

これからの時代が求める

病院経営と人づくり



働きに見合った 賃金制度の構築

学歴、経験、性別をベースに決めた年功賃金は、右肩上がりの賃金であり、誰でも納得する平等主義の賃金であった。賃金にとって大切なことは、納得性、公平性、客観性である。その意味では、年功賃金は納得性の要素は十分に満たしている。

学歴が高い、また経験の長い者は仕事ができる、男は体力・腕力で女より勝るなど、明らかに分かりやすいファクターで賃金を決めた時代があったのだ。それは、1960年から1975年頃のことである。この頃の産業は石炭がエネルギーであり、まさにブルーカラー、習熟、体力の時代であった。

しかし、現在は電子化、マイクロエレクトロニクス化、ホワイトカラー化し、知的生産性の時代であり、顧客（患者、家族）のニーズも多様化している。仕事も相当の様変わり顧客の要望・ニーズに合わせた、きめ細かいサービスが必要になった。

仕事の質も変わったのだ。

これらの変化に柔軟に対応できる組織コミットメントを持つ職員をいかに早く育てることができるか、また、単一、画一的な年功人事管理から、異質異能主義、役割実力主義の人事管理にいかに早く切り替えることができるかを、今の時代では考えていかなければならないのである。

看護職の賃金を 検討するに当たっての いくつかの課題

変化と価値観の多様化が進む時代、企業（病院）が変化する時代の中でさらなる発展を続けて生き残っていくためには、何をどう改善したらよいのだろうか…。その答えは言うまでもなく看護部門の活性化である。考慮すべきは看護師の賃金問題である。賃金は大きなインパクトを持つ。そして、病院の中でも一番の大所帯である看護部門が変われば、病院経営は好転し業績に

齋藤清一 Seichi_SAITO

株式会社人事賃金管理センター 代表取締役
日本病院人事開発研究所 代表幹事
立命館大学 客員教授
東京医科歯科大学大学院 講師



製薬メーカーの人事課長、日本賃金研究センター主任アドバイザーを経て、立命館大学客員教授、東京医科歯科大学講師、人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、日本経営倫理学会会員として活躍中。

アップにつながるからである。

それでは次に、看護師の賃金についてどのような問題があるのか、筆者がコンサル指導から得た情報と立命館大学のアンケート調査（2010年12月、2,200件の医療機関にDMを発送、有効回答70件）から、いくつかの課題を拾ってみた。

- ①看護職の賃金は労働に見合った賃金になっているのか、高いのか、それとも安いのか。多くの病院で賃金問題を議論する時に必ず出る課題である。
- ②一般的に良い病院とは看護師や職員の定着率が良い病院のことなのだろうか。地方では働き場が少ない。仕方がなく1カ所に勤めている人もいる。それでも良い病院なのか。
- ③名の知れた超有名病院だが、仕事がついななどの理由で看護師の定着率の悪いところが多数ある。それでも良い病院と言えるのか。
- ④良い病院とは規模なのか、定

着率なのか、それとも賃金なのか、それとも働きやすい職場なのか。働きやすい職場とはどのようなシステムを持っているところなのか。

- ⑤看護職の賃金を上げる要素とは何か。看護協会では専門看護師、認定看護師など、資格の奨励を進めているが、資格を取れば賃金は上がるのか。
- ⑥資格を持つ看護師と持たない看護師を比較した時、アウトカムは異なるのか。専門、認定という資格を持たない看護師の方が良い仕事をしている場合も多々あるが、どう説明するのか。
- ⑦賃金は月例賃金だけではない。生涯賃金（賞与、退職金、福利厚生費を含めた賃金）で賃金の高い、安いを考えるべきではないか。
- ⑧問題は看護師の働きをどう評価するかである。納得性のある評価制度をどう構築するかが課題である。
- ⑨賃金水準は急性期、慢性期によっても異なるし、公的病院、私的病院によっても異なる。看護協会として病床規模別モデル賃金の作成が必要なのではないか。
- ⑩年功職階給のところが多いが、師長以上は能力、役割、実力給に切り替えるべきではないか。

- ⑪公平性、客観的で納得性のある賃金にするには、基準主義による昇格・昇進制度の整備が必要ではないか。
- ⑫賃金を上げる基準は、病院側の一方的な職能評価だけでは足りないのではないか。患者家族の満足度評価など、コンピテンシー評価も必要ではないか。
- ⑬看護職の成績考課、業績考課とは何か。課業調査、役割評価がきちんとできていないと賃金が安い、高いかは判断できない。師長、部長が名前だけであり、師長、部長の仕事をやっていないければ賃金は安いとは言えないのではないか。
- ⑭過去10年間の看護職の賃金の推移を「賃金構造基本統計調査」で見ると、「支給する現金給与額」はほかの職種（コメディカル、事務職）と比べるとその差はほとんどない。しかし時間外手当、夜勤手当を含めた場合、看護職の賃金は高く見える。
- ⑮看護職が賃金決定にかかわる論点は、診療報酬、夜勤、専門・認定看護師に対する評価、看護労働の価値・成果に対する評価、看護職の能力、習熟度評価、経営への参画度の7点。
以上、すでにご理解されたよ

うに、賃金水準一つを考えるのにも、賃金にかかわる条件をトータル的にチェックしなければ判断ができない。上記の諸問題を踏まえて、これからの看護職の賃金をどう設計すべきか、その方向づけを次に述べてみたい。

これからの 働きに見合った 看護職の賃金制度

良い仕事をするには、まず勉強（職務遂行能力を磨く）をしなければならない。そのためには、年功人事（学歴、経験）をやめて能力主義人事のベースを固め、それをベースにまず職能給を入れる。そして次に、職責給、役割給、業績給を、最後に実力主義の年俸制の賃金を導入する手順である。

賃金は安定的な職能給を、しかし40歳になったら、部分的な可変性を持った職責給、役割給を、管理職になったら可変性のより大きい業績給を、最後に自由自在の可変性を持つ年俸制を導入する順番でシフトしていく。穏やかに順次、能力から実力にシフトしていくやり方がよい。

さて、賃金の性格には労働力または労働の供給価格の2つがある。また、働く者から見ると、それは労働力の再生産費用でもある。したがって賃金は、労働力の再生産費用に見合うか、そ

れを上回るものであることが望ましい。労働力の再生産費用とは、生計費を意味する。労働者が明日の賃金を考える時、ある一定の生活レベルを考えなければならぬのは当然のことである。

第二には労働力の需要価格である。それは生産性によって変わる。経営側は利益、生産性を考えて賃金を決める。これを生産性基準原理と言う。経営者は、生産性を越えて賃金を支払うことはできない。

第三に、賃金は労働市場における需給関係によって変動し調整される。世間相場が高くても人材が過剰である場合は、組織内の公平感で決めることとなる。しかし、そうは言っても、生計費を下回るとか、労働市場、需給相場を無視することはできない。特に医療関係従事者は、皆資格免許職種であり、社会相場が明確な社会特性の強い職種であるため、企業内の賃金ルールだけで賃金を決めることはできない。

以上、賃金の性格をよく理解した上で、新賃金移行に伴ういくつかの課題を次に考えてみよう。

中途入職者の 能力資格等級の格付け

40歳には40歳の生活がある。従来のように資格取得の経験年数で初任給が決まるのではな

い。それでは40歳で、初めて看護師の資格免許を取得した者の賃金はどうか決めたらいかがである。

能力主義賃金にはどんなに能力のない人であっても、能力の下支えがある。それが年齢給（生計費）である。年齢給はあくまでも40歳である。40歳ともなれば家族もあり、それなりに暮らしていくためには費用がかかる。元気で明日も働くためには労働の再生産費用が必要である。これが年齢給の概念である。

一方、労働対価の原則では、40歳で初めて資格を取得した者の職能をどう評価するかである。高看のスタートは2等級1号の格付けになる。40歳でも高看の能力資格と全く同じ能力であれば、年には関係なく2等級1号で良い。しかし、高看定期採用21歳の職能格付け2等級1号で本当によいのか問題になるかもしれない。

看護職、職能看護要件書に基づき、能力がどの位置にあるかをチェックするのが能力主義人事である。看護職1年目だが職能要件書の基準に照らして確認したら2年生の能力だった場合、2等級1号の格付けとする。職能を厳密に見つめた理論編である。40歳には40歳の生活があり、人生観があり、また人間としてのサムシングがある。その価値を買うのであれば、もっと

上位の能力資格の格付けとなろう。職能給は別名、能力開発賃金とも呼ぶ。すなわち職能給には賃金をとめる発想はない。職能給は能力を開発し賃金を上げ続けるという、ロマン制度の賃金なのだ。

管理職登用候補者の 等級格付けと 賃金の取り扱い

係長以下一般職員の賃金は職能給でよい。職能給には前述の年齢給が必ずセットされる。しかし、40歳ともなれば自分の顔にも自信を持たなければならぬ年齢であり、ただ年を取っただけで賃金が上がるような仕組みは適切ではない。この点は管理職も同様で、管理職になったら若くとも年齢は関係なく、自己責任の賃金である「職責給」に切り替える。職能給は生涯、労働の対価給として能力が衰えない限り存続することが望ましい。しかし、能力や成果の衰えが明らかになれば、どこまで保障するかの担保基準を明確にして、賃金のアップ、ダウンを行うことは仕方がないことだろう。

一方、管理職やある等級以上の職能給の昇給については、昇格・昇給は残し、定昇と言われる習熟昇給はやめる。年齢給から衣替えをした職責給はチャレンジ係数および業績係数を乗算

し、可変性豊かな役割給、または業績給としてセットする。基本給体系は、職能給プラス職責給、または役割給か業績給、またはこれらの賃金をベースに年

俸にセットするなどの選択となる。どのような賃金構成にするかは、その企業（病院）のニーズの選択だ。いずれにしても、これからの賃金は40歳までは

企業責任の賃金で、40歳以上は自己責任の賃金に切り替えることが、今後の変化の時代に生き残る唯一の道、人事賃金パラダイムの転換なのである。