



# 人材マネジメント活性化のすすめ

## 第2回:「誰が、どんな仕事をしているのだろう…。 ～本当にその仕事は必要なの？」



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

医療機関ばかりではなく、一般企業にも職種別人事賃金制度を導入する動きが広がってきた。役割、実力、成果主義をより徹底するとともに、優秀な人材の確保につなげる狙いがあるようだ。

営業や技術、人事、経理、情報システムなどの職種に分け、会社全体の業績貢献度に応じた賃金体系が職種ごとに決められる。従って、配属される職種によって社員の年収は大きく変動することになる。また、加えて個人の貢献度を反映させるため、同じ職種でも仕事の成果の有無によって社員の給与は大きく格差がつく。厳しいグローバル経済競争のなかで生き残りをかけて各社は人事諸制度の見直しと改善・改革を進めている。能力や実力に応じた人事賃金処遇を徹底することは社員の期待と納得感も高まると企業トップや人事担当責任者は考えている。

さて、病院・施設の場合はどうか、言うまでもないが病院・施設は専門資格者の集団であり、職種別の人事賃金管理であり、職種別人事賃金制度でなければ実務は動かない。そうでなければ、各職員は納得しないだろう。医療機関従事者の人事賃金は、わが病院・施設の個別経営事情や考え方だけでは決められないことは無論のことであるが、同じ組織に勤務する統一した人事賃金の柱が欲しい。この柱がないと皆バラバラになってしまう。その柱の上に職種別人事賃金制度をしっかりと構築することが必要だ。その柱になるのが「職種別等級別課業一覧表」の作成である。この課業一覧表を見れば誰がどんな仕事をどの程度やっているかを一目で理解出来るし、また、彼は・彼女は今日は忙しいか、この人はもっと発展するか否か、能力開発のステップも確認することが出来る。各管理者の人事管理はここから始まる。

### 1. 誰が何をやっているのか

分かっていますか？誰がどんな仕事を、どのようにやっているのか。あなたは、彼・彼女の上司ですから、きちんと答えられなければなりません。答えられますか？…部下育成は管理者の最も重要な職責の一つである。自分の仕事には熱心だが、いつも忙しそうに走り回っている管理者が実に多い。部下の仕事などろくに見たこともない管理者がいる。部下はどの程度のレベルの仕事をしているのか、今のままでいいのか、あんまり考えたことはない。…毎日多忙なので部下掌握育成などをやっている時間がないと、中には堂々と言い切る管理者がいる。自分の仕事さえちゃんとやっていればいいのだという考えなのだろう。組織のレベルの問題でもある。あなたは管理者として彼・彼女達の人生の鍵を握っている。あなたは彼・彼女達の3年先、5年先のキャリアアップについて何も関心がなかったり、何も考えていなかったとしたら、部下は今日の仕事をこなす単なる手足に過ぎない。自分の仕事だけを一生懸命やる人を管理者とは言わない。管理者の職責遂行のチェックポイントは次の通りである。

- ①仕事の配分は部下によりアンバランスがないか(質・量のバランスは適正かどうか)。
- ②チャレンジ的な仕事や、能力開発に結びつく仕事を意図的・計画的に部下の能力に見合せて配分しているか否か。
- ③機会均等の仕事を与えているか否か。やらせもしないで「君には無理、だめ」なんて言うてはいないか。
- ④年齢・経験など能力に見合った仕事を与えているか否か。
- ⑤定型業務だけではなく、プロジェクト業務など創造的な考える仕事や役割業務を年代(シニアクラス25～35才、マネジメントクラス36才以上)に応じて与えているか否か。
- ⑥事務とか作業能率の立場から見て、効率的な課業分担になっているか否か。
- ⑦組織的業務推進の観点から見て、課業分担に無理などの問題はないか。
- ⑧責任の所在が不明確な課業の配分はないか。
- ⑨やらなければならない課業や必要な役割業務が抜けていないか。
- ⑩数年来、全く同じ仕事しかやらせていないなどの問題はないか。もし、そのような事態があった場合、その人は物の見方や考え方に偏りがあり、視野が狭くなっているか。また、長年同じ仕事だけで変化がなく、モラルダウンが起きてはいないか。

ある特定の部下に良い仕事を集中して与えているとか、花子には××の仕事は何年間も連続してやらせているということは、いろいろな問題が生じている筈だ。仕事は毎年少しずつは変え、常に職務拡大を図ることがモチベーションアップや能力開発に有効である。同じ仕事を5年以上やらせていると惰性になる。また、物の見方や考え方の視野が狭くなる。ナレの落とし穴にはまるからである。大きな視野で物事を見たり考えたりすることが出来なくなってしまうのだ。そのような弊害を阻止するために、わが国の一般企業では人事異動が大々的に行われている。

## 2. 職務内容の明確化作業とは

わが病院・施設の仕事とその内容が明確にされており、また、その仕事を担当するために必要な能力要件が公開されていれば、志のある者はその能力を満たすべく、自発的に行動を起すであろう。万が一、今年配属の希望が叶えられなくても、職務遂行能力のギャップを確認出来れば納得が出来る。職務の内容を明らかにすることは、経営上いくつかの重要な利点がある。

- ①職務の重要度を明確化することにより重点業務に焦点を絞って仕事配分が出来る。
- ②職務のレベル(難易度)を明らかにすることで、組織が必要とする人材の資格要件を明確化することが出来る。この資格要件を物差しにして担当者の能力レベルを確認することが出来る。
- ③一人ひとりの能力開発のターゲットを明確にして計画的、意図的に部下を育てることが出来る。
- ④組織業務の流し方や、やり方など事務の合理化を進めることが出来る。
- ⑤仕事の切捨て、統合など事務や作業の効率化を推進する事が出来る。等等。

これらの作業はいつか必ずやらなければならない組織力アップのハードルである。以上、これら一連の作業を職務調査と言う。

## 3. 職務調査の上手な進め方

企業が求める人材像、職能像を他に先駆けて魅力あるものとして描き、その期待像に向けて一人でも多くの人材を育成し人材活用を図りたい。そのターゲット作りが職務調査である。期待像作りは、職能資格等級制度を基本軸として展開し、評価(人事考課)→育成(能力開発、配置、人事異動)→昇格昇進(等級昇格、役職昇進)→処遇(賃金、賞与、退職金)に連動する能力トータル

システム基準の明確化作業である。基準化作業とは修得要件、習熟要件、職歴要件といった能力明細表の作成である。さて、この職務調査を簡便に進める主な手順は次の通りである。

- ①課長が中心になって課を代表する仕事を洗い出す。代表する仕事とは組織機能上の役割業務、時間的処理ウエイトが大きい仕事や多くのメンバーが従事している仕事である。
- ②業務遂行上の困難度、(経験何年で一人前になるのか)どんな出来栄が期待されるのか、そのためにはどのような勉強が必要なのか。知識、技術、自己啓発等の内容を明確化することが大切である。仕事の質的要件を明らかにする。
- ③職務調査のたたき台が出来たら落ちが無いかなかの確認のために、担当者にアウトプットを回覧し確認チェックをする。
- ④仕事量の測定は職務調査では行わない。調査の簡便なやり方は、突発的な業務を行った例外的な日や週を除いて、各担当者がこの一週間に処理をした仕事名とそれぞれの所要時間を各人に記録してもらう。記録の査定は仕事に詳しい主任、課長クラスに集合してもらい、確認、加筆または修正をしてもらう。
- ⑤最後に〇〇君は残業が多い、手が遅いなどの問題が浮き彫りになる。これらの問題解決は上司と部下で一緒に改善策を考える。

職務調査資料をベースにチームの皆が一堂に会して話し合いのきっかけを作り、お互いに好循環のマネジメントを回すことが出来る。仕事を変え、意識を変え、風土をチャレンジブルに変える。その力が職務調査にあるのだ。

次号、第3回は、「一人ひとりの利益をこうつくる。～付加価値とは何か」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、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/