



はじめての人事・賃金基礎講座

〈第6回〉

人事は明るく、 加点主義人事で行こう。

～どんな制度があるのだろうか…。
その制度の期待とは…。

人事は明るくありたいと思う。私たちは日々どんな気持ちで人生のプログラムを刻んでいるのだろうか…。

人生の大半をこの職場で過ごす。職場に希望がなく暗かったら不幸な人生と言わざるを得ない。明るい職場には、何を、いつまでに、どう努力すればよいかの基準がある。

一方、加点主義に対する反対の言葉に減点主義がある。イメージでは…。減点は何か反則をしたイメージでリスクを感じる人も多いのではなかろうか…。

それでも基準が公開されていれば、その基準を守らなかった本人の思考、行動の問題であり、罰を受けても仕方がないと思うだろう。

基準が未公開の場合にはどうか。なぜ自分が減点されるのか、決まりごとがあるのなら事前に言って欲しいと文句の一つや二つを言わないと腹の虫が収まらない…と言う人が多い筈である。誰が考えてもフェアとは言えないからである。

人事は明るくないと元気が出ない。人事が明るいということは、人事が基準主義で行われているということである。基準があるということは社員全員に公平なチャンスが与えられている事を意味する。だから社員は皆、努力をして、このバー(基準)を飛ばうと努力をするのではなかろうか…

1. チャレンジを引き出す 加点主義人事制度とは

世は正に実力、役割、業績、成果主義時代である。実力とか成果という言葉が嘸み砕いて説明をすると、実力とか成果は能力がベースにあり、その上に成立する概念であることが分かる。

また、実力とか成果のファクターには男も女もない。ましてそこには勤続、学歴もない。正解は一つ。どんな難しいレベルの仕事をやったのか、どんな成果を出したのか、その成果は、組織にどれだけの利益貢献をしたのか…という、チャレンジによる成果を評価する制度なのである。

したがって人事制度の設計に当たっては、まず、能力主義人事のベースを確立して、次に実力、成果主義というステップで制度を構築するのが定石である。

医療機関における人事制度のレベルは、遅ればせなが



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

ら今ようやく、経験、学歴中心の年功主義から能力、実力、役割主義人事へと人事パラダイムを転換する時期を迎えている。

さて、能力主義人事へと先陣を切って制度転換した医療機関でも一向に組織が活性化しない病院も見られる。患者リピートのある活力溢れる組織に転換させるためには、単に能力、実力、成果主義制度だけを導入しても場合によっては、ただ緊張感を仰ぐだけの結果に終わるところもあるようだ。生き生きとした組織に甦がえさせるためには、いろいろな仕掛けが必要である。その一つが加点主義人事制度である。能力主義人事の補助エンジンとでも言えよう…。

能力主義人事は人間基準といわれるように人間を見ている。人間には可能性がある。その可能性を組織や社会発展のために如何に目一杯、引き出すかが加点主義人事制度導入の理念である。

しかし、能力主義はその運用を誤ると年功に後戻りをしてしまう危険性を含んでいるといわれる。したがって年功主義に後戻りをしない仕組みの一つとして用意されているのが、機会均等のチャレンジ人事加点制度である。

人間基準といわれる日本的人事のメリットは努力を褒め称える、加点制度である。加点主義人事制度を機能させるためには、次に上げるいくつかのポイントがある。

- ①何を、どう加点をするのか、人事・賃金加点制度の構築と導入
- ②成果・業績反映の人事考課システムの再設計と見直し
- ③企業責任と自己責任を明確にした人事賃金システムの再設計と見直し
- ④公募制、FA制を取り入れた内部昇進制度の再設計と見直し—など。

多岐にわたる。能力はあっても実力はない。今、一般産業では能力と実力のミスマッチが主に中高年層を中心に社会における人材活用問題になっている。具体的には仕事と賃金のミスマッチである。

この問題は、医療機関における人事も例外ではない。能力とは、知っている。…できる。の可能性への期待である。

能力主義人事は、社員が若いうちは機能する制度である。しかし可能性への期待だけでは、これからの厳しい経営には対処できないことは明らかである。年齢で言えば精々40歳くらいまでは年齢イコール能力とみなすことができるかも知れない。

しかし、40歳を境にして成果を求める自己責任の人事へ、そして賃金へ切り替えることが経営存続のためにも必要である。

経営は実力、成果の世界である。いま、中高年層に求められる能力は成果のみならず、激戦に勝ち抜く気力、使命感、体力などを含めた真の実力(コンピテンシー)が求められている。

● 2. 加点主義人事の理念とは

加点主義人事の理念は企業の期待像を基準に社員一人ひとりの持ち味を引き出しながら、他にはない、無から有を創り出す、新たな創造と革新の経営を推進していくことにある。

例えば、改善、改革など、特に功績のあった社員や、また、地域貢献など他の社員の模範となる人を積極的に褒め称えることによって組織をチャレンジブルに変えることを期待している。

しかし、組織にはいろいろな人がいる。与えられた仕事かしない、また、できない人も多いが、人が嫌がる仕事に自ら進んで従事する人もいる。

また、全く同じ仕事を能力が同じ二人に与えた時に、その出来栄を見てみると、結果はやる人によって異なった結果になることが多いが、どうしてこうなるのか…である。

いつも問題意識を持って、この仕事はこのやり方でいいのか、もっと良いやり方はないのか、もしこの仕事をやめたら、どんな問題が起きるか。また、手順を変えたら、もっと経費を節約できるのではないかなど、いつも考えながら仕事をやっている社員が大勢いるのが一流人材が集まった一流上場企業だ。

人間はチャレンジをすることによって、その可能性を広げることができる。能力も伸びる。チャレンジによって社員一人ひとりが成長すれば組織も成長する。減点主義から加点主義へのマネジメントの転換である。新しいことに挑戦すれば失敗はある。しかし、新しいことに挑戦しなければ、明日はつくれることは確か…。

決まったことしかやらない現状維持の人が評価されるのであれば、それは企業の衰退を意味している。組織が大きくなればなるほど、マニュアルや手続き、また過去の前例に従うことが無難と考える社員が多く目立つようになる。

減点主義の職場では新しいことをやって失敗すれば厳し

く罰せられる。人でも企業でも皆同じだがイノベーション(改革)とは全て前例にないことをやることであり、守りに入ると成長は止まる。

挑戦するからこそ失敗もあり、成功もあり、達成感もある。また、成功、失敗の中から人間は成長し人材が育っていく。

イノベーションは働く者の意識を変え、仕事を変え、組織風土を変える。人事は明るく、努力している者が報われる人事制度でなければならないのだ。

挑戦加点は人間のやる気を引き出し、経営の活性化に繋げるのが狙いであり、その人事制度のベースは能力主義、加点主義人事制度の上に成り立つ。挑戦の第一歩はまず、勇気をもって一步を踏み出すこと。次の二歩はそれから考えれば、良いことだ…。

しかし一部の公的医療機関においては免許産業という護送船団に守られ旧態依然の人事マネジメントを続け、赤字経営に陥っている機関もある。経営努力に欠けた医療機関である。しかし、これらを含めた機関の言い訳であろうか…。「わが病院は公的な医療機関である。世界にない日本の優れた国民皆保険制度を守らなければならない。医療費の抑制は認められない…」と公的産業であることを錦の旗にして行政に政治に訴え続けている。

でも、あなたは、あなたに与えられた職責の中でもやれる改善や改革がある。…やる事が一杯ある苦。手順、手続きの見直しでもいい。変だなと思ったら、まず、問題がないかな…と調べてみる。この行動の一步があなたを成長させる第一ステップ。そう、チャレンジすることの大切さを理解したあなたは、きっと、いつか、たくましく成長し、この組織では、いなくてはならない人材になっていることだろう…。

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/>