



はじめての人事・賃金基礎講座

〈第5回〉 人事制度を整備する。 何をどうすればいいのか…。

～チャレンジ制度を いろいろと考えよう～

人事制度を整備する為には柱が必要である。その柱の中心軸になるのは人、仕事、そして賃金である。人事制度を設計する基本ベースはこの3つの成長と高位均衡である。成長のスタートは人材の成長であり、そして仕事を高め、そして賃金を高めていく。

このように人・仕事・賃金を高めて行けば経営の安定的発展を維持して行くことが可能になる。さて、この3つの成長を達成するためには、どのようなやり方があるのだろうか…。

次に具体策を考えてみたい。

● 1. 人間基準と仕事基準の調和

まず始めに人を基準とするあり方を考えてみたい。つまり人間基準の人事である。そのステップは人を採用し、しっかりと育て、その人の成長度合いと適性に応じて適材適所に配置し、活用し、能力の発揮に応じた賃金を払っていく。いわば、人間基準の人事・賃金である。大切なのは人間が主人公である。人間の無限の可能性に期待をする能力主義人事である。

もう一つのあり方は仕事を基準とする人事・賃金である。職務や役割業務を職務・役割業務記述書に記述し、評価し、仕事の価値を明確にしておく。仕事が主人公である。この仕事基準には2つの種類がある。マニュアルが用意された現場の定型業務主体業務とその都度発生するマネジメント問題を解決していかなければならない役割業務がある。

役割業務は都度の判断が問われる課題解決で一般的には課長クラス以上が担当する業務である。これらの業務は主としてホワイトカラー業務と言われ、役割、業績を基準とする成果主義人事の柱が必要になる。また、現場定型業務は仕事の範囲を限定してその仕事のみ遂行を期待する場合は職務主義人事が柱となる。

このように仕事主義人事・賃金には大きく分ければ職務主義、成果主義の2つがある。以上のように、人事には、正確には人間基準の能力主義と仕事基準の職務主義ないし、成果主義人事の3つがある。

ところで、現在多くの医療機関・施設では育つまでの40



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

才くらいまでは能力主義人事を、育った後は成果主義人事を、しかし、抜擢され課長になれば年には関係なく、成果主義人事を適用している。また、社会的職種群団といわれるヘルパー、保育士、栄養士、運転手、営繕などは職務主義人事を採用している。

● 2. 日本的人材管理の今日的課題

日本型人事管理は、主として人材の育成に主眼を置く。一方、欧米は人材活用に主眼を置く。このように人事には人材育成主義の能力主義人事と人材活用主義の人事の2つがあるが、今、日本の能力主義人事は、新たな局面の中で大きな転換を求められている。

まず第1には、高齢化である。改正高年齢者雇用安定法の4月改正(65歳までの雇用延長)を見据えた雇用延長の賃金再設計の人事賃金改革が急ピッチで進んでいる。厚生年金の受給開始年齢が2025年度に65歳に引き上げられることに伴い、企業に希望者全員を65歳まで継続雇用することを義務付ける法案である。定年後の無年金・無収入を避ける狙いがある。

一般産業界では仕事の成果=賃金という成果主義人事・賃金が主流である。こうすることによって、働く側も使用者側も双方負担がなく、生涯労働、生涯雇用が達成できる。

しかし、大半の医療機関・施設の人事賃金改革は、未だ成果主義賃金の前段階にある能力主義人事にもたどり着いていない。経験・学歴を中心とする年功主義人事・賃金の公務員準拠である。日本経済は構造変革の中でもがいている。多くのサラリーマンは、能力はあれども実力はないという、能力と実力のミスマッチも生じている。高学歴者が高い能力資格に位置づけられながらも実際の仕事は賃金に見合った成果を出せないという状況も見える。医療機関の一つの例えでいえば、大学院卒の看護師と専門学校卒、高看の比較である。高看の方がはるかに高いレベルの仕事が出来るといった現象である。

さらに価値観の多様化の中で集団の論理を個人の論理に優先し、その集団の論理に背いた場合減点するという、減点主義人事ではこれからは通用せず、一人ひとりの

理念、一人ひとりの個性・特長を生かすような加点主義人事に転換していかざるを得ない状況にある。

このように、今、日本の人事・賃金は高齢化、国際化、低成長化、構造変革、価値観の多様化の中で能力主義人事を整備しながらも、欧米モデルの成果主義人事・賃金を導入せざるを得ない状況にある。医療機関・施設は公的産業であるという盾は国家財政的にも許されない方向の中にある。

これからの人事政策として産業を問わず企業生き残り策として次の対応が求められている。

- ①年功主義人事を完全に排除する。
- ②能力主義を整備し、人材の定着と育成に努めること。
- ③新たに加点チャレンジ主義、役割・実力主義といった、戦う組織風土に切り替えていく。待ちの経営から、仕掛ける経営に切り替える。

●3. 人事・賃金設計上の7つのシステム

これから人事のグランドデザインは能力主義人事と成果主義人事の連携で設計する事が時代ニーズである。能力主義人事は企業責任領域で、成果責任領域は自己責任領域に区分される。企業(病院・施設)は職員を採用したら、しっかりと能力を育て、その能力を活用する。また、成果を正しく評価し実力に見合ったチャレンジ目標を付与し、目標達成に努力をさせる。チャレンジをさせることによって能力も伸びる。業績を上げていくことは自己責任の領域になろう。このようにこれからの人事・賃金のシステムは企業責任の領域と自己責任の領域を上手にリンケージすることによって設計される。これを能力主義と成果主義の調和という。

この新しいグランドデザインは次の7つの人事制度を整備することが必要である。

①職能資格制度の整備

別名、能力主義人事制度とも言っているが職能資格制度は職種別、等級別課業(仕事)一覧表でできている。多くの企業の失敗は課業・役割調査が曖昧でイメージ的定義の作文のため、学歴、経験の年功主義と変わらない問題がある。メイン課業、役割基準にしたがって昇格管理を徹底実施することが留意点になる。

②コンピテンシー評価制度の整備

適材適所配置において人材を有効活用するためには職務適性の把握が大切である。人柄や革新力に欠ける者を人事パーソンとして人事に配置するわけにはいかない。また計数に弱い者を経理マンとして活用することはできない。職種別、職務別コンピテンシーの整備が必要である。

③職責等級制度の整備

職責評価を行い職責、職務を職責等級に格付けをして行く。そのためには職責評価を行い職責等級に格付けをして行く。同じ課長(師長)ランクでも人事と総務、外来病棟師長では、職責ランクが異なるケースは多分にある。

④目標面接制度の整備

経営方針を受けてボトムアップ方式で今期やるべき目標を部門長に答申する。全職員参画型の業務目標の設定である。こうする事によって目標を「わが事意識」として各人は職務基準に設定する事ができる。

⑤役割評価の整備

部長の役割、課長の役割と言うように職務権限及び役割業務はその職階にふさわしいものか、課長が一般職員の業務をやっていないか、など役割業務の見直し整備が必要である。

⑥成果昇進の見直し

昇進は永年勤務功労賞ではない。アセスメント(事前考課)など成果昇進を厳正に実施しているか。また成果が出なくなれば、降職は自由自在に行われる。力のない者は組織を潰すことになる。

⑦業績評価制度の見直し

業績考課とは組織貢献、利益貢献を評価する評価制度である。達成基準の明確化の徹底が必要で、評価においてはMust目標(ネバナラナイ)の出来栄の時はB評価、Want目標(デキルだけ頑張る)を達成した時はA評価とつける。

以上、それぞれの部品が整備され、初めて人事諸制度は正しく運用されることになる。

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、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/