

## I. 研究の目的と方法

### 1. 人事制度にかかわる最近の動き

ここ数年、公務員給与制度にも改革の動きが見られるようになってきた。公務員制度改革大綱<sup>1</sup>では「新たに能力等級制度を導入し、(中略)能力・職責・業績を適切に反映したインセンティブに富んだ給与処遇を実現する」と述べられているし、地方自治体においても能力主義を採用しようとするところが出てきている。

公務員給与は、これまでいわゆる「年功序列」であった。年功序列は経験が重視される業務にはなじみやすいが、環境変化が大きく、柔軟な行動が求められる時代には足かせとなる。加えて、経済が右肩上がりではなくなってきたため、年齢比例で給与を引き上げることは財源面からも困難になってきた。こうした背景から、公務員給与に能力主義を採り入れることが模索されている。

民間企業では成果主義が導入されて久しい。しかし、社会経済生産性本部の調査<sup>2</sup>によると「年齢や経験によって、平均的に昇格していく職場」、つまり年功序列を望む新入社員が、2002年には25.4%（4人に1人）であったが、2003年には29.6%に増加している。民間企業の成果主義はターニングポイントに立っているといえる。

ひるがえって医療機関はどうだろうか。診療報酬が2002年度にマイナス2.7%改定になったことは記憶に新しい。医療機関の給与体系の多くは、国公立病院、つまり公務員給与にならって作られた。現時点では、民間医療機関は国公立病院に比べて設立後年数が浅く、年功序列の弊害は目立っていない。しかし抜本改革を行わなければ、人件費が近い将来大きな負担になることは明白である。そのため、医療機関の中にもコンサルタント等の手を借りて、人事制度改革に踏み切るところも出てきている。

<sup>1</sup> 2001年12月25日、閣議決定

<sup>2</sup> 『第14回 2003年度新入社員意識調査』財団法人社会経済生産性本部、2003年4月

## 2. 研究の目的と方法

医療機関が公務員的給与体系から脱却しようとする動きは、まだ緒についたばかりである。このため成功例をはじめ羅針盤の役割を果たす情報が少ない。そこで、医療機関の人事・組織制度改革に資する情報を提供する目的で本研究を行った。

筆者らは、人事制度改革とは、本来高い評価を受けるべき人材をきちんと評価、処遇し、期待される成果の達成を目指すものだと考えている。決して、人件費抑制ありきであってはならない。そのことを明確に整理することも研究の目的のひとつである。

本報告書の構成は以下のとおりである。

- I. 研究の目的と方法
- II. 人事制度改革のための基本情報
- III. 病院人事・組織の実態と課題
- IV. 人事制度の事例研究
- V. 人事制度改革のあり方に関して

「II. 人事制度改革のための基本情報」では、本研究の序章として、人事制度にはどのようなものがあり、それぞれどのようなメリット・デメリットがあるかを整理した。

「III. 病院人事・組織の実態と課題」は、福岡県下の病院を対象として行った『人事・組織に関するアンケート調査』の結果報告である。人事・組織の実態はどうなっているのか、理想と現実とのギャップはどうか、医療機関の人事制度はどう変わりつつあるかをさぐった。

「IV. 人事制度の事例研究」は、病院および民間企業に対して行ったインタビューの内容をまとめたものである。

医療機関では、人材そのものが成果を生む。給与費カットなど処遇の低下は、スタッフのモチベーションの低下、ひいてはアウトプット（質・量とも）の低下をまねきかねない。そこで、人事制度改革に取り組みつつある病院は、どのような仕組みでスタッフのモチベーションを維持しているのかに着目し取材を行った。

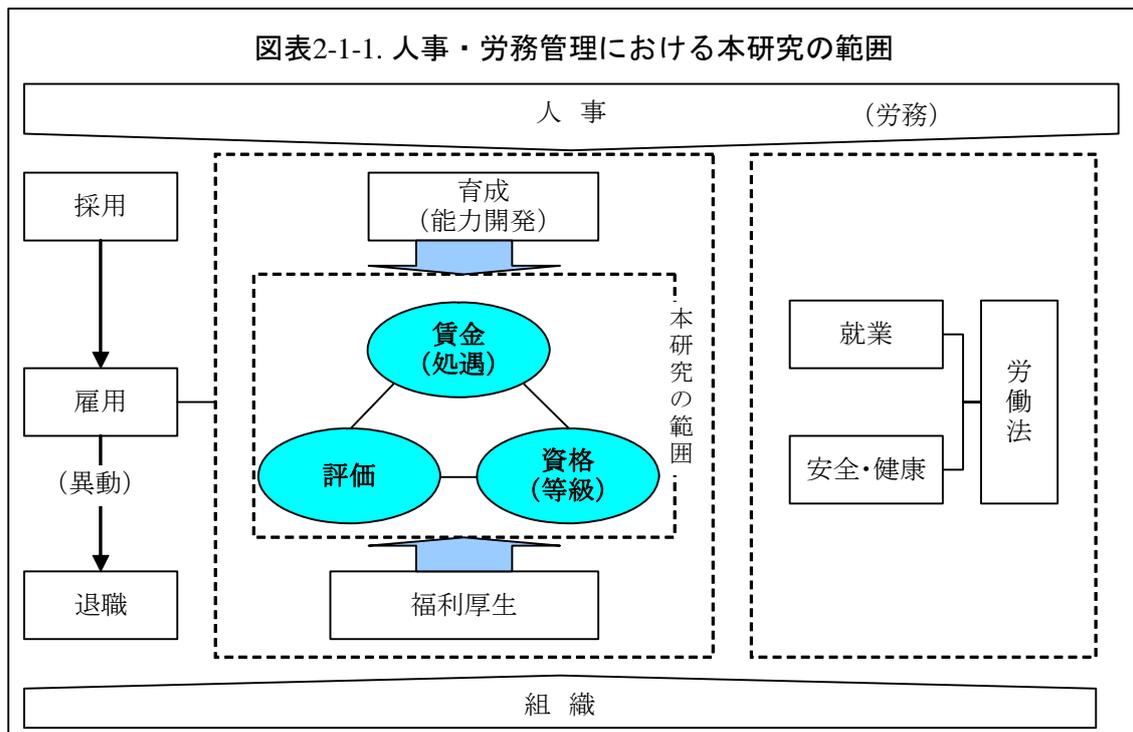
民間企業に対しては、あえて「成果主義」をキーワードとしてインタビューを行った。成果主義は再評価の時期にさしかかっており、短期的な成果ばかりを追い求め、長期的な成果の実現に失敗する企業も出てきている。そこで、成果主義が一定の成果をあげていると評価されている企業をスタディした。営利を目的としない医療機関には成果主義はそぐわないとも言われる。はたして本当にそうだろうか。そういった疑問も含め、医療機関が成果主義を導入する際に間違った方向に向かわないように、成果主義の本質を探ることに努めた。

「Ⅴ. 人事制度改革のあり方に関して」では、事例研究等も踏まえて医療機関が人事制度改革の過程で陥りやすい点を整理した。そして最後に人事制度改革に対するあるべきスタンスについて検討した。

## Ⅱ. 人事制度改革のための基本情報

### 1. 人事制度とは

人事制度は、広い意味では労働条件のあり方を指し、人事・労務管理と括られる場合もある。人事面では育成（能力開発）および福利厚生を、労務面では就業・安全・健康管理を含む。本研究ではこのうち、評価、資格（あるいは等級）、賃金にフォーカスする。また本研究では病院へのアンケート調査も行い、個々人が構成する集団についても言及している。この場合には「人事・組織」と呼ぶ。



## 2. 賃金制度の種類と概要

本研究では、人事制度の中核をなす賃金、資格（等級）、評価に焦点を当てている。ここでは、賃金・資格・評価の組み合わせにどのようなものがあり、それぞれどのような特徴があるかを整理する。

まず大まかに見て、人事基準および賃金制度は、①属人主義、②仕事主義、③その中間的なものに区別される。③中間的なものを、「能力によるもの」としている文献もある。

### ①属人的主義

年齢、勤続年数、学歴などで賃金を決める。

### ②仕事主義

職種や職務（業務）で賃金を決める。

### ③中間的なもの（能力によるもの）

職務に必要な能力があるかどうかで賃金を決める。

これらに加え、能力があるかどうかではなく、その能力が発揮された結果を評価するものが、「成果主義」である。

図表2-2-1. 主な賃金制度

基準	制度(例)	メリット	デメリット
成果主義		(導入後の年数が浅く、評価は時期尚早)	
仕事	職務給	- 仕事が専門分化しているところでは評価がしやすい	- 職務分析が煩雑 - 同一組織内では不公平感あり
その中間	職能資格給	- 職位(ポスト)不足でも資格で評価できる - 要件を示すことで育成にも効果	- 結果ではなく、プロセスや可能性を評価するものであり、厳密な線引きは困難
属人的要素	勤続給 年齢給	- 雇用主は被雇用者を長期確保しやすい - 被雇用者は生活設計がしやすい	- 賃金は右肩上がりであり、その財源確保が必要 - 生産性の向上に直結しない

## 「年功序列」

終身雇用を支えてきた制度である。年齢給や勤続給から構成されており、年齢や勤続年数とともに賃金が上昇する。一般に若いときには働きに比べて賃金が低く、定年前には働きよりも賃金が高くなるように設計されている。

「年功序列」賃金体系の下では、雇用主は従業員を長期につなぎとめることができる。被雇用者は退職・再雇用および生活設計の不安がない。また経済不安がつづく今日においては、被雇用者の年功序列への回帰が見られるので、人材確保に優位な場合もないとはいえない。

一方、「年功序列」は、若者の意欲をそぎやすい上、勤続年数を伸ばすことが目的化しがちであり、生産性が上がりにくい。雇用主は生産性を上回る賃金を用意しなければならず、かつ毎年の賃金上昇を強いられる。

## 職務給

職務と責任によって職階を定め、これによって賃金を決める方法である。派遣社員の求人広告に簡単な例が見られる。それらでは「秘書時給 1,500 円以上、経理時給 1,200 円以上」などとなっており、秘書か経理かという仕事（職務）で賃金単価が異なっている。これに部長か課長かなどという職位（責任）を加味して賃金を区別する。

職務給を導入するためには、厳密な職務分析をしなければならないが、環境変化が激しいときにあっては、毎年分析結果を見直さなければならず煩雑である。

日本では、これまで秘書、経理といったプロフェッショナル型ではなく、職務の異動にも耐えうるゼネラリスト型が求められていた。そのため、職務によって賃金が変わる制度は不公平感をもたらし、職務給は定着しなかった経緯がある。

逆に、転職市場が活発であるようなところで、プロフェッショナル志向の強い人材には理解しやすい制度である。

## 職能資格制度

職務（仕事）ではなく職務遂行能力（職能、「～できる」状態）に着目し、職能によって資格（理事、参与、主事など）を決め、さらに資格に応じて賃金を決める方法である。

職能資格制度が生まれた背景は2つあると考えられる。

第一に、オイルショック後の1974年に「実質GNPが、前期比5%減と鋭角的な落ち込みを示し、鉱工業出荷も3.9%下落した」<sup>1</sup>ことにより、右肩あがりの賃金上昇に対応できなくなった。第二に、1960年代には10%台であった大学・短大進学率が1970年代後半以降40%近くに達し<sup>2</sup>、学歴による格差をつけにくくなった。またこのため近い将来、部長、課長などの職位が不足することが予測された。

そこで、職位とは別に、資格で処遇することが考えられた。そして、「年功序列」のうち年齢給はほぼそのまま残し、勤続給の部分を資格給に置き換える方法で採用されてきた。

職能資格制度では、職能要件書（資格と資格に対応する能力の定義書）によって、資格に必要な能力を明示する。これは育成にも有効である。

しかし、いったん獲得された能力は低下しないという考えに立脚するため、一定の年齢に達すれば資格も上がる運用となってしまう、結局のところ年功序列と変わらなくなったところも多い。また、同じ「理事」資格の者が2人いても、部長職位は1つであるため、部長代理、次長などの新たなポストができ、責任と権限の曖昧さをまねく結果ともなった。

---

<sup>1</sup> 『昭和49年 年次経済報告』経済企画庁

<sup>2</sup> 『学校基本調査』文部科学省

## 成果主義

職能資格制度は、「～できる」というプロセスを重視している。これに対して、「～した」というアウトプットに着目したものが成果主義である。自分の判断によってある程度自由にプロセスを選択することが可能な管理職、営業職から導入されはじめた。

成果主義は売上高や利益目標への達成度を評価するものであり、営利を目的としない公務員や医療機関への導入は難しいと考えられている。しかし、組織や人材には必ず期待される成果がある。公務員であれば、たとえば、住民サービスを苦情なくスピーディーに行ったかどうか成果のひとつになるだろう。

成果主義は、日本で本格的に登場してまだ 10 年余りである。成果主義といえば聞こえは良いが、何が成果であり、どう評価するかをおざなりにし、人件費抑制のためのツールに使ったところもあって成果主義への批判もではじめている。

しかし、新聞紙上をにぎわせているように、民間企業がまだまだ成果主義を志向しているのも事実である。

現在では、成果主義に加え、その組織にとってより良い行動をとっている人の行動特性をとりだし、それとの対比で評価や処遇を行う動きも出てきている。この行動特性をコンピテンシーといい、すでに民間企業の 15.8%が導入している<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> 既出『第 6 回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要』財団法人社会経済生産性本部