は育てていくという加点主義の組織風土に変えていくことが各人の成長の鍵になります。人材を活用するために、目標面接制度、公募制度、自己申告制度、アセスメント(事前評価制度)複線型昇進制度などを取り入れ計画的に意図的に、その道のキャリア形成に向かって努力ができる道筋を作り、人材育成に取り組むことが必要です。

第三の「仕事への意識を変える」とは何をどうすれば良いのでしょうか…。役職者は役職位で仕事をするわけではありません。成果責任としての役割(アカンタビリティ)の認識を持ち、その達成度の業績が問われます。あなたは部長として、課長として、今期はどんな

利益貢献をしたのでしょうか。もしこの組織を離れても明日から、路頭に迷うことはないとの確信を持っているでしょうか…。

第四の賃金は、人生のライフスタイル(年齢)によって賃金の選択が変わります。40才くらいまでは能力の伸び盛りですから、その能力の伸びを能力給で処遇するのが良いでしょう。しかし40才を過ぎたら経験も豊富ですから、いろいろな問題解決業務など、役割業務にも従事してもらうことになります。したがって賃金は能力給プラス役割給の調和を図る賃金が適切ということになります。また50歳になったら、全面的に成果主義賃金に切り替え、定昇なしの賃金で可変性豊かな業績給、ダイナミックな年俸制に切り替える事が必要です。

以上4点を進める上で共通していえることは、まず何よりも各種の評価制度(能力考課、実力考課、コンピテンシー評価、役割評価、業績評価)を公正性、納得性、そして透明性の3点で整備定着させていくことが前提になります。

## 2. 「昇格、昇進、昇給の再編」

ライフステージ別の人事、賃金の組み換えは、次の図表の通りです。

	考え方	ねらい	人事評価	運用
昇格	能力主義	人材の育成	能力評価	降格なし
昇進	実力主義	人材の活用	実力評価、 コンピテンシー評価	降職あり
昇給	前半:40才まで、能力主義 後半:41才以上、成果主義	人材の育成 定年までの人材活用	能力評価 役割評価、業績評価	降給なし 降給あり
組織風土	加点主義	個の尊重 チャレンジ	アセスメント	目標面接 公募面接

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/>