



# はじめての人事・賃金基礎講座

## 〈第2回〉

## 日本的雇用慣行のメリットと デメリットとは何か、

～メリットは活かしデメリットは捨てる～



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

日本的雇用慣行は世界に類を見ない雇用システムを持っています。それは日本の経営の3つの特徴で、これを三種の神器と呼ぶようになりました。

それは終身雇用制度、年功序列、企業別労働組合のことを言っています。日本的経営の3つの特徴をジェームス・アベグレンが「日本的経営」(1958年)の中で三種の神器として指摘をしたのです。

今、アメリカ企業や中国企業では、かつての日本の経営システムを導入する動きが広まっていますが、日本では日本的雇用慣行のメリットを維持するためにサブシステムを強化しているようにも思えます。

そのサブシステムとはパートタイマー契約職員に代表される「非正規雇用」や企業と直接的な雇用関係のない派遣労働者や請負労働者の「間接雇用者」すなわち、欧米型雇用システムの拡大です。特に、パートタイマーなどの非正規社員が現業部門の主力の労働力になっています。

しかし、具体的な雇用システムは業界によって大きく異なり、一般的な議論をすることは難しいのです。「非正規雇用」や「間接雇用者」の雇用拡大は日本的雇用慣行のメリットを維持するための方策とも考えられますが、病院・施設においては法定人員などの規制や人材の需要と供給の関係から雇用の多様化はあまり進んでいません。

### ● 1. 日本型雇用システムの特徴と意識改革

日本型雇用の特質を一言でいえば、社員の成長の側に視点を置いた人間基準の人事・賃金といえましょう。

それは欧米の仕事基準の人事・賃金制度とは本質的に異なります。わが国の人間基準というのは、人の

可能性を大切にすると人事制度で、採用時に社員として成長の可能性を期待した採用なのです。

人柄とか社会性を中心に、「この人だったらきっと将来良い仕事をしてくれるだろう」といった能力開発の期待と人物評価を中心にした採用なのです。人間基準の人事・賃金は仕事基準にはない数々のメリットを持っています。

日本では人を採用するので、人事異動、職種転換が自由であり、したがって適材適所で能力を発揮してもらう場の提供が出来ます。さらに人を採用しているので、出来る人にはどんどんといろいろな仕事を与え、遂行してもらう事が出来ます。また、人が仕事を創るとい人事であるので、組織は常に柔軟で創造的です。

一方、人材育成、内部昇進制、定期昇給、定期採用、終身雇用制度があるために、雇用の安定、生活の安定も優れています。このように、日本の人事制度はまさにフレキシブルでクリエイティブな経営であり、良い労使関係を作り上げてきたのです。

この日本の雇用システムに対して、欧米の雇用システムは本質的に性格が異なります。すなわち、人事賃金には人間基準と仕事基準の2つがあります。欧米は仕事基準であり、仕事の価値で賃金を決める合理的な世界です。

既に述べてきましたように、日本型雇用システムは人を採用し、人を育て、人が仕事をつくり、人の価値で賃金を決めます。

これに対し、仕事に人を就ける。そして仕事の価値で賃金を決めるというあり方が欧米です。合理的で真に分かりやすいのです。

欧米の仕事基準は、仕事を通じて新しいアウトプットを、つまり成果を作り出し、その成果で賃金を決めるので成果主義賃金とされています。

日本型雇用システムは能力主義であり欧米の人事賃金制度は成果主義です。成果主義は仕事に人を結びつけるために、人事異動がやりにくい問題があり、企業の中では、人材は育たないといわれています。

仕事で人を採用するため、仕事がなくなれば解雇をします。割り切りの世界です。雇用の安定も生活安定も乏しく労使関係も良くない。このように比べてみると、日本の能力主義人事は柔軟であり、組織論、労使関係論からは断然優れているといえるでしょう。

しかしながら、日本の人事賃金システムは極めて欧米型に接近しつつあります。それはなぜでしょうか…。人件費コスト論から言えば能力主義は問題が多く、成果主義はその点では優れているといえるのです。実は能力主義には定昇制度がありますが成果主義にはないのです。能力は同じ仕事を続けてやっていたら成長します。修得能力である、知識も技能も身につけていきます。また、出来るレベルも深まりを増します。これを習熟能力の深まりと言っていますが、定昇とはこの深まっていく修得、習熟能力の成長の価格なのです。

一方、成果主義には定昇はありません。なぜ、でしょうか…。それは仕事の価値で賃金を決めるからです。仕事の価値は物価上昇（ベースアップ）など特別な事がない限り毎年の変動はありません。仕事は定期的には成長しないからです。

また、能力主義の修得・習熟能力は蓄積されて、下がることはありません。例えば、過去に大学を卒業したという経歴。また60年前に医師の免許を取得をしたという資格や能力は、60年経ても剥奪されることはないのです。

能力には下がるという概念はありません。従って、能力主義賃金では一度上げた賃金は、今年あなたの仕事の出来栄が悪いので、下げるということはできないのです。

しかし、成果主義で考えれば医師を廃業していれば、実力はなく成果もないと評価されます。成果は昨年に比べ下がると言うこともあります。このように成果主義賃金は上下動する可変性豊かな賃金として世界のグローバル賃金になっています。

わが国の一般産業界においては厳しい経済環境か

ら成果主義賃金は当たり前となりましたが、免許産業といわれる病院・施設においては診療報酬制度、介護保険制度という保護産業下にあり、未だ、一向に人事・賃金改革が進んでいるとはいえない状況です。

このことは、働く職員の価値観や意識にも現れています。公的産業であるという理由から人事・賃金などの改善改革を拒否する職員もいるのですが、毎年膨張を続ける社会医療費の抑制はもはや親方日の丸に任せてはおけない状況にあることは皆理解している筈です。

病院・施設の人事制度は、未だ年功主義人事制度である公務員準拠方式の適用事業所が多く、一般産業に働く社員との比較においても、モチベーション、働き甲斐、生き甲斐においても差があるように感じます。

患者や利用者が少ないのであれば、医療サービスの内容を徹底的に分析し、問題点を改善改革するのは当然のことです。

また、地域連携室はどのような営業戦略を考えているのでしょうか…。毎月、月間訪問計画書は作成しているのでしょうか。医師会連携、クリニック訪問、検診の売り込みの会社訪問などの月間の医療収入高、新規患者数、病床稼働率など、予算と実績の差異分析、達成率などの営業戦略的活動は十分でしょうか…。働きを変える、仕事を変える、働く意識を変える事が今一番求められているように感じます。

## ● 2.年功主義から能力主義へ、そして成果主義へ

公務員準拠方式の年功主義人事では、人材は育ちません。経験、学歴、身分などをファクターにした年功主義は逆転不可能なファクターをベースにしています。このファクターは努力を否定する差別基準ともいわれています。

社会環境と大きく乖離している、甘い職場に勤務していた人が、定年を迎えたときに、職場で培った職業能力で、果たして、生涯現役で働ける職業能力を持っているのかが心配です。

一刻も早く、年功主義を廃して能力主義に切り替

え、そして成果主義に切り替えることが望まれます。

能力主義人事は組織の柔軟性が求められ、人件費コストが問題にならない日本の経済成長期においては、能力主義が優れていたのです。しかし、経済成長が鈍化し高齢化が進み、産業構造の変化が進んだグローバル時代は、成果主義が優位に立つことは申すまでもありません。

今、わが国の人間基準の能力主義雇用システムが大きく問い直されているのは、成長社会から成熟社会に転換し、低成長を続けていることに背景があると思います。過去の人事制度の変遷を振り返ってみますと1945年から1960年までの戦後15年間は、生活主義に彩られ、人事賃金も生計費準拠の形を取らざるを得なかった時代です。

労働者の生活を如何に安定させるかが、人事・賃金制度の全てであったといえましょう。従って、賃金は年齢別生計費カーブ準拠の生活給体系でした。

1960年から1975年の間は日本の高度成長期に当たります。生活主義は崩れ、能力を能力の代理指標でとらえる学歴、勤続、性別の年功主義時代でした。

賃金カーブは生活給体系をベースに学歴、勤続、性別により上昇する賃金で、若いうちは働きよりも低い賃金で、年を取ってからは働き以上のS字型カーブになる賃金システムでした。

しかし、1975年以降、ME、電子革命が学歴、勤続、性別管理の有意性を失わせ、能力主義が進行することになります。

賃金は職能給体系に変わりました。しかし、能力主義への転換を躊躇した産業も少なくありません。病院、学校、金融、運輸、通信、マスコミ、農協でした。

これらの産業は知的産業であり、職種が多様であること、そして公的色彩の強いことなどから、また、国の保護もあり改革が後れた産業であったのです。しか

し、日本は消費税増税の新しい時代に入ります。国民の目が厳しく改革の進行状況を見守っています。

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/>

