



# はじめての人事・賃金基礎講座

## 〈第7回〉 賃金とは何か…

### ～「賃金の基礎知識」を修得する

病院経営は人件費管理そのものと言って言い過ぎではないように思う。病院の最大の資源は言うまでもなく人材である。人材確保と人件費管理が上手くいけば病院経営は安泰である。

それでは、まず始めに、賃金論の基本を述べておきたい。賃金を理論的に説明すると、賃金は世帯形成の賃金(生活保障の原則)とキャリア形成の賃金(労働対価の原則)の2つから成り立っている。人を採用する時にも、ただ安ければ良いといった賃金哲学を持たない企業(病院、)には、決して優秀人材の確保も定着もない筈である。

優秀人材を確保するためにはそれなりのコストがかかる。賃金は働く者にとっては労働の再生産費用である。言葉を変えれば労働パワー発揮の基礎力である。したがって公正公平な賃金とは1円たりとも意味不明、説明不明な賃金があってはならないものであり、賃金制度の設計に当たっては、理論的にも法的にもしっかりと説明ができ、全てオープン(公開)にできるものでなければならぬのが賃金である。人事賃金には良い仕事をした人にはそれに報いる基準がある。

### ● 1. 解決すべき賃金問題

経験とともに上がり続ける賃金。意味不明な手当の支給、生活保障等、賃金理論を無視した賃金の支払い、例えば50歳の同種の正職員の賃金が、高卒の初任給より低いとか、ある特定の人にだけ、住宅手当や家族手当が支給されているとか、主任、課長になると賃金上がる職階給であるとか、また、勤続年数(経験)累積ポイントで昇給する賃金など理論的に説明できない、その時の付け焼刃的な手当の支給などの問題点が多く、病院・施設でみられる。諸問題を整理してみるとおよそ次の通りである。

- ①多くの病院・施設の賃金は依然として、公務員準拠方式であり、初任給の決め方も自院の人材充足度状況を勘案し、また応募者の“顔を見て”決められているケースが多々みられる。したがって、入職年度によって運、不運の問題が発生している。
- ②生計費など生活保障の原則を踏まえて、賃金を支給している病院・施設は皆無に近い。賃金の決め方は



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

「経験年数＝能力」とする公務員準拠方式である。

- ③定昇は公務員準拠方式で行っているため、人事考課の反映がない。人事考課を実施している例外的な病院・施設の人事考課は「朝早くから夜遅くまで頑張っているから…」など、執務態度中心の情意考課で多分にイメージ考課になっている。
- ④長時間労働は当たり前の世界。サービス残業は恒常化している。
- ⑤人事・賃金に関する基準・規程はほとんど未整備の状態であり、慣行中心に行われている。
- ⑥役職ポスト等の昇進はトップ(理事長、院長)の意向一存で決まる。
- ⑦人事異動は定期的には行われていない。その時その所の欠員補充や“思いつき人事”で行われている。
- ⑧人事管理は閉鎖的で学歴・経験等の年功中心で行われている。

——等々、人事・賃金もまた、その他の処遇も、その時その所の、その人の事情で実施してきたと言っても過言ではない。

### ● 2. いま、医療機関が模索する賃金制度とは

医療機関の人事賃金改革は遅々として進んでいないと言うのが本音である。国の手厚い保護産業であり、経営の近代化より如何に落ちなく診療報酬の点数を確保するかに目が行き、経営が置き去りにされていると言ったら言い過ぎだろうか…。

改革が進まない真の問題点は正にここにある。これらの状況下でも、先を見て、考えて病院経営を行っている病院・施設がある。これらの病院・施設での賃金改革の進行は、まず年功主義賃金(公務員準拠方式)を改めて、能力給(職能給)に置き換えることから始めるのが大半である。

職能給は能力主義人事をベースにする賃金である。職能給とは職務遂行能力給で能力があるか否かによって賃金が変わってくる。問題は、能力とは何かを明確にしないと能力給は信頼性を失う。大切なことは人事賃金に適用する能力は仕事に直結した限定した能力で、これを職務遂行能

力と言っている。

能力主義賃金は職務遂行能力を明確にしてこそ、成立する賃金である。従って能力主義の中身は“何々を知っている。何々ができる”をベースにする可能性を大事にする賃金である。これに対し、役割・実力・成果主義とは、結果（アカンタビリティ）を大切にアウトプット対価論と言われている。

実力・成果は“落ちる”という概念がある。実力・成果主義に基づく賃金のことを職責給、役割給、業績給、成果給、または年俸制など呼んでいる。また、実力・成果とはその時その所の事情によっても大きく上下動する可変性豊かな賃金である。これに対し、能力主義をベースとする職能給は、職種別資格等級別にサラリースケールを設計する、資格グレード別の賃金である。能力については、もうお分かりのように一旦獲得した能力資格は退職まで保障するという、働く者にとってはメリットあり、逆に経営者にとっては賃金を落とせないというデメリットを持つ。

したがって職能給は前に進む、止まるの選択は2つに1つしかない。もうお分かりのように、最近、「能力があっても実力がない…」などといった言葉が良く使われるが、言っている事は、仕事の知識や技術の修得能力は高い、また、立派な資格免許も持ち、良く勉強をしているが、実際に仕事をやらせてみると、何も出来ない…、能力と実力は異なることを言っている。

能力主義の経営側のデメリットは、実力がなくて実際に課長の仕事が出来なくても、能力が認定されれば能力は保証され賃金を下げることができない。

職能給とは、職種別等級別の資格をベースに決める賃金であるため、一旦獲得した資格は余程のことがない限り、資格取り消しができないのである。したがって若い人達にとっては、将来に備えていろいろと能力を磨くことができるメリットがある。一方、経営者の立場に立てば能力を活用し成果を勝ち取ることが必修要件となるだろう。知識・技術獲得の勉強は大いに必要だが、部課長クラスには、部課長以上の仕事に挑戦し成果を出してもらわなければ組織は成立しない。経営が成り立たない。したがって人材が育つまでの40才までは、能力主義人事賃金で、40歳を超えたら管理職でなくても実力主義人事で成果を追求する賃金に変えていかなければ、企業は成り立たない。

実力主義賃金とは、成果による可変性、豊かに上下動する職責給、役割給、業績給、成果給、年俸制など企業ニーズに合った選択になる。一般的に成果給と言われる賃金で正確に言えば、中身は職責給、役割給、業績給、成果給、年俸制などを統括して言っているのだが、それぞれ別物である事を理解したい。

いずれにせよ、実際に今やっている仕事で賃金を決める方式に切り替えることが大切である。これらの賃金は仕事のレベルが上がれば賃金も上がり、仕事のレベルが下がれば賃金も下がる。

昨今の競争社会を生き抜く一般企業では、能力主義賃金

を卒業し、今やその大半が実力・成果主義賃金に移行をしている。しかし若いうちから、結果、結果とばかり言って成果を追求すると、人間みんな萎縮をしてしまう。能力を伸ばさなければならない時がある。そのためにも、能力・資格は降格なしが原則であり賃金を下げられない。

さて、能力と仕事（結果）のギャップが顕著に現れるようになるのが一般的には40歳過ぎである。また40歳以上の中高年者になると、人により能力の発揮に大きな差が生じるようになる。正に40歳は“完全習熟年齢”と呼ばれる年齢で、この年齢ともなれば、一般的には管理職クラスになっている年齢帯である。賃金でいえば、このクラスになれば、もはや能力の発揮に期待する職能給ではやっていけないと言うのが経営者の一般的な考え方である。

職能給には資格等級別に上限までの昇給がある。やってもやらなくとも毎年上がり続ける昇給がネックなのである。中高年者は皆、過去の深い経験と実績を持つ能力者である。しかし、経験は豊富なのに成果の出せない人達もいる。40歳以上の者は、結果で勝負する人達で、成果を求められているということになると皆、能力をフルに発揮して成果を出そうと努力をする。

したがって、今、日本の人事は人材が育つまでは能力主義、しかし人材が育った後の40歳以降は人材活用の成果主義賃金に切り替えなければならないということになる。人事賃金改革の流れは一般産業、病院・施設等においても全く同様の動きの中にあるが、病院・施設は免許産業として守られてきたため、経営の緊張感が欠けることは確かな事実である。

結果がでなければ、経営は成立しない。公的病院や施設では急激な意識改革や価値観の変化についていけない職員も多い。その場合は、まずは一呼吸をしてから、穏やかに、能力主義賃金を導入し定着させ、次に、実力・成果主義の賃金を入れるという、2段階の安全パイのステップを踏むのも良いやり方である。

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/>