

人事が変わる。これからの人事のあり方を問う。

[第8回] 働き方改革とはどういうことなのか…

I 2人の靴のセールスマン、3人の瓦職人の話

2人の靴のセールスマンの話は多くの読者が耳にしたことがあるだろう。靴をセールスするために2人のセールスは南米の未開拓地に現地調査を行った。飛行場についてみると、いたる所が平原で現地人は素足で生活をしている。これをみた一人のセールスマンは状況報告のため会社に次のような電話を入れた。「ここでは靴は売れない。誰も靴を履いていない。今すぐ帰国する」と。二人目のセールスマンは「今すぐ5万足を送れ。現地人は皆、裸足。いくらでも売れる。じゃんじんと送れ!」と。実際に靴が売れたかどうかは分からない。しかしどちらのセールスが後年大成したかは容易に推察することが出来る。

話は変わるが、3人の瓦職人に通りかかったある男が尋ねた。君たちは何を作っているのかと尋ねた。「ある職人は瓦を積んでいるんですよ…」と答えた。もう一人の職人は「1時間3千円の仕事です」と答えた。最後の一人はこう答えた。「私は世界最大の大聖堂を建築しているのですよ」と。この物語も3人の職人がその後、どう成長し、どんな立派な仕事をやったかは定かではない。また、その後、この3人の男に何が起こったかも推測することは出来ない。しかし、確実に言えることは第三の男は「ただの職人」ではないことだけは察しがつく。同じ仕事をやっているならばきっと組織を束ねるリーダーになっていることだろう。または、独立して会社を興しているかもしれない。

人間には2通りのタイプがあるように思う。全く同じ仕事を2人に与えても仕事の出来栄は全く異なる場合が多々ある。この違いはどこから生じるのであろうか。仕事に対する考え方はその人なりの物の見方、考え方が責任感の違いとして表れるのだと思う。仕事を通じて社会に貢献し、自分も人間として成長していきたいと心からそう願う者なら仕事をやる意味をしっかりと考え、一つ一つの仕事を通じて人間としても職業人としても成長し進化し続けていくのだと思う。ただ、上から言われた事を言われたままに、何の問題意識を持たずに今日の仕事をこなしている者との違いは数年後には大きな人材格差になることは間違いない。何故

か、というこの言葉一つ、また、この考え方の一つが人材成長や自己発展の鍵を握っているように思えるのである。

II 「畳の上の水練」だけでは実務はできない。

教育は「気づき」を教え実際に経験させることによって、「知恵」となり、身につけることが出来る。学問は知っていることであり、知っているだけでは実際の仕事には役に立たない。「畳の上の水練」という言葉があるように水泳の本を何冊読んでも泳げるようにはならない。実際に水中に入り手足を動かして泳いでみてはじめて身につく。知識は実際に知恵に昇華させて実際に自分の力となるものだ。世の中には知識はそれほどでもなくても深く知恵のある人が沢山いる。知恵は教えられるものではない。その場面、場面で困難にぶちあたった時に、どんな解決策を選択するかでその人の真価が見えてくる。気づきを体験すると人間は変わる。そこが大切である。気づきのある社員を沢山育てれば大きな成果を得ることが出来るし、組織もチャレンジングに変わる。医療産業界は資格免許社会である。今、多くの現場で問題になっているのは専門資格を持つ者と持たない者のアウトカムが変わらないという議論だ。高資格を持っているがその資格を持たない者とのアウトプットの違いを見出せないという。資格免許は机上論であり役にたたず、正に畳の上の水練になってしまう。いや、違うというならば、どこが違うのか、仕事の結果としてその差を説明しなければ皆納得はしない。時代はまさに実力成果主義の時代、看護部長の成果とは何かを問いただしてみても真面目な答えが帰ってこないのはどうしたことか。看護師の専門性とは何か、看護師は医師のアシスタントだったのか、アメリカのNurse Practitioner, NPのようにNPは臨床医と看護師の中間職に位置づけられ医療行為も認められるなど役割業務の範囲も明確である。事務長の成果についても同じことが言える。…いま、筆者のコンサル先では専門性のアウトプットが喧々譁々の議論となっている。これらの課題にしっかりとした回答を期待したいものである。

Ⅲ 昨日の続き、考えているだけでは何も変わらない。

人材を育てるということはどういうことなのか、答えは一つ、「社会が必要とする新たな価値を創り出すことができる人材を育てる」こと、教科書の模範解答である。しかし、この解答では概念は理解できても、具体像が見えない。何をどうすれば良いのだろうか、そこで、人材教育という話になるのだが、教育の成果が問題である。成果は業績であるがはじめから業績を期待することは難しい場合がある。成果獲得には順番があり、まず、プロセス成果を求め、それから最終成果を求めるのが手順である。一般的に良い社員がいる企業には素敵な管理者が多い。そのような管理者の下では部下が良く育つ。目標達成にはいろいろな葛藤があるが、何か日常業務に課題があると瞬時に皆が集まって議論をする。どんなやり方をしたら期待する成果が得られるのか、皆がいろいろと知恵を出し合っている。皆な研究熱心で、何が問題なのか、今後、このような課題にはどう対応したら良いのか、これより、もっと良いやり方があるのではないか。議論の中から、自分の行動を変える社員が大勢いる。「いつも何か変だなあと」と思うと、自分の行動を変えられるし、変えるための行動を起こす。能力のある社員が大勢いても、話し合いそして行動を起こし、問題を解決出来なければ組織力にならない。また、皆で議論をすることはグループメンバーの視野の拡大や問題意識の醸成にも繋がる。

問題意識を持って、「一步踏み出すのには、そんなに勇氣は要らない。しかし、二歩踏み出す時には、このまま進んでも良いのか、その時に、立ち止まって考えれば良い。」これからは能力プラス行動が大切な時代である。能力に行動を加え問題を解決していく。これが実力だ。実力をつけるためには常に冷静に自分と対峙して、従来とは違う異分野業務にも挑戦していく勇氣が大切である。そうすることによって今までとは違った視野で物事を見たり、考えたりすることが出来るようになる。出来る上司が部下へ語るメッセージはおおよそ次のようなものとなろう。「常に問題意識を持って、このやり方がベストなのか考えよう。そして、なにか変だなと気づいたら他の人の意見も聞いてみよう。仲間のアドバイスを知恵にして、難問に一つずつ挑戦しよう。その問題を解決することによって自分に自信を持てるようになる。成功体験や達成感が自信となり君を育てる。課題解決には組織ミッションが必要である。厳しい、辛

い仕事は自分を成長させてくれる貴重な体験と考え、ひるまず、果敢にチャレンジするとその努力の中から必ず何かが見えてくる筈だ。現在の常識は時代とともに非常識になる。変化を常態として受け入れることが大切である。

成長する社員は『常に相手の幸せを考え続けている』そして、相手に喜んでもらうことを第一に担当業務に専念している。そこから君の輝く明日が生まれてくる。』のだと。



齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)

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を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●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、日本おもてなし学会 理事

●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.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/