



## 齋藤清一

立命館大学 客員教授

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

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、東京医科歯科大学非常勤講師、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。

# “チャレンジできる” 人事制度のすすめ

人事は明るくありたい。暗いと指向が内向きになり、自ら破滅に追い込むことになる。「なぜ、うまくいかなかったのだろう」といくら失敗事例を分析しても、コンピテンシー（高成果実現行動特性）は見つからない。

逆に、明るい発想は内から外に拡散・成長して広がっていく。高成果実現行動特性を分析すれば、容易に問題解決ができ、成功体験に結び付けることができる。「～ねばならない」という自分を追い込むような文は使わないことだ。「ダメ、ダメ」と言っているうちに、本当にダメになってしまう人が大勢いる。明るい発想は、物事を肯定的に考えることにつながるのだ。

そこで今回は、肯定的で明るい加点主義人事制度について述べる。

## チャレンジできる風土をつくる

産業を問わず、経営環境は常に変化する。経営は生き物である。時代と共に、常に働く者の価値観や労働観は変わっていく。その変化を先取りして、商売のやり方を常に見直し、

変えていかなければならない。これが経営である。現状維持は、退歩である。

「変えるために、変える」くらいの気迫がないと、時代感覚をつかむことは難しい。意図的・計画的に仕事を先取りすることが、未来の布石になるからだ。それでは、何をどうしたらよいのだろうか。

筆者は、職員のチャレンジを引き出す人事諸施策が必要だと考えている。具体的には、次のようなものがある。

- ①チャレンジを褒めたたえる加点主義人事考課制度を構築する。
- ②チャレンジ加点を賃金を高める要素に組み込む。
- ③公募、FA制度、JOBリクエスト制度などのチャレンジをシステム化する。
- ④役職に昇進するためには、少なくとも、「キャリア+3回システム」（一定のキャリアに加えて、異職種〈1年以上の委員会参加も1職種とする〉への人事異動が3回は必要であるというシステム）を導入する。
- ⑤チャレンジ報奨制度を導入する（例：

人材紹介…医師10点／看護師5点、学会発表…シンポジスト・パネリスト4点／論文掲載4点、急な当直・日直・居残り…1点など〈1点単価=20,000円〉。

このようなチャレンジを引き出すために、これからの人事は従来の減点主義ではなく、加点主義に切り替えることが大切である。「失敗、失敗」と叱られていては、やる気を失い、また、持てる力を発揮することもできない。10個の失敗から、初めて1個の成功が生まれるのだ。たとえ成功しなくても、無難に何もしなかった者より、果敢にチャレンジした者の方を褒めたたえたい。チャレンジの風土は、加点主義人事制度が整備されていれば必然的に生まれてくる。

## マスト (Must) 目標と ウォント (Want) 目標

目標には、マスト目標とウォント目標の2つがある。部下に仕事を与える時には、上司はこの2つを使い分けなければならない。

マスト目標とは、職責として、絶対にここまでやらなければならない結果責任（アカウンタビリティ）を示している。一方ウォント目標とは、「できるだけ頑張ってください。ここまでやってくると助かります。期待しています」という希望目標だ。上司と部下の目標面接の場では、「この部分はチャレンジとして高く評価します」といった会話が交わされることとなる。マスト目標を上回るチャレンジをどう引き出すかが、上司のマネジメント力になる。

管理者とは、病院・施設の期待像を基準

に、部下一人ひとりの持ち味を引き出しながら、ほかの病院・施設にはない医療・福祉・保健サービスを提供する責任者だ。しかし、組織にはいろいろな人がいる。与えられた仕事も満足にこなせない人や、嫌々仕事をしている人もいる。また反対に、人が嫌がる仕事を先んじてやろうと努力する人もいる。全く同じ仕事を2人に与えても、その出来栄は人によって異なる。いったい、何が、どう違うのだろうか。

## 新たなチャレンジをする 職場であること

いつも問題意識を持ち、「もっとよいやり方はないか」「もしこの仕事を止めたら、どんな問題が起こるのだろうか」「こんな手順にしたら、もっと経費を安くできるのではないだろうか」などと、その時点で最善の方法を考えながら仕事をしている職員が大勢いる組織は、一流と言われる。人間は、チャレンジすることによってその可能性を大きく広げ、能力も伸びる。経済低迷の時代だからこそ、減点主義から加点主義人事への転換が必要なのだ。それは、なぜなのか…。

決まった仕事しかしない現状維持の人が評価されるとすれば、これはその組織の衰退を意味する。組織が大きくなればなるほど、マニュアルや前例に従うことが無難だと考える職員が多いように見える。新たなことにチャレンジすれば失敗もある。まして減点主義の職場では、新たなことを行って失敗すれば、厳しく罰せられる。しかし、新たなことにチャレンジしなければ、未来はつukれない。

人でも企業でも皆同じだが、イノベーション

ン（改革）とは、全く前例のないことを行うことであり、チャレンジするからこそ、失敗も成功もある。イノベーションは、働く人たちの意識を変え、仕事を変え、組織風土を変える。

人事は、明るく努力する者が報われなければならない。加点主義人事制度は、能力主義、成果主義人事制度の上に成り立つものである。まず、第一歩を踏み出すことが大切である。一歩を踏み出すには、さほどに勇気はいらない。第二歩を踏み出す時に、立ち止まって考えればよいのである。チャレンジすることの大切さを理解したあなたは、能力に行動を付け加えたことで、実力を身に付けたことになる。

## チャレンジできる 機会均等の場を提供する

自分では、「チャレンジしてもっと成長したい」と願っていても、男尊女卑があったり、よい仕事は上司のお眼鏡にかなった一部の者にしか与えなかったりすると、どんなに実力を持っていても力を発揮することができない。その実力を見るためには、やらせもしないで、「彼女には無理だ」「できない」などと決め付けることはできない。

能力や実力を見るためには、まずやらせてみることだ。やらせることによってその人の真の能力や実力が分かる。実力を正しく評価するためには、仕事の選択や職務拡大の権限を与えることが大切である。そうすると、実力のある者は、この権限を上手に使って人ができない仕事や人が嫌がる仕事にどんどんチャレンジする。一方何もしない場合は、「権限

があるのにチャレンジしなかった。たいした仕事をしなかった」ので、無能と評価される。

一般的には、部・課長クラスになると裁量権を持つ。このクラスの者は、ただ上から言われる仕事を真面目にやっていたらよいのではない。組織発展のためには、部・課長が持つ裁量権をやる気のある部下にどんどん移譲していく必要がある。部・課長の仕事をやらせることは、部下の育成、能力アップにも大変よい。

彼、彼女はこの組織を発展させるために一体何をしたのか、組織にどれだけの利益をもたらしたのかを評価する。評価のイメージは「飛べるだけ、飛べ」であり、それも、「人よりも、もっと高く」である。仕事のレベルが問題になるのだ。

加えて部門長は、これらの評価ポイントをスタッフ全員に伝える。全員が集合する場で経営、部・課方針を発表し、目標チャレンジを募るのが公平な人事だ。

## 安定を求めると成長が 止まる

人間は、安定を求めると成長が止まってしまう。目標を立てたら、目標を達成するために計画を逆算してみるとよい。目標は高過ぎてもいけないが、大事なことはスリルとサスペンスを感じるぐらいの目標を設定する。さらに、目標を立てたら、その達成のために最後まで必死で取り組むこと、やり遂げることが大切である。

ここに、上司の叱咤激励のマネジメント力が必要になる。チャレンジにはリスクが伴うため、「失敗してもいいじゃないか。チャレ

ンジする勇気があって立派だね」といった、  
 加点主義人事制度を取り入れておくとチャレ  
 ンジしやすい。

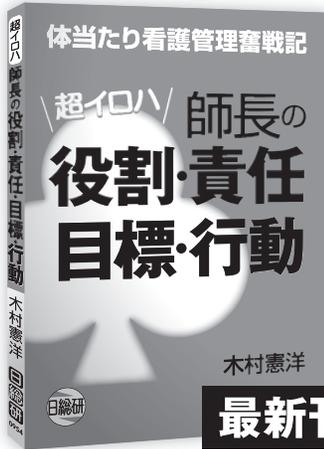
大企業病という言葉があるが、これはマニュ  
 アルや規定など、前例に従って無難に仕事を  
 することを意味している。前例をよしとすれ  
 ば、人事制度は必然的に減点主義となり、前  
 例のない失敗は厳しく罰せられる。しかし、  
 たとえどんなに小さな仕事でも、「もっとよ

いやり方はないか」「この仕事を止めたら、ど  
 んな問題が起こるか」「この仕事の手順を変  
 えたらどうなるか」を考えながらやることは、  
 すべて前例のないことを行っているのだと言  
 える。

「加点主義人事」は新しい明日をつくり、  
 同時に、職員一人ひとりのやる気と可能性を  
 引き出すのが加点主義人事制度導入の真のね  
 らいである。



## ストーリー仕立てで学ぶ教材



難しいのは苦手、  
 でもしつかり  
 管理を学びたい。  
 そんなあなたに最適！

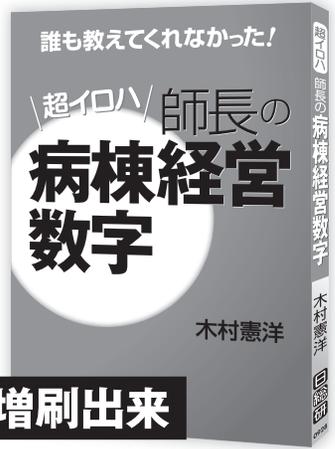
**最新刊** A5判 164頁  
 定価 2,500円(税込)

- 主な内容
- もう悩まない看護管理者の基本指針15
  - 医療・病院のしくみ超イロハ
  - 病院の経営的視点を養う 診療報酬との付き合い方1・2・3 ほか

黒字化のヒントは  
 本書にあり！  
 病床管理も  
 看護必要度もバッチリ！

A5判 160頁  
 定価 2,300円(税込)

**増刷出来**



- 主な内容
- キャリアの選択
  - 平均在院日数とは?
  - 一般病棟入院基本料
  - 病棟収益に直結する平均在院日数のしくみ



著者: **木村憲洋** 高崎健康福祉大学 健康福祉学部 医療情報学科 准教授

月刊ナースマネジャー  
 第12巻 第4号

発行日: 2010年7月1日

企画: **日総研** グループ 発行: 日総研出版©  
 編集発行人: 岸田良平

お客様センター ☎ 453-0017 名古屋市中村区則武本通1-38(日総研グループ緑ビル)  
 ☎ ☎ 0120-057671 FAX ☎ ☎ 0120-052690

本部 ☎ 451-0051 名古屋市中村区則武新町3-7-15(日総研ビル)  
 ☎ (052)569-5628 FAX (052)561-1218

[札幌] ☎ (011)272-1821 [仙台] ☎ (022)261-7660  
 [東京] ☎ (03)5281-3721 [名古屋] ☎ (052)569-5628  
 [大阪] ☎ (06)6262-3215 [広島] ☎ (082)227-5668  
 [福岡] ☎ (092)414-9311 [編集] ☎ (052)569-5665  
 [流通センター] ☎ (052)443-7368

**www.nissoken.com** E-mail cs@nissoken.com  
 本誌掲載の著作物の無断複写複製(コピー)やデータベース化を禁じます。

**ポイント**をためて金券をもらおう!

<b>h</b>	<b>h</b>	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

30ポイント貯めるともれなく金券をプレゼント! **有効期限** 2012年6月末日まで  
 下記事項をご記入の上、係までお送りください。

お名前(ふりがな)/生年月日/自宅住所・電話番号/勤務先住所・電話・FAX番号  
 Eメールアドレス/お客様コード(7桁・不明の場合は不要)

※1,000円につき1ポイント(1,000円未満は切り捨て)。

ポイント対象外商品もあります。紛失されたポイントは再発行致しかねます。

ポイントカードの  
 送り先・お問い合わせ

〒453-0017 名古屋市中村区則武本通1-38  
 日総研お客様センターhポイント係  
 電話 ☎ 0120-057671