



人材マネジメント活性化のすすめ

第7回: 加点主義で、チャレンジを引き出す ～チャレンジは人生を変える～



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

1. 人材を育てるための能力主義人事制度

成果主義人事の急速な進行によって職員の帰属意識が急速に薄れている。終身雇用、年功主義人事の崩壊が進む中、人間関係が希薄になっているが、若い職員は必ずしも昔の家族的な経営を望んでいるわけではない。働き甲斐を見出せない組織には人材は定着しない。

働き甲斐とは何か、それは人により異なる。働き方のスタイルや賃金処遇の選択肢をいくつか用意しておく選択の時代である。どのような組織で働くかは人生の一大事である。どんなに能力があっても、その能力に気がつかず、活かすことができなければ、持てる能力を発揮できない。

能力は人に受け入れられてこそ、発揮することができる。そのためには、自分を支援してくれる人達を多数作っておくことが必要だ。バランス感覚のある立派なリーダーは妥協と譲歩を繰り返しながら、常に自己のビジョンを計画的、意図的に追い求めていく。能力は意識することによって光輝くことができる。

能力を育てるためには、まず、職場に能力主義のチャレンジ風土があるか否かが課題だ。チャレンジ風土づくりは人事制度の仕掛け作りをするところから、そのステップは始まる。

能力主義チャレンジ人事制度は評価、育成、活用、賃金処遇のトータルシステムで構成されている。能力主義人事とは、そもそも人材育成論であり、個の意思と適性を尊重しながら、しなやかに人材を活用する人事管理の仕組みがある。能力主義とは人の成長に期待する能力開発制度なのだ。

組織が若い時には能力主義人事は非常に有効である。一人ひとりが皆、異なる意見や考え方を大切にしながら、その時その所で、その人の能力に見合った絶対基準に基づく個の多元的人事管理を展開する。大切なことは能力主義人事を入れれば、どんな組織でも活性化して、

業績向上や生産性向上に結びつく訳ではない。ただ闇雲に、能力主義人事(職能資格制度)のフレームを入れても期待する成果を得ることは出来ない。形だけではなく、中身を職能要件書で充実しなければならない。

この要件書がないと、「一生懸命頑張っている」だけの心情論で人を処遇してしまう恐れがある。その時の気分次第の情実が入ってしまったら、年功主義的な運用に流れてしまう。能力主義の問題点はこれらの情実的な運用である。人を育て活用するためにはしっかりと能力開発基準が必要なのである。

2. 日常定型業務および職務拡大、上位業務へのチャレンジ

やるべきことはきちんと伝える、その上でなにをつけ加えるか、「あなたは、今なにをやりたいのか…」このように、まず部下に問いかけ、確認するのができる管理者の姿だ。出来る管理者は、「あれやれ、これやれ」とは言わない。「自分がやりたいことを他人にも同じ気持ちにさせることができる人」である。部下の自主性ややる気を引き出すことが上手な人である。人にはそれぞれの持ち味がある。しかし、それぞれの持ち味も組織に入ると、その個性の輝きが消え、皆同じような行動を取るようになる。いつも頭を空っぽにして、ひたすら受身型になり他律的になるのが一般的なサラリーマンの姿だ。

このような姿を、日本型経営の特徴の一つ“個の組織への埋没”と言う。上で決まったことを、ただ言われるままに、無難に皆と一緒にやっていたら安心でそれで良い、といった発想である。いつも頭の中は、無思考にして自己を否定し、上司の言うことは、みんな正しいのだと納得して動く。

これらのスタイルに馴れてしまうと、何事に対しても問題意識すら持たなくなり、物事は全て他律的に決まるようになる。職員は皆、受動的にしか動けなくなるので、組織としての意思決定力は弱くなり、その結果、組織の活力は

失せ業績も上がらない。

また、他律的な繰り返しの日常業務だけをやっている
と緊張感がなくなり、これが大きな事故につながる。これ
ではいけない。各人のチャレンジや自己主張を精一杯
引っぱりだして、組織を活力あるものにするには、上司と
部下が目標達成や希望に向けて忌憚無く、問題解決策
を話し合うのが面接制度である。面接制度を通じて、今
後の経営状況の変化や部下の業務遂行上の諸問題を
把握できる。したがって、将来の希望達成に柔軟に対処
することが出来る。これからの産業経済の環境情勢は
刻々と変わる。

厳しい経営環境に即応していくためには、一人ひとりの
個性や持ち味を活かす能動的で自立的なマネジメントが
大事である。集団の論理より個人の論理を大切にす
る考え方だ。人と違ったことをやる、異の主張、異の認識
を褒め称えるような人事制度が欲しい。

たとえば何も新しいことをやらなかった人より、何かを
やって失敗した人を褒め称えようというもので、チャレン
ジをすることによって経営環境の変化にも柔軟に即応す
ることが出来る。現在は、まさに個別異質異能主義時代、
皆違うことを大切に、社員一人ひとりが顧客満足のため
に知恵を出し合い、他では出来ないサービスを工夫する
ことが大切だ。

一人ひとりの行動の集約が医療機関全体の経営満足
につながり、ひいては、組織の社会的格付け成果(グ
レード)に結びつくことになる。職員一人ひとりがプロに
ならなければならない。既成概念にとらわれない考え
方が出来る人材を育てなければならない。

ここで大切なのはチャレンジの概念である。何がチャ
レンジなのか、どこまでがチャレンジでないのか、日常
業務としてやらなければならない仕事を明確におか
なければならない。その仕事基準が「課業一覧表、職
能要件書」である。この2つのアウトプットを「職能資
格制度」とか「等級基準」または「能力主義人事制度」
などと呼んでいる。この2つのアウトプットは「職務調
査」という手法によって初めて作成可能となる。

成果主義時代に、こんな能力主義人事は時代遅れと
いう考え方や意見があるとすればそれは間違いと言いた
い。成果とか、結果は能力があって、初めて成立する
概念であることをしっかりと理解することが大切である。

3. 組織をチャレンジ風土に変える面接制度

全法人を上げてせつかく苦勞して作り上げた職務調
査資料も机の中にしまい込んでおいては、全くの宝の
持ち腐れである。課業一覧表、職能要件書は早速、連
名課業一覧表や課業チェックリスト表、職能要件
チェックリスト

表に置き換えて、まず我が組織の能力人材在庫棚卸表
に活用することから、能力主義の原点、個の尊重の多
元的な人事管理が動き出す。

しかし、仕事は定型業務(課業)だけではない。面接
によって、その時々経営状況の変化や問題解決に柔
軟に対処することが出来る。その都度、その所で、その
時、起きた問題をタイミングよく適宜適切に処理する。

このような変化対応業務の問題解決業務に忙殺され
ているのが部課長である。これらの問題解決業務を担
当するのは、権限と責任を持つ部課長である。常に
変化する問題解決業務を役割業務という。役割業務は、
その時の流動的な業務であり、業務マニュアルや手
順書はない。その時、その所での確かな判断決断によ
って処理していく仕事だからである。

さて、定型的な仕事でも、これまでのノウハウや仕事
の手順とか、やり方が全く通用しない場面が多々ある。
企業競争力の根本的な源泉は、多くの不確実な情報や
知識を統合して将来を推測し、早め早めに手を打って
おく。先を見て、大きな視野で対策を講じておく先見
力と行動力が必要である。いい仕事をやるにはまず、
仕事の基本(課業一覧表、職能要件書)をしっかりと
マスターして、その上に問題意識を持ち、変化対応の
行動を起こさなければならない。

“一流”と言われる選手は技術の8割を占めるという
基本行動を完全にマスターしている。組織人としての
基本を反復練習し、その上に独自の応用展開を加えて、
自分のスタイルを完成させている。

別の言い方をすると、8割の常識と2割の独創性
を持った人が一流といわれる人達だ。しかし、若者の
意識は熟年サラリーマンとは大分異なる。自分の働
きのスタイルを優先するため、組織を意識して働いて
いる人は少ないし、いやだったらいつでもやめると考
えている人達が多いのが事実である。そのため、組
織人としてあるべき理念の徹底や仕事基準の徹底が
できていない医療機関が多い。これらの組織体をわれ
われは一般的に4流、5流企業、零細企業といっている。

4. 勇気付けのメッセージ

目標を持つと勇気が湧いてくる。目標を一つずつ達
成していくと自然と力がついてくる。また、物の見
方や考え方が違ってくる。

出来る部下を上手く育てることが出来る上司は、
部下が目標を達成したときの喜び、進歩した喜び、
責任を果たした喜び、認められているといった喜
び、また仕事に没頭した喜びを上手につくり出
している。部下に次のようなメッセージを常に
タイミング良く発信している。

- ①上から言われたことを、ただ実行するだけでいいの、
- ②上司の指示にどう対応すればいいの、
 - ・上司は何を言おうとしているの、
 - ・その仕事をこなすことは、あなたにとってどんな意味があるの、
 - ・いつまでにその仕事をやればいいのか、
 - * 指示を待たずに、こちらから報告、連絡をしているか
 - * 状況変化への対応は十分か
- ③普段やっている慣れっこの仕事にも、何か「新しい知恵」を出しているか。
- ④分からないこと、知らないことは何時も素直な気持ちで部内外者の知恵を借りよう。
- ⑤自己中心では他人の協力は得られない。組織とは皆の運命共同体なのだ。皆の力でいい仕事をやっているのだ。他人の知恵や協力で自分の仕事が上手くいくようになったら、その協力者に感謝を忘れないようにしよう。
- ⑥仕事の先輩、人生の先輩の師(お手本)を探し、少しでも近づけるように努力をしよう。また、人生の生き方も学ぼう。
- ⑦自分自身のことは見えているようでよく見えないことが多いものだ。他人からの評価も参考にして自分自身を知り「自分の良さ」を最大限に発揮しよう。
- ⑧いつも、明るく前向きな気持ちで、具体的な目標を持ち常に工夫と努力を惜しまないように前進しよう。
- ⑨異質の存在を尊重し理解するように努力をしよう。
- ⑩心穏やかで明るければ健康にも恵まれるから、いつも心にゆとりを持てるよう感性を磨こう。

人が何かを成し遂げるためには他人からの援助や励ましが大きな力となる。また、良い仕事をする人は自分の弱さを知っている人である。だから、他人の力を上手く借りることができるのだ。

勇気づけのメッセージも上手である。相手の貢献に着目した表現を上手く使っている。

「あなたのおかげで上手くいった」

「あなたが楽しそうなので私も楽しい」…と。

今までの仕事のやり方やその過程を重視したアプローチをタイミング良く行っている。

「〇〇のやり方は良かった」

「△△というやり方には私は問題があったように思うけど、君はどう思う。どうかな？」…

すでに目標が達成出来ている成果のポイントを押さえて上手くフィードバックしている。

「この部分はとてもいいと思う」

「以前よりも〇〇の部分が大幅進歩しているように私は思う」…

いつも肯定的に表現している。私は…と思う。自分の価値観を絶対として押し付けない。相手の主体性に任せて考えてもらう。相手に判断を委ねている。

「あなたは どう思う？」

「一番良いという方法はどんなやり方ですか？」…等々である。

☆ ☆

人との出会いは人生を変える。私は私の能力をストレッチしてくれる、そんな魔法をかけてくれる、そんな魅力的な管理者や上司に出会いたい。…といつも願っている。

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)「医師の賃金はどう決める」「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.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/