

## [第1回] 変わる人事への備えを

「人事の役割とは何か、また人事はなぜ必要とされるのか」あまり考えずに、ただ黙々と決まった仕事をこなしてきた人事課員も多いことと思う。

急成長の企業やワンマン経営者がいる企業では、確かに人事や人事部門の政策は不要かもしれない。特に病院施設はオーナー経営者が多いので、判断のすべてをトップが行っているところが多い。また、中小企業ではトップの目が行き届くというのも理由の一つにあげられよう。このような企業では皆指示待ち族社員である。

しかし、従業員が300名を超えてくると、さすがにトップの目は行き届かなくなり、また勘では経営はやっていけない。人的集約産業の経営問題は人事の問題解決そのものと言われる程、人の問題に尽きる。

最たる労働集約型産業の一つに病院、施設があるが、当産業では皆専門職集団であるため、外部労働市場の動向を睨みながら、また、内部労働市場の状況を確認し、働きに見合った労働対価を如何に支払うかをトップ自ら試算、決定をしているところが多い。昇給、昇格、昇進作業は毎年トップを悩ませている人事業務の一つである。病院施設経営はまさに人件費管理といつても言い過ぎでもないだろう。

今、中小企業の多くは、産業を問わず、このような状況にあり、経営者が一人悩み苦しんでいる。人事の役割遂行は十分に果たしているのか、人事スタッフの責任は大きい。

### 1.人事スタッフに必要な資格要件

人事部の本質的機能を果たしていくために求められる人事スタッフは、経営者および社員の双方から信頼される人材でなければならない。すなわち、人事の仕事は企業と社員が継続的に発展・成長していくための仕組みを構築し、公正に運用し、社員の幸せを考え支援する業務に従事することである。

従って人事スタッフの選抜、配属は何処でも慎重である。ただ、頭が良ければ良いという訳にはいかない。人事パーソンとしての適性の有り無しの審査は大切である。

①人間に対する尊敬と関心、②物を見たり考えたりするバランス感覚、③公正さ・正義感、④人間的な温

かさ(人間的な魅力とも言う)等、これら人事マンとしての資格要件には、生まれながらにしての「資質」や家庭環境や成長過程で培われた「価値観」、物の見方や考え方なども含まれる。

この他、筆者のコンサル先で多くの経営者が大切にしているのが「相性」や「使命感」である。この「相性」については雰囲気的にどうする事もできないと、諦めてしまうのではなく、この企業で生き抜くためには、意識して合わせる努力も必要なのだ。

### 2.人事機能の見直しと必須業務の選択

兼業、副業が可能な社会に、企業と従業員の関係が大きく変化していく中で、これから的人事の役割と本質的機能を的確に果たして行くためにはいくつかの検討課題がある。まず、自社の人事業務に対する価値観に基づき適切なアウトソーシング(勤怠、給与、社会保険、福利厚生、etc)を行い、自らは経営や社員から求められる役割とそれを果たす課題解決業務に注力をすべきであろう。

そのためにはまず、簡便な職務調査で必須課業(職務)の選別・整理が必要である。併せて「人事機能で何が大切な仕事か」を明確にして、スタッフの再配置や職務遂行手順の見直し、改善、再構築を進めよう。

### 3.能力・役割主義人事制度の推進

1991年バブル経済崩壊後、各企業は総額人件費の抑制、賃金削減の人事賃金改革が必然になり、企業業績と総額人件費の連動が一気に進み、ここで「成果主義人事」が進行した。

しかし、大きな期待を担って登場した「成果主義人事」ではあったが、「職務の価値」によって賃金を決めるという仕事基準の概念は日本の風土には馴染まなかったのである。わが国の人事管理は人の成長の可能性に期待する人間基準人事であったからである。

しかし、今一流上場各社が取り組んでいる成果主義人事システムはグローバル・スタンダード基準である。部課長クラスでは成果と人事賃金制度を連動させるとしても、係長や一般社員クラスへ成果主義を導

入することは問題が多い。成長段階の若者に、仕事をまず覚える猶予期間を与えるに、いきなり成果(結果)を求めるることはできないからである。

成果とは能力の修得、習熟の上に成り立つ概念であることを認識しよう。

したがって一般職、係長クラスの人事制度は職能資格等級制度による能力主義人事が良い。

賃金は職能給を、しかし、完全習熟年齢の40歳に達した社員や課長、部長クラスには役割(実力)等級制度による役割給(日本型成果主義賃金)を導入しよう。

人事システムは職能資格制度と役割(実力)等級制度のツーラダーシステムの導入を行う。グローバル経済競争に生き残るために人事制度の再確認や整備を進めよう。

## 4.自立型人材の育成とキャリア形成

絶え間なく変化する経営環境の中で、経営者が社員に求める期待像は自立する力である。上から与えられた仕事を単に無事遂行するだけではなく、自ら経営課題を見つけて、課題を解決する力と行動力が大切である。

企業環境は皆異なるが経営者の思いは皆同じである。社内公募制度や社内FA制度公募留学制度など多様なキャリア形成の援助が企業主導で行われている。

しかし、産業によって社員意識に格差がある。特に病院、施設職員はキャリア形成に関する反応は鈍い。職種別専門職採用者であり、キャリア形成の道が決まっていると考えている職員が多いためであろうか…。経営も人材活用の多能化を考慮すべき時にあり、例えば事務長登用候補者は看護師でもコメディカルでも適性があればどの職種でも良い筈である。

わが社における人材活用の議論が必要である。

## 5.雇用形態の多様化と人事管理の必要性

少子高齢化社会に突入したわが国は、必要人材の確保が難しくなりIT活用による業務改善も急ピッチで進行し、コア業務、ノンコア業務の二極化と効率化が進んでいる。

その結果、正社員、非正規社員すなわち派遣、請負、パート、アルバイト、プロ契約社員などの効率的かつ環境変化に対応できる「雇用ミックス」型の人事管理の検討が必然となっている。

各企業は政府が進める働き方改革を旗印に生産性向上に向けて職務の質と量、職務特性、職務変化を事前に推測し適材適所の人材配置を進めている。しかし、病院施設は法的規制の施設基準があるとはい

え、業務の見直し、切り捨てなどの改善や改革が遅れている。これからの人手不足にどのように対応するか、どのような雇用形態の多様化を進めるかは、それぞれの病院や施設の事情によっても異なるが、社会環境の変化や価値観の多様化が進む中で、人材確保、人材定着活用対策など、これまでの常識を大きく変えなければならないような事態が到来している。

厚生労働省の「副業・兼業に関するガイドライン」によれば副業・兼業の促進は社会全体としてみればオープンイノベーションや起業の手段としても有効とし、また企業としても優秀な人材の獲得・流出の防止、競争力の向上を上げているとしている。わが社としての人材活用・定着戦略を至急検討してみよう。

齋藤 清一

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  
博士(経済学)



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を経て現在(株)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、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●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、日本おもてなし学会 理事

●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。

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/>

ご相談は  
こちらに