

これからの時代が求める

## 病院経営と人づくり



# 変えよう, 変えない, 4つのマネジメント

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。

最近、人材のことを「人的資源」とか「ヒューマンキャピタル」などと呼ぶようになった。人を「資本」や「資源」と考えるようになってきている。また、人的資源の開発が本物になってきた。人を「資源」とか「資本」と考える発想がどこの企業にも定着しつつあるが、特に病院・施設の栄枯盛衰は人材で決まる。まさに人材の勝負である。人材がいる、いないによって、病院・施設の未来が決まる。

人のニーズが多様化した現在では、「ルーチンワーカー（決まった仕事だけを行う人）」や「スキルワーカー（決まった職能のみに従事する人）」だけでは患者・家族のニーズに応えることはできない。医師をはじめとして、看護師など職員一人ひとりが患者・家族の苦しみにどう応えるのか、その場で一番ベストな方法を考えて行動することが今求められている。

患者・家族の良きパートナー

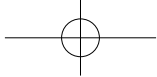
になるためには、まず仕事に取り組む意識を変えなければならない。公的産業ゆえに経験にすぎず、「経験＝能力、実力」と考えてきた職員の多くは、仕事と能力、また賃金のミスマッチが明らかに目につくようになった。免許資格者というプライドを持つことは結構だが、今こそ本物の実力（時価）で勝負するための自己研鑽と自己革新が不可欠である。人命を預かる医療従事者は、いつでも、どこでも一流のプロとして能力を発揮することが求められている。すなわち専門家とは、プロとして絶対の知識、技術、コンピテンシーを持つ人材なのである。

## マネジメントを変えよう

「強い個人」は「強いチーム」をつくる。病院に勤務する医療従事者は、一般論では免許資格に支えられた「強い個人」であ

る。しかし、多様な人材の集団であるがゆえに、放っておくと皆バラバラになってしまう恐れがある。そうならないためには、今まで行ってきたマネジメントを変えなければならない。それでは、何をどうしたらよいのだろうか。

そこで、まず最初にやらなければならない人事改革は、マネジャー、すなわち管理者を輝く人たちに変身させることである。そのために、管理者登用基準（役割要件、人材要件）を明確にして、適任者を基準で選抜することからスタートする。従来のように、管理者昇進を永年勤続表彰や賃上げの手段として使うなどの経営手法は、即時やめなければならない。管理者登用はあくまでも役割成果昇進である。下位役職者に上位役職の役割を試しにやらせてみるアセスメント方式（事前考課）によって、「大丈夫、できる」と評価した上で選抜するのが役職者である。



もしも力のない者が組織の長になれば、その組織の壊滅は時間の問題であり、未来はない。

これからの管理者は、仕事ができるだけで選抜されるのではない。人間として、職業人として、社会人として立派でなければ組織の長は務まらない時代になっている。多様な価値観を持つ部下の異質な力を組織の力として、いかに組織の力に結集することができるか、それとも腕一本で、自分が選択した好きな仕事で専任管理者として生きていくのか、選択はあなたが決める問題である。

## 人の見方(評価)を変えよう

人が集まる場所では、嫌でも「評価」が行われる。あなたがどんなに優れた能力を持っていたとしても、組織があなたの能力を認めなければ、その能力を発揮することはできない。また、評価制度が恣意的であったりイメージ考課であったりすると、「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。

そこで、「この仕事は、いったいどのぐらいのレベルの人にやってもらいたいのか、その仕事をきちんとやるためには、どんな知識や技術が必要なのか、

またどんな勉強をしなければならないのか」などの基準を明確にする課業や役割調査(ルーチン、役割業務)作業が必要である。

また、仕事の多様性をしっかりと確認するためには、チーム評価や病院・施設など組織全体の組織力評価も必要になる。大切なのは、部長や課長の役割業務の洗い出しや職階別役割分担の明確化である。部長が一般スタッフの仕事しかやっていないようでは、その組織の発展はあろうはずがない。

例えば、役割の違い、職能レベルの仕事を理解しない名ばかりの管理者が多い病院があったとして、そのような状態になると部下は上司を尊敬しないし、信用もしない。「仕事ができないのに、私たちと同じ仕事をしているのに、どうして私たちの倍の賃金をもらっているの? ばかばかしくてやってられない」ということになる。

## 働き方を変えよう

### 能力基準か、仕事基準かの選択

人材が多様であれば、その人の働きによって処遇の仕方も変えなければならない。賃金は、仕事をやってもやらなくても皆同じではなく、働きや能力に応じて公平公正でなければならない。

経営側は、複数の働き方の選

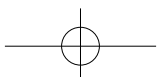
択肢を用意する。働く本人はどの道を選ぶか、自己責任で自分のキャリアアンカーを決める時代になっている。これらの働き方の選択肢のことを「複線型昇進制度」とか「職群管理制度」などと呼んでいる。

新しい仕事に挑戦し新しい価値をつくり出す人と、言われたことしかしない人を十把一絡げにして同じ処遇をすることはできない。一方、仕事上の性格から定期的な仕事の繰り返りで、正確な業務遂行を期待する職務を担当する者には安定的な処遇をすべきであろう。自分の努力で自由に仕事を選択できないからである。

組織はいつも効率を求めている。やらせたい仕事ができる知識、技術を有する人を採用し、採用しても能力がなくなった人には辞めてもらいたいというのが組織の本音であろう。しかし日本では、いったん採用した人は能力がなくなっても安易に辞めさせられないという法律がある。したがって、能力が落ちないように社員教育を定年の日まで実施しなければならないだろう。

一方、決まった仕事で採用される人、つまり派遣、契約社員、パート、アルバイトなどのフォロワー人材もいる。

人間の能力で採用するのか、それとも仕事で採用するのか、



人の雇用方法にも2つの方法がある。前者は日本型経営であり、後者は欧米型経営である。効率性は比較するまでもないだろう。

現在、派遣、契約、パート社員の処遇が社会問題になっているが、これらの社員は明らかに仕事で採用した職員であり、能力育成型社員ではない。人的集約産業では、いかに人件費比率を下げるかが経営の重大課題になっているが、今までこれらのフォロー型社員が果たしてきた利益貢献の役割は大きい。

その反面、能力育成型社員は長期勤続スパンで考えなければ原価の帳尻を合わせることが難しい。能力を習得してその身につけた能力を発揮するまでには、相当の時間がかかる。人材育成とは、今必要とする人材を育てるのではない。3年先、5年先に必要とされる人材を、今から未来志向で育てるのである。そうしなければ、将来の諸問題の解決には間に合わないことになる。

複線型昇進制度や職群管理制度は、日本型経営、欧米型経営の2つの受け皿である。この受け皿には能力基準と仕事基準の2つがセットされている。どちらの進路を選択するかは、あくまでも本人であり、自己責任による選択である。人は皆違う。皆違うから面白い。

## 行動を変えよう

能力があっても使わなければ全く意味がない。能力に行動を付け加えると実力になる。豊臣秀吉の参謀であった黒田官兵衛、後に大名になった黒田如水は、次のように語っている。「戦いは考えすぎでは勝機を逸する。たとえ下駄と草履をちくはぐに履いてでも好機が来たらそれを逃さずに戦うことが大切だ」。

企業が発展し続けていくためには、顧客満足の経営に徹し続けなければならない。よいと思った商売の種はどんどんと小さな実験で育てていく。しかし、成功体験を持ったホワイトカラーは、あれこれと「できない理屈」を言うのが得意で行動が弱い。ホワイトカラーに対しては、①役割業務の再編、②仕事レベルとコスト意識の向上、③業績評価基準と組織貢献度評価（生産性）の実施などを、早急に進めることが急務である。

組織貢献度評価のことを別名で生産性と言うが、生産性も個人の生産性、チームの生産性、部門の生産性、企業全体というように区分できる。しかし、出発点は個人の生産性である。生産性の指標は、時間（Time）、医療の質（Quality）、コスト（Cost）に達成度を組み合わせた業績評価制度である。業績評価制度は、

ホワイトカラーの行動を引き出す牽引役としてインパクトは大きい。行動が起これば能力をプラスしてイコール実力となり、業績成果に結び付く。企業が絶えることなく発展を続けていくためには、いかに一人ひとりのモチベーションアップを図り、行動に結びつけるかにかかっている。目標を決めて即行動。行動が遅いとチャンスは逃げてしまう。

## 組織風土は変えない

理念に基づく組織風土は変えてはならない。職員一人ひとりが理念を行動基準として置き換え、目標に向かって助け合いながら一丸となってチャレンジする組織は強い。

これらの発展する組織に共通のベクトルがある。その一つは、「考える」ことを共有できる人たちが大勢いることだ。もう一つは、「人の話をよく聞く」ことに共感して、できる人たちが集まってくる組織だ。言葉を変えれば、真に対話ができる仲間が大勢いる組織ということになるだろう。これらの組織に働く人たちは、目標達成のためならば前向きな葛藤は少しもためらわない。職員同士、同じ志を持ち、反対意見も容易に受け入れられる度量の広いプロ人材の集団である。