



# 人材マネジメント活性化のすすめ

## 第1回:「人事を変え、仕事を変え、行動を変えよう。」



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

価値観の多様化が進んでいる。何のためにあなたは働くのか、その思いも考え方もみんな異なる。みんな違うから面白いし、私たちは違うからこそ、お互いの個性を尊重しながら楽しく暮らしていける。それでは、みんな違う人達を一つの企業(病院、施設)にどう受け入れ、どう人材活用をしたらよいのだろうか。特に病院に勤務する医療従事者は全員公的資格を持つ人達である。多様な人材の集団であるが故に放っておくと、みんなバラバラになってしまう。そうならないためにも人材育成と活用のマネジメントをしっかりと実施しなければならない。それでは、今までの人事マネジメントをどう変えたらよいのかを次に考えてみたい。

### 1.時代ニーズで変わる人事マネジメント。

経営とは「環境適応業」といわれるように経済環境の変化に柔軟に対応していかなければならない。高齢化時代を迎えて毎年、拡大を続ける医療費の赤字問題は深刻だ。それに加えて医師不足、看護師不足は解決の糸口さえも見えない。山積するこれらの経営課題をどう解決するのか、これはトップだけの問題ではなく、全職員の英知を結集して解決しなければならない難易度の高い課題だ。他にない人事諸政策の差別化対策を考えているか…。例えば、各人の能力を引き出す加点主義人事考課制度の設計や目標面接制度、コンピテンシー評価制度、また、人材活用の公募制度、JOBリクエスト制度の導入などの人材活用マネジメントの展開状況はどうか、人材のパワーは十分発揮されているか。さて、更なる難問は、人件費問題だ。すなわち医療機関の最大の資本は人そのものであり、人がいなければ商売はなりたたない。医療機関の経営は価値ある人を集め、能力を高め、仕事を高め、人材を最大活用することが人事経営戦略の一大テーマになる。これからの医療経済や行政の変化、指導に対して、わか病院・施設は速やかに対応し問題を解決する仕事体制は出来ているか、などを検証して欲しい。さらには、患者、利用者、家族の多様なソリューション〔問題解決〕に、即対応し解決する力はあるか、などなど、山積する経営課題を先取りして解決できる力を持っているか否かを確認してみよう。以上、人事諸制度の改革は「個の能力を最大限に引き出

し、組織パフォーマンスを最大限に発揮する」トップマネジメントだ。人事改革のすすめ方はいろいろあるが、最初にやらなければならない課題は「管理者昇進基準の明確化」である。これからの管理者の昇進の資格要件は成果昇進である。しかし、仕事ばかりではなく、人間性も、社会性も評価される。ロマンを語れない人は管理者には向かない。多様な価値感を持つ部下を引きつけるには、管理者に何かキラキラ光る魅力がなければ部下はついてこない。異能、異質な力を持つ部下を如何に組織に結集し、持てる力を発揮させるか、今、真のマネジメント力が求められる時代になった。

### 2.変えよう人の見方を…

人が集まる場所には、好き嫌いにかかわらず、どこへいっても評価がある。また、自分はどんなに優れた能力をもっていると自負していたとしても、その能力は組織や仲間が認めない限り、発揮することはできない。能力は使わなければ意味はないのだ。しかし、能力が、ある、ない、の評価も恣意的であったり、イメージ考課であったりしては運、不運が生じる。それでは困る。評価のベクトルは一つ。絶対考課〔基準主義〕でなければならない。優れた基準は全員が集まり、ワイワイ、ガヤガヤやりながら、みんなで作った基準だ。みんなで話し合いながら基準を作ることの意味がある。この話し合いや葛藤の中から、本人も仲間も基準の内容や必要性も理解できるし、また、自己の能力開発のターゲットや行動改善の進め方が見えてくる。その他、仲間には負けたくないというチャレンジ意欲の引き出しにも有効である。さて、

能力明細書の中身は、この仕事は一体どのくらいのレベルの仕事なのか、その仕事をきちんとこなすためには、どんな知識や技術が必要なのか、また、この仕事を上手に進めるためには、どんな勉強をしなければならないのか、その勉強をする手段や方法などが満載されている。しかし、部課長クラスになると能力明細書ではなく、役職階別に役割(権限と責任)業務を洗い出し、部長の役割、課長の役割基準というように職階別役割基準を作成する。これらの基準が出来たら、その基準の見方や使い方を勉強しなければならない。管理者および一般職員が一堂に会して勉強会を行う。一般職員対象の勉強会は被考課者訓練、管理者、監督者クラスは考課者訓練、面接訓練、目標設定訓練という形で基準の活用の仕方を勉強する。基準を明確にして公開しているから、やる気のある部下は人よりも1日も早く一段上の能力を身につけたいと努力をする。また、何をすればどうなるかが分かっているからチャレンジへの意欲が湧いてくる。基準主義に立つことによって、評価の信頼性も高まり、運、不運もなく、公正、公平で客観的な人事管理を推進することができる。評価のベクトル合わせは基準の明確化がスタートになる。

### 3.働き方を変えよう。

価値観の多様化が進めば進むほど、働き方や賃金、処遇のあり方も多様になる。組織は優秀人材を確保するために複数の働き方の選択肢を用意し、キャリア形成の応援をすることが増えている。組織と個の統合である。志ある者はチャレンジングな仕事にどんどん挑戦し新しい価値を作り出す。一方言われたことも満足に出来ない人もいる。これからは十把一からげにしたマネジメントは不公平を助長することになる。一方、仕事の質の区分も大切だ。毎日決まった定型的な繰り返し業務を間違いなく遂行することを期待されている人と無から有を創り出す知恵と努力と結果責任(アカウントビリティ)のリスクのある仕事を推進し成果獲得を期待されている人の2タイプの働き方がある。タイプの選択は原則として本人の意思と適性を尊重し決めることになるが、これら2タイプの人事賃金処遇制度はタイプ1と2によって異なるのが一般的である。どういう働き方を選択するかは本人の選択による。優秀な人材が多数集まる職場には働く者が主役になる人事賃金処遇制度(複線型人事制度)が導入され働きやすいパフォーマンスが発揮できる職場である。

## 4.変えない、 理念に基づく実践行動。

病院施設には創立の主旨を歌った理念、経営方針がある。職員一人ひとりはこの理念、方針によって動機づけられ、みんな同じ目標に向かって目標達成のために切磋琢磨し、助けあい協力しあいながら努力をしている。

このような病院施設の業績は良い。また、職員の一人ひとりが、しっかりとしたミッションと自立意識を持ち「考える」力を持つ職員がいて、これらの核になる職員が組織を支えている。これらの人材は人の話を良く聞き、時代の動きや業界の動向にも敏感である。言葉を変えれば経営課題を先取りして、真剣に反対対話も良いと判断すれば容易に受け入れてきた組織であり、結果論として、これらの核になる人材がいるところが一流の企業体になっている。これらの組織に勤める職員はみんなモチベーションも高いし同じ志を持ち、自己の成長、組織の発展にベクトルを合わせる。いかなる困難な経営課題にも葛藤にも果敢にチャレンジし乗り越える力の源泉は、変えない理念、方針の実務展開であることが分る。

次号予告:第2回は、「誰がどんな仕事をしているのだろう」を予定しています。

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、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
- 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/>

