



人材マネジメント活性化のすすめ

第5回:昇進は成果昇進で、昇格は能力で ～昇進、昇格とはなにか



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

病院、施設経営の多くは個人経営でトップの才覚で成長してきたところが実に多いように思う。経営者のカリスマ的なリーダーシップと経営的閃きで発展してきたといっても言いすぎではない。しかし、職員が300名を超えるようになると、トッパー一人で職員一人ひとりの能力や適性を正しく把握することは大変難しい。目が行き届かない。

そこで誰かに権限を一部委譲し、組織を統括してもらうことになるのだが、この役割を担うのが管理者である。したがって管理者はトップの分身として経営の一部を司る。経営者は信頼のおける自分の分身を選抜し管理者に昇進させる。

この昇進には当然のことながら、きちんとした役割(権限と責任)が付与されることになるが、組織の長としての主な役割は、部門統括、部下掌握育成、業務推進、企画開発、上司補佐の5つがある。これらの役割を遂行するためには実力がないと遂行できない。力を持たぬ者をただ真面目であるからなどの理由や温情で管理職に登用することはできない。役職は実力(時価)であり、今何をしているか、今どれだけわが組織に利益貢献(結果)をしているかが問われる。

実力は落ちるという概念がある。次の一文は、ある企業における社長のツブヤキである。本社での課長選抜登用試験に落ちたある候補者を業務の必要性を理由に、ある支店長が再度稟議書を出してきた時の話。

トップは怒った。「会社を潰す気か!」と一喝。その後ポツリと一言。「実力のない者が、もし、リーダー(課長)になったら会社はどうなると思う。お前は本当に彼の幸せや会社の将来を考えているのか。…これからもあることだが、もしも、力なき者が組織の長に就いたら、組織も悩むが、本人ももっと苦しむはずだ。人の上に立つものは、いつ、いかなる場合でも優秀でなければならないのだ。部下より絶対に優れた、何か、“サムシング”を持っていなければいけない。…上司は部下よりも優れた美点を持つからこそ、部下は何を言ってもついてくる。だから上司はいつも、その美点を意識して努力しなければならない。…管理職登用は単なる永年勤続のご褒美ではない。成果昇進なのだ」と。

1. キャリア形成は自己責任

「あなたは自分らしく、生き活きとキャリアを形成していると思いますか。」という問いに対して、あなたは自信を持って「イエス」と答えられるだろうか。イエスと答えた人は毎日やりがいや生きがいを感じ充実した日々を送っている人といえる。

そのような人は物事に対して、いつも前向きに、ポジティブに考えて、良い仕事をしている人達である。日頃からやり甲斐を感じ、いつも生き活きと良い仕事をしている人達は輝いている。

良い仕事をする人達の特徴は自ら仕掛ける仕事をやっている。「自分なりに良いキャリアを自らつくっている」と自分の行動を自己評価できる人達である。

このような状況を自ら創り出すことができる人達のことを、主体的なジョブデザイン行動、または主体的な行動パターンがとれるコンピテンシーのある人という。コンピテンシーのある人達は明るいし行動も素早い。将来のエリートとして成長する確率が高い人といえる。

さて、仕事は上からいわれてやるのと、自分から申し出てやるのでは、えらい違いである。「どうせやらなければならない仕事ならば、気分的にも、精神衛生的にも自分からやったほうが良い」と考えるのがポジティブな人間の発想である。

「自分から進んでやります」と申し出るのだから、「よし、なんとしても成功させよう」という使命感や責任感も湧いてくる。成功体験も沢山作ることが出来る。成功体験を積み上げていけば、年には関係なく、若手でもどんどん裁量権が与えられるようになる。これが、実力主義である。

高いチーム成果を上げることによって外部との多様な人との接触の機会が増え、刺激を受け、他には負けない自主的、自立的な行動が増えてくる。このような成功体験の輪を回すことを好循環サイクル経営と言う。抜擢昇格者は好循環サイクルの行動が取れる人達である。大切なことは良い成果(結果)を出せる人、成長が早い人の行動分析の結果、分かったことがある。それは「成果を出せる人はフィードバック能力が優れている」ことである。一つの仕事が終わった時、何が良かったのか、悪かったのか、何をどうすれば、もっと良

い結果が得られたのか。始終フィードバックをしている。フィードバックは人と組織を成長させる。

フィードバックの強い組織はコミュニケーションが良く、モチベーションが高い。反省から来期はもっと良い結果を出そうと頭を使い、やり方を考え、達成に向けて全員のパワーを一点に集中して努力している。仕事のやり甲斐、充実感の一つひとつの仕事の成功体験の積み重ねであり、その達成感を味わいながら人も組織も成長していく。

2. ジョブデザイン行動の基本

どんな仕事をいつ、どこで、どのように覚え、体得していったら良いのか、何をどう、努力したら良いのか分からないようでは、勉強や努力のしようがない。キャリア形成において大事なことは、職員が主体的に挑戦できる人材育成・人材活用のポリシーを明確化することが大切である。

その1つは、等級基準(職務調査で能力明細書、役割基準〔職階別])の作成であり、2つ目は、職群基準(役割要件と人材要件)の明確化である。等級基準のことを一般的に「能力主義人事制度」とも呼んでいる。能力主義人事制度の特徴は能力が上位等級にプロモートする昇格と役職に就く昇進の要件を完全に分離している点である。能力が高くて必ずしも役職に就くとは限らない。昇格は在級等級の能力資格要件(昇格基準)を満たしていれば、誰でも卒業方式で上位等級に昇格していく。昇格は絶対基準に従い「定員なし」なので、基準さえ満たせば誰でも昇格する。基準は全てオープンである。職員はこのオープンの基準に向かってチャレンジする。伸びる職員の行動特性、思考特性を分析してみると、次のような行動パターンに気がつく。

- ① しっかりと自分の労働感、価値観や、キャリアアンカーの目標を持ち、地道に、能力開発、自己啓発に努めている。
- ② 社会の変化や自分が働く産業の構造変化など環境にも非常に敏感で、今後のビジネス動向についても、しっかりとした意見を持っている。
- ③ 上位等級職員ともなると仕事の進め方は、チームを超えて周りの人達を巻き込みながら、課題解決

のために役割を果たしている。

- ④仕事は従来の延長線上の考え方ではなく、もっと良いやり方はないか、常に問題意識を持ち、新しい企画立案や改善提案に努力している。
- ⑤自部門の役割機能をよく理解しており、何も指示しなくても、課方針、部方針への課題提案、問題解決案の提案をよく答申している。
- ⑥利益獲得、経費削減、原価低減など利益創造の具体的提案が多い。――等々である。

能力があり仕事ができれば、誰でも最高資格等級まで昇格することができる。能力主義人事制度はあくまでも院内資格制度である。院内で自由に味付けをすることができる。資格制度には公的、民間、院内資格制度の3つがあることを理解しておきたい。昇格すれば基本給が上がる。

しかし、役職に就くためにはアセスメント(事前考課)で先取りして上位役職の役割業務が与えられ、その成果評価から上級管理監督者の役割が果たせるか否かが判定される。正に実力主義時代の到来である。

3.部課長の役割業務

部課長には役割(責任と権限)が付与される。部課長は部下の力を結集し組織目標を達成する責任と権限を持っている。能力主義人事では能力があれば、該当する能力資格に格付けられ、院内での処遇上のグレードが決められるが、しかし、管理者になれるかどうかは全く別問題である。

仕事はできても、管理者としての能力適性(感性、使命感、社会性、人間性、ロマン等)がなければ不適格である。

多くの経営層が管理者昇進に必要な資格要件として求めている絶対基準としての期待像は、マネジメント能力、感性、人間性などのクラスター(評価項目)である。管理者になることを昇進または登用と言うが、昇進は「配置の論理」としての性格を持つ。組織の都合と経営の判断でベンチ(役職対応等級在級者)の中から、今一番、成果を上げている最適者の1名が選抜され1つの職位に就く。多くの候補者の中から相対比較によって選抜される。自らも球威が衰えたら、潔くピッチャーマウンドを下り、休養し、調整し、再度マウンドに立つ覚悟が求められる。

これからの管理者はただ真面目で滅私奉公だけでは務まらない。学歴、勤年、性別も関係ない逆転可能な人事制度の時代である。最近、能書きだけ一丁前の役員、管理者が目につく。

コンピテンシーによる行動特性、思考停止の役員、管理者の入れ替えは組織の存続のためには仕方がないことだ。時代感覚のずれた人、その人とは、まさか古い歌を歌い続ける自分であることに気がつかない人達だ。

「過去にとらわれる者は未来を失う。ただし過去を省みざれば、未来を創れず」感性ありは役職昇進の絶対基準なのである。

次号、第6回は「コンピテンシー評価で業績が上がるか ～コンピテンシー評価と人事考課の違い」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長、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/>

