

人事が変わる。これからの人事のあり方を問う。

[第4回] 人手不足、でも人材がない。人材とは…

「求職者の多くは我が社では使えない」「人手不足だが、本当に採りたい人がいない」と悩むトップが多い。筆者のコンサル先での話である。日本の企業は終身雇用や年齢を前提とした役職昇進制度をとっており、また賃金テーブルも同様である。急速に進むIT技術化の中で産業を問わず変化に対応できない中高年齢者が増えており、同一企業内でも賞味期限切れの社員が目につくが、組織を活性化するためには完全習熟年齢と言われる40~50代のパワー発揮への期待は大きい。仕事を極めプロになっている人が多い年代である。折しも、日本経済は今年は消費増税、世界経済の減速感が強まる中でこの難局を乗りきるには人材の力である。プロとは、どんなに厳しい経営環境下にあっても仕事の基本軸がぶれない人と言われる。また、ものの見方も前向きで誰からも頼れる人であり、究極場面でもいつも安定した力を発揮する心の強さを持った人でもある。これからの難局に生き残ることができるプロの資格要件や行動特性を持つ人材をどう育てるのか、また、プロとはどんな人を言うのか、次に見てみよう。

1. 人材は学ぶ力を持つ人

人材を育てると言うことは、いま、今日の仕事をやるために必要な人材を育てることではない。少なくとも3年先、5年先に必要になる未来業務の人材育成であり、その時の新規事業展開に間に合うように、また、経営環境の変化を先取りして、その時に必要となる人材を今から計画的、意図的に育てておくことを意味する。人材と言われる人達は時代ニーズをいち早く察知して、その時、その所で、その場に一番マッチした価値ある行動をとれる人達である。また、自己の役割と成果を明確にして、目標達成に向けて効率的な行動を起こすことができる人達である。これらの人達は自ら学び、自ら行動を起こす。そのような「自立した強い個人」を確立するのは、多くの難問を体験し修羅場をくぐってきた人達である。同じ体験をしても人によって学び方が異なる。それは学び方、学ぶ力の違いがあるからである。上司がいくら人材育成に熱心であっても、肝心の本人が学ぶ力が弱いと育成効果は上がらない。肝心なのは本人が気づきと学びを得る力があるか否かということにある。

将来人材として成長する人は、

- ①過去の成功体験や失敗体験から有益なヒントと教訓を得て次の仕事に活かしている。
- ②自己の役割や使命観など本質的な気づきに優れ、課題の発見や問題解決につなげる気づきが優れている。また、過

去を現在に活かすことを考えることが上手で「なにからでも」「いつでも」学ぼうとする謙虚な姿勢を持っている。

- ③「教えることは学ぶことである。」人の話を聞いて理解するのと、自分で説明するのでは理解度の深さに大きな違いがある。人に教えるためには教える人の倍の力がないと教えられない。教えることは自ら学ぶことを意味する。教える側の先輩や上司は常に新しさを学び続けなければならないし、内容も教え方も進化させていかなければならない。また、学ぶ側も新しさを吸収しようという強い気構えが求められることは言うまでもない。

2. 仕事ができる医療機関のプロ人材とは

- (1) 働き甲斐、生きがいを持って働いている。つまり自分の仕事に信念を持っている。
- (2) よく患者、家族の意見を聞いている。自ら踏み込んで患者、家族の話の中に参加し、共に考える場を持っている。
- (3) 出来ること、出来ないことのすみ分けをハッキリ持ち正直に患者家族に説明をしている。
- (4) 世論とのつながりを持っている。市民講座など住民との交流を意図的に作っている。
- (5) 話題づくりがうまい。キャラクターを持っている。
- (6) アフターケア、アフターサービスを徹底している。
- (7) 私たちは患者、家族の健康管理に最新の知識と技術を駆使してこれだけの貢献が出来ますというメッセージを上手に伝えている。
- (8) あたりまえの基本技をしっかり認識して仕事を進めている。
- (9) 自分自身に相対比較を持ち込み自分のレベルを確認し不足点を自己啓発して能力アップに努力をしている。
- (10) どんなにいい仕事をしていても有頂天になっていない。上手くいっている時こそ危ないぞと自重しながら謙虚に行動をしている。

3. 働き改革は仕事を変える 一つのチャンス、発想の転換を。

プロとは一言でいえば「できない、難しい」と言う言葉を使わない人であると筆者は理解している。優しく言えば、新しい企画や考え方を出し続ける人であり、いつも心を燃やし新たな目標に向かって挑戦し努力を続ける人である。継続は力なりと言

うが、継続することは並大抵の力ではない。他人に出来ない力があるからこそ、私はプロとして評価される。しかし、私だけのオリジナリティーの発想はただ学問だけで身につくものではない。良いと判断をしたものは真似る努力も大切である。

例えば、同じ診療報酬下にあるのに経営安定、不安定など経営者の才覚により経営格差はどんどん開くばかりだ。地域経済、生活環境、地理的条件などの違いは、病院経営の優劣を決める重要なファクターにはなり得ない。「エクセレントホスピタル」になるためには何をどう努力をしたら良いか…、答えはまず真似ることである。

一番良い学び方は「エクセレントホスピタル」のやり方をまず真似をして、やってみる事が大切で真似ることを通じて、職務遂行行動の基本や考え方を理解し、次に、わが病院、施設のニーズに合うやり方にメンテナンスをする。すなわち、基本をマスターして、動かして見て、窮屈な部分を手直をする。自院に合うスタイルにメンテナンスをする。これらの行動と経験の積み重ねが、いくつかの知恵となり活性化した組織風土を作り上げていくのである。

4.70歳現役人材の有効活用

自分は今、自分の仕事にどう向き合っているか、やりがいや生きがいを感じて、この大切な一日を完全燃焼しているだろうか、中高年齢者になって、家族のために、また、生活のために働くことは無論であっても、与えられた仕事に情熱をささげることができず、悶々とした日を過ごしているとすればこれほど本人にとっても組織にとっても不幸なことはない。

適性のない仕事をやっていたり、また、同じ仕事に長年従事していると、知らず知らずのうちに惰性で仕事をやるようになる。これらを仕事と能力のミスマッチと言う。一般的に言われることは、通常、同じ仕事を7年以上やっていると、誰でもその仕事には慣れる。その結果、新たな勉強もしなくなり、惰性で仕事やるようになる。特に目につくようになるのは仕事への問題意識がなくなることだ。また、仕事に慣れているので怖いものがなく傲慢になる人もいる。人材として70歳まで現役で活躍してもらうためには仕事を変える、新しい役割を与えるなど、40~50歳代の人事異動が必要である。大切なことは、40~50歳を進路選択の分岐点として、それまでにいろいろの経験を積ませることが大事だ。視野の拡大や物の見方や考え方をワイドに広げることが大切である。

人材活用の留意点は適材適所の配置を実施することだが、そのためには「各職務に必要とされるコンピテンシー」と「本人の希望」を上手くかみ合わせることが必要である。その仕事をやるには、どのようなコンピテンシーが求められるのか、またどのような経験を積んだ人が適しているのか、そのためにはキャリア面接、自己申告制度、院内公募制度、FA制度などを通じて情報を集めておくことも必要である。

その他、スキルズ・インベントリー（職員情報）の整備も必要で、各職員の基本情報（保有しているスキル・キャリア）、すな

わちキャリア開発目標、異動希望の有無、職歴、プロジェクト歴、保有資格などを総合的なデータとして整備管理しておくことが求められる。

人事は以上の有効データを活用し、人材の適性配置、異動の人材活用戦略を立てる。①費用対効果を考え、重点的に人材を配置する分野、②法定必要人数と能力構成、③今後の経営に必要な人材育成の分野、④アウトソーシングを行う分野、⑤キャリア採用をすべき分野など。人事は如何なる経営環境の変化にも、最も効率よく成果を獲得できる人材を適所配置する役割を持つ。経営が競争力を高めるには、いかに働き手のやる気を高め潜在能力を引き出すかがこれまで以上に重要な課題になる。人材評価を含め人の生かし方を見直す時である。

さて、人材には、まず「場」の提供が必要である。できる人材には年には関係なく、どんどんと課題をぶつけてみる。その難問にどう挑戦するか、問題解決のためにどのような手段、方法を選択するのか、目標達成に向けて努力するプロセス行動が実力をつける。経営はスタッフ一人ひとりが持てる力を全開できるように意思と適性に応じた、きめ細かなチャレンジ業務やプロジェクト業務を用意し能力活用を進める事が大切である。そのためには経営は経営理念に基づく期待する人材像（職員が持つべき意識と価値ある行動）を明確化しておくことが必要になる。



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。

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.jinjitginginkanri.sakura.ne.jp/