



# 人材マネジメント活性化のすすめ

## 第8回: エクセレント・カンパニーに学ぶ ～私の病院・施設も一流を目指したい～



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

発展を続ける企業には時の流れにも通ずる経営理念がある。この企業理念は企業文化を創造する。企業文化とは、職員の価値観を作り、意思決定や行動パターンとなり、企業業績をつくりだし、また、この企業業績は独自の企業文化を創りだしている。この企業文化の差が企業力格差を生み出している。この、企業文化を持った企業には、仕事の情熱を周囲に伝えられ、部下の意欲を引き出す力を持ったリーダーが必ずいる。

これらのリーダーに共通する点は皆、現場力を持っていることだ。現場力を一言で言い表すと、この仕事は何のためにやっているのか、この仕事をやめたら明日からどうなるのかを、いつも考えながら問題意識を持って、より良い仕事のやり方を考えて行動を起こしている人達である。

なぜ、私はこの仕事をやっているのか、いつも疑問を持ちながら、もっと、もっと、を大切に考えながら仕事をやっている人達である。

また、これらの組織に働く人達の行動パターンは、難問にぶつかった時に、どうやったらこの問題を解決出来るかをいつも真剣勝負で、肯定的に出来る方法、やれる方法を考えて行動をしている人達である。

それでは、次に超優良企業(エクセレント・カンパニー)の基本的特徴を見てみよう。

### 1. 行動が速い

良いと思ったことは、速く、ドンドンやる。悪ければ直す。「やってみよ。ダメなら、直せ、試してみよ」の行動重視の経営を徹底している。行動を起こす時に、あまり金をかけないで、お互いにアイデアをぶつけ合って試行している。

### 2. 顧客(患者、利用者、家族)に密着

経営情報はいつも顧客から生きた、生の情報を直接聴取し経営に活かしている。特に、患者のサービスと信頼は、顧客に密着し熱心に耳を傾けるからこそ、真の信頼を作り出せる。また、顧客のサービスと信頼獲得のために、全員参加で行動している。

### 3. 実験的リスクの実施

新しい事業の実施に当たっては、大々的に実施するのではなく、まず小さな実験を試みている。そして成功すると、事業として本格的に取り組む。小さな実験から大きな実験へと、必ずステップを追って展開している。

### 4. 明確なコア、コンピテンシーを持つ

組織体としての力と他にも優れた核になる強さを持っている。例えば、最先端の知識、技術の専門力を持っているとか、資金力、組織力、サービス力(含む、24時間体制の診療等)が極めて強い。

## 5. 基軸を守る

多少の例外はあるものの、本業の基地から離れないことをモットーにして、周辺の垣根をしっかりと固めている。自分でどうやっていいのか分からない仕事には手を出さない。自分たちが熟知している業種に固守している。

## 6. 組織の簡素化

すっきりした組織体制で、問題や課題に機動的に対応できる組織を作っている。役職で仕事をやるのではなく、一番の適任者で出来る人を配置している。部長職は役割であり、それだけの役割業務(仕事と量)がなければ部長職の職責を与えていない。役職は偉さを表すものではなく、また、賃金、処遇ではない。

人のために組織を作らない。言葉を変えれば、人間の集団力を発揮出来る組織になっている。理念とか、経営方針等を具現化できる力を持つ組織を作っている。そのような優れた組織は、環境適応能力と創造力を持つ集団である。人間の学習能力を生かし、情報を具現化し、新しさを創造していける組織である。

## 7. 個の尊重の 複線型人事制度の推進

人にはそれぞれの生き方がある。生きがいや働き甲斐が異なる。それぞれの生き方や働き方をしなやかに受け止めて、人を育て、活かす人事賃金管理戦略システム(複線型人事制度)を持つ組織は強い。異質、異能の人達を一つの旗の下に全員を結集する力をもっている。異質異能のそれぞれの持ち味を発揮している。

その中身は、▼将来のキャリアをしっかりと見定め職務拡大と能力開発に努力する総合職、▼決められた定型業務(資格内でも限られた部分の職務)を遂行し、且つ、自分のライフワークのリズムを大切に一般職、▼職種を限定し経験によって身につけた職務知識を駆使し、資格内の業務を忠実に遂行する専能職、▼社会特性が強く社会の価値付けが明確な職務に従事する介護福祉士、調理師、保育士、看護助手、ヘルパーなどの技能職—など、複線型のキャ

リア選択肢がある。

一方、管理職クラスは適性による人材活用の選択肢が用意されている。▼人の気持ちがよく分かる、感性豊かな、部下育成の名手と言われる管理職、▼今日の仕事を確実に遂行する、業務推進の名手である専任職、▼明日の仕事や明日の利益を創造する研究開発の名手である専門職、▼最後に新規分野の戦略課題に挑戦する戦略人材職群—である。

キャリア形成にはいくつかの道があるが、どの道を選ぶかは、本人の意思と適性で決まる。夫々の職群別に評価、育成、活用、処遇のシステムが用意され、公開されているので、各人は自分の将来のキャリアビジョンを過去、現在、から未来に向けて明確に描くことが出来る。

優れた組織には、努力をして業績をあげることを支援する人事処遇システムが用意されている。一人ひとりの能力は小さくとも、皆の力を合わせた合計は強い組織力となる。その組織力を発揮するエクセレント・カンパニーには、並はずれたパフォーマンスを褒め称えるチャレンジ風土がある。言葉をかえれば、組織は優れた人材の有無だけで栄枯盛衰が決まるのではない。栄える組織は一人ひとりが自分に与えられた職務コミットメントをしっかりと持っている。患者・利用者にも心の安らぎを与える、もっともっと良いサービスはないか、考えて、考えて、即行動する企業がエクセレント・カンパニーなのだ。

ホンダ技研でよくいわれるたとえ話に「社員を二階に上げてハシゴをはずせ。そして、下から火をつけて、絶対に降りてこられないようにする」このような、真剣勝負で仕事をすれば、良い知恵やアイデアが生まれる…と。仕事に立ち向かうすさまじさを全職員が共有できれば、この組織は間違いなく一流の組織、一流企業になると。

さて挑戦できるか、これが問題である…。

## 8. 変えよう、マネジメントを、 そして働き方を

病院に勤務する医療従事者は、一般論では専門資格を持つ「強い個人」である。しかしこの「強い個人」は専門性を持つゆえに個人が集結しても必ずしも「強い

チーム」になるとは限らない。多様な人材の集団であるがゆえに、放って置くと皆バラバラになってしまう恐れがあるのだ。

顧客ニーズと離れて専門バカにならないために、今までの価値観を捨てなければならない時がある。思考、行動を変える、仕事を変える、変化への柔軟性が大切な時代になった。

それでは変えるとは、何を変えるのかである。まず、管理者が変わらなければならない。エクセレント・カンパニーの管理者はマネジメント力がある。年功で管理者になったのではない。管理者登用基準（役割要件、人材要件）によって選ばれた人達である。管理者昇進は永年勤続表彰や賃上げのための処遇制度ではない。管理者登用は飽くまでも役割成果昇進である。また、多様な価値観をもつ異質な部下の力を組織の力として結集する幅広い教養と人間性も立派な人達である。一般職員のたたき上げの時代から、やかましく、人の機微を教えられて今、人の上に立っている。これがエクセレント・カンパニーの管理者だ。

病院勤務の管理者には、この過程が抜けている人達もいたといえる。今こそ経営が必要である。経営を行うためには経営資源である「人、物＝設備、建物、金、情報、ノウハウ、時間」を投入する。すなわち、最小の費用をもって最大の効果を上げることが求められているのが経営である。

これを管理するのが経営管理、財務管理、人事管理である。人事管理に焦点を絞ってみると、

- ①人材雇用の管理…労働力の確保と維持のための管理、採用、賃金、福利厚生、労働時間、職務設計、退職管理など
- ②能力管理…職員の能力開発のための管理、能力開発、教育訓練、人事考課、昇格昇進、異動配置、メンタルヘルスなど
- ③組織管理…組織を高め組織風土を改善するための管理、組織形態、モラルサーベイ、コミュニケーション策、苦情処理など
- ④労使関係管理…労使関係を健全化させるための管理(団体交渉、労使協議など)

管理の方法は常識的に基本サイクル「P(計画)－D(実施)－S(統制)」の管理サイクルを回すことから始まる。人事管理の必要性を一言で言えば労働力の最適活用といえよう。人事管理の領域は先に示したように4つの分野に大別されるが、この中でも現在は特に能力管理の重要性が高まっている。

病院経営の発展は正に人的資源管理そのものである。人が利益を創り出す源泉であり、長期的な視点から人材の育成と活用を考える力がある企業(病院)がエクセレント・カンパニーである。

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/

