



# はじめての人事・賃金基礎講座

## 〈第3回〉

## 人材とは、一体どういう人と言うのだろう…。

### ～私はできる管理者、それともダメな人～

ある有名な数箇所の医療機関に従事する医師をはじめとする職員の活性化状況のアンケート調査を(立命館大学医療経営研究センター、HRM研究会)で行った。結果は現在、集約中であるが調査項目中に次の質問がある。

#### 1.「私の好感度」

- (1)「職場で私は重要な人材であると思う。」
- (2)「職場で私は有能な人材であると思う。」
- (3)「私は3年後、5年後も輝いていると思う。」

#### 2.「私の幸福度」

- (1)私はこの瞬間も輝いている。
- (2)目標があるから目標達成の道のりは辛いとは思わない。

等々の質問項目が列挙されているが、回答結果は全体的に否定的でモラルも低く予想外であった。

アンケート調査は調査機関も2病院、2施設に限定したものであるが、医師はじめ、看護師、コメディカル、事務員などで「自分の職責を全うしている」と答えた職員は、職種により違うが39.5%~57.1%で、職責への誇りと職務遂行への自信のなさをデータから読み取る事ができる。

これら調査結果の論文発表は紙面の関係から、またの機会とし当原稿から割愛するが、医師はじめ、他職種の職員のプライドや職務満足度は低いことが分かった。どうしてこのような結果になったのか、一般企業に勤務する社員との違いは何か、現在、筆者が代表を務めるHRM研究会で分析中であるが、一つ考えられるのは教育の問題ではないかと推察をしている。医療機関における教育体系や教育内容の問題ではないかと筆者は考えている。

どこの医療機関でも教育委員会があり、教育体系

は整備されているように思えるが、その中身は職能、技術研修が主体である。

社会人、人間としてのマインド、企業人としての役割研修がほとんどなされていないのが大半であり、その結果、マネジメントとか社会意識や使命感の問題も生じていると言っても過言ではないように思われる。人材づくりは職能開発ばかりではない。人材としての心のマインド、人間教育、職業人教育も一般企業に比較して不足していると筆者はコンサルの現場から見ている。

### ●人材育成についての反省

ベテランの管理者であれば人材育成についての失敗と反省を何度か経験していることだろう。筆者も企業勤務の時代があり、苦い経験がある一人だが、部下一人ひとりが明るく元気に生きがいや働きがいを持って働いているか、仕事を通じて自己の可能性を見だしているか、成長の実感を感じているか…、管理者は冷静に部下の業績、成果を検証して、部下の成長実感を感じとらなければならない。

管理者として統括する、わがチームの成果を振り返り、目標の妥当性や目標達成のプロセス、部下への動機づけや助言、指導、援助は適正であったか否かを振り返り、反省点は謙虚に反省することが大切だ。

仕事ばかりではなく部下のメンタルヘルスとストレス管理まで細やかな気配りができなければ一人前の管理者とはいえないだろう。

患者の心身をサポートするのにスタッフの心と体が病んでいるのでは良い仕事を出来るはずがない。管理者は日常業務の円滑な推進だけではなく、スタッフ一人ひとりの健康管理についても気配り、目配り、



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

心配りが出来なければ一人前の管理者とはいえないが、これがなかなか難しい。

## ●業務成果についての振り返り

部下の業務成果を見れば部下の成長度を評価することが出来る。成果振り返りの視点は次の通りである。

- (1) 部下各人に割り当てた目標と病院全体目標および経営方針との関連は十分に考慮していたか。
- (2) 病院全体の目標を達成するためにスタッフ間の連携も充分で、また「共同目標」も設定したか
- (3) 職務基準の難易度、仕事の優先度、順位づけ、緊急度のウエイトづけなどは十分に考慮していたか。
- (4) 新しい仕事のやり方や手段、方法を織り込み職務改善を図る努力をどの程度していたか。
- (5) スタッフ各人の「職務基準」を集約すると、部内（課内）目標の達成に繋がっていたか。
- (6) 目標は具体的かつ詳細によく検討を加えており、部下のやる気にも配慮した内容になっていたか。
- (7) 職務基準は部下の能力レベルより、やや高めに設定しキャリア形成に繋がる長期目標を織り込み、成功体験を持てる目標を意識的に設定していたか…等々。

以上、部下育成に繋がるフィードバックを考える時、部下育成は管理者の最重要職責であることを再認識し、反省課題があれば次期の改善目標として設定することが大切である。

## ●出来る管理者の職務遂行能力

職場には目標があり、その目標実現に向けてリーダーシップを発揮する。スタッフは職場の共通目標プ

ラス各人に割り当てた個人目標の2つを以って今期の職務基準を設定することになる。

目標達成には努力と苦痛と喜びが伴うが、努力の結果の成果や達成感が人を一層成長させることをよく理解した上で部下指導を行っているだろうか。

次に、管理者の多くが経験した反省点から部下育成のチェックポイントを整理してみた。あなたの管理能力を再チェックして頂きたい。

- (1) 組織における管理者の役割や影響力の大きさをあなたはよく理解し、レスポンスしているか。また、その時の部下の行動変化に気がつき、その場に相応しい対応をとっていたか。
- (2) 病院の理念や経営方針を行動基準として、チームメンバー全員で翻訳し、一条乱れない行動がとれるように統括を行っていたか。
- (3) 人生はチャレンジ。人がやれないことをやるから私達の価値があることをよく認識し、チームが一団となって、患者、利用者、家族サービスの向上に工夫を凝らしていたか。また、自己革新（チャレンジ）の必要性をスタッフ一人ひとりによく認識させていたか。
- (4) 部下は誰かをモデルに自分づくりをしていることを理解して欲しい。また、上司として私は部下が憧れるモデル者になりたいという、上昇志向を持ち、立ち振る舞いにも気を使っていたか。
- (5) やる気はあるが、チャレンジに自信がないというのが普通の部下である。上司であるあなたは、部下を勇気づけるアドバイザーであることを理解して行動しているか。
- (6) 人の行動の裏側には感情がうごめいている。また、その背後には欲求がある。その感情を受け止

めてアドバイスをしていたか。

- (7) 部下のその都度の問題点や行動改善事項は時間をおかず、その場において適宜適切にアドバイスをしていたか。
- (8) 究極の場面において、適切な部下への指導が出来るか否かは、管理者自身が長年の職務経験によって培った職業観、人生観である。管理者はいつも職務を通じて生き、働く意味を部下に伝える気概を持たなければならないことや、働きの姿を部下やスタッフに感じさせ、伝えていたか。
- (9) 職場目標はいかなる理由があろうとも達成しなければならない。しかし、その目標達成には努力と苦痛と喜びが共存する。喜びは成功体験から生まれるが、その成功体験づくりに関与したあなたの影響度はどの程度か。意図的、計画的に成功体験づくりに留意していただろうか。
- (10) 部下を理解し部下を育てるためには、まず管理者である私自身が物の見方や考え方の偏りやこだわり、また、とらわれの心をほぐすことが必要である。自分自身のマネジメントスタイルを振り返る謙虚さが必要である。事実を事実として見る眼に、くもりはなかったか。
- (11) 人は期待と目標と評価によって動機づけられる。目標の達成評価はしっかりと行い、そのフィードバックは次期目標達成の動機づけとして、つながっているか。

部下育成のポイントは、職務基準達成の結果から、今後の部下の成長、発展へと熱い思いを語るとともに、部下自身の能力開発、行動改善のあり方までを考えさせ経験させることにある。

そして、現状の姿とあるべき姿のギャップの問題点を分析し、その時その場で、その部下とどのような共感的合意が得られるかが、管理者としての力量であるのだ。

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、日本労務学会

●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/>

