



日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp

社員の気づき

仕事ができる管理職

橋本 竜也

「あの人は、仕事はできるんですけど、部下からの信頼が得られなくて、退職者が出て“辞める人は辞めるから仕方がないですね”という感じで……。こういう人はどうしたらいいものやら。」

このようなご相談を頂くことが少なくありません。ある病院で頂いた看護師長についてのご相談も上記の通りでした。担当する病棟の診療科の医師からの信頼が厚く、理事長からの信頼も厚い。しかしながら、部下からの信頼がもう一つ。プレーヤーとしての能力が高いことによって昇進した人が陥りやすい問題です。ただ、本人の問題もあるかもしれませんが、プレーヤーとしての能力の高さによって昇進を決める人事をしているマネジメントの問題と捉えることもできるかもしれません。

そもそも、管理職において「仕事ができる」というのは、どういうことを言うのでしょうか。

「仕事はできるけど、部下からの信頼が得られない」ということ自体になんとなく違和感を覚えました。管理職であれば、部下からの信頼を得て、能力とモチベーションを高め、定着率も高めることが仕事だと考えるからです。改めて、組織として「仕事ができる」とはどういうことなのかを定義することが大事なのだと感じました。

さらに言えば、この「仕事」という言葉自体も管理職についてはあまりなじまない言葉かもしれません。管理職は仕事というよりも役割を果たしているかどうかの方が大事ではないでしょうか。管理職の役割は成果を挙げることだと思います。一般

職から役職者、管理職へとステップアップしていくにあたっては、求められることが仕事から役割に移っていくのだと思います。それぞれの組織が求める管理職の役割を定め、本人に期待基準として示し、もし足りていないのであれば改善を求めるというマネジメントの姿勢が統一されていないと、一見「仕事が」できる人、声の大きな人が増長してしまいかねません。

では、管理職の役割とは何でしょうか。業績を上げること、顧客満足を最大化すること、業務改善をすること、新サービスを開発すること、安全管理をすること、部下を育てること。こうしたことが明確になっていない場合は、まずは明確にすることからはじめてはどうでしょうか。仕事を洗い出すのではなくて、役割を洗い出す。例えば、病棟ラウンドは仕事ですが、その目的である患者満足作りや安全管理は役割です。役割があるから仕事（行動）があるという捉え方だとすっきりすると思います。

ちなみに、私は管理職、言い方を変えるとリーダーの役割は「組織の明るい未来を作ること」、「顧客への価値を最大化すること」、「職員を幸せにすること」だと考えています。ここからさらにブレイクダウンしていくという発想ですが、根本はこのように考えています。これが共有できるメンバーとチームになれば幸せです。大きすぎるでしょうか？



日本経営グループ
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

明治大学卒。1999年4月入社。人事コンサルティング部門に配属され、一貫して病院の人事制度改革に携わる。2006年9月からの半年間、調剤薬局に向出し、収益改善と組織改革を実現。コンサルティングにおいては、赤字病院や債務超過先の経営再建にも従事。2013年1月福岡オフィス長に就任。本紙の読者限定で、病院経営に関するお悩みや疑問など様々なご相談を無料で承っております。

社員の気づき

2年越しの関係

松浦総太郎

「せっかくいい関係が築けていたのに残念だわ。2年間ずっと来てくれてやっとな始まったのに。」私が先月、転勤前に引継ぎの挨拶を行ったときに頂いた言葉です。

この方は、2年前の私が講師を務めたセミナーにご参加頂いたお客様であり、当時は人事制度について必要性は感じていたものの、まだ早すぎると考え、具体的な取り組みは始められませんでした。ただ、セミナーの印象だけは残っておられ、1年後、法人の状況が変わった時に、連絡を頂きました。その後、1年間フォローを行い、いよいよご支援が始まった直後に私の転勤が決まりました。個人的にも支援を続けたかった法人でしたが、1年間、私のセミナーのフレーズを覚えて頂いていたことが、何よりも私が嬉しかったことです。内容はキャリアパスの効果的活用と運用事例でした。

ありがたいことに様々なセミナーや勉強会で講師をさせていただくことがありますが、発する言葉の重みと影響力を改めて考えさせられました。一方で、今日より明日、明後日と日々良いものをお客様に提供できるように、常に学習し、提供情報やノウハウを進化させ続けることの重要性も感じました。

そして最後にこの言葉を頂きました。「またいつか一緒にできるといいわね」。一期一会を大切に、継続的な関係を築くことが、我々コンサルタントに求められていることではないかと感じました。

健全な危機意識で チャレンジし続ける 経営者

高園忠助

現在担当させていただいているお客様に、50床未満の回復期病院があります。この病院があるのは地方ですから人は集まりにくいですし、医療圏人口も減少の一途にあります。ですが財務基盤は実に健全で、職員の平均年齢は若く、定着も悪くない。現理事長体制になってからは介護分野を中心に着々と事業展開され、職員数も就任当時80名だったものが今は220名にまで成長されています。なぜここまで順調なのか。ずっと疑問でしたが、先日そのことに気付かせていただく機会に恵まれました。

そう気付いたのは同席させていただいた3月末の経営方針発表会でのことです。経営方針発表会は、理事長が2025年に向けたビジョン・方向性と平成27年度の年度目標および年度計画を発表し、その後各部長が部門の目標と計画を発表するというものでしたが、どの内容でも一貫していたのは、「健全な危機意識」と「新しい取り組みへのチャレンジ」でした。

過去の方針資料も拝見したのですが、一つとして同じ内容はなく、その年度ごとのテーマがあります。そしてそのテーマを実現するための新しい取り組みが毎年あります。そのことを部長層は共有・推進し、職員は目標達成に向けて協力して取り組んでいました。

理事長は「うちみたいな規模の病院は何かあったら消し飛んでしまうような規模だから、先手でできることをやっているとやや自嘲気味に言われます。ですが、この健全な危機意識と毎年毎年新しいこ

とにチャレンジし続ける姿勢が、良い経営の源泉ではないでしょうか。順調な時に安心しきっていると、その瞬間にくだり始めます。私はそのことを、この理事長から教えていただき、率直に感動しました。

行動事例で価値観は 形作られる

太田昇蔵

先日、人事考課者の研修を行いました。その法人では、人事考課制度を見直すお手伝いをさせていただき、完成して初めての考課者研修となりました。そのため、冒頭部分では、人事考課とは何か？完成した人事考課制度の特徴は？など、基本的な説明を行いました。そのため、参加者の皆さんは受講するという姿勢で聞いていらっしゃいました。

しかし、後半に入り、新たな評価基準を用いて、ケース（行動事例）を実際に評価してみるケーススタディ形式の研修に入ったところ、会場の雰囲気は一変しました。参加していた役職者の方々が、熱心にディスカッションされ、行動事例を見ながら「どの評価項目に該当するか？」「どの評価基準に該当するか？」を考えていらっしゃいました。このディスカッションの中で、その法人の判断基準（価値観）が形づくられていくのを感じることができました。

現実の課題に直面し「どうすべきか？」「どう考えるべきか？」と必死に考える中で、その法人のあるべき行動事例が生まれ、価値観が形作られるのだと思います。考課者研修では、ケースを用いた模擬の環境でしたが、参加者の熱心なディスカッションを目の当たりにし、行動事例で価値観が形作られることを感じました。



松浦総太郎



高園忠助



太田昇蔵



山本一登



馬渡美智



美濃部希生



玉利裕希

整理・整頓・清掃・清潔

山本一登

弊社の研修でよくご紹介する内容に「5つの基準行動」というものがあります。具体的には「気づきと挨拶」「認識即行動」「約束と計画」「報告・連絡・相談」「整理・整頓・清掃・清潔」を指します。社会人にとってこれらの行動は基本中の基本ですが、いざ徹底となるとそう簡単にできるものではないと思います。この5つの基準行動のうち「整理・整頓・清掃・清潔」を業務中に完璧にされている職員がいらっしゃいました。今回は、その職員の方から得た気づきをご紹介します。

あるお客様先で、1日中特定の職員に張り付いて、その職員の業務を調査する機会がありました。ストップウォッチを持ちながら、どの業務にどの程度の時間を要しているか調査していたのですが、日勤業務終了直前、私はあることに気がきました。その職員は、1度たりとも「あれ、どこに置いたかな」と何かを探す素振りを見せていなかったのです。どんなに多くの電話がかかってきても、どんなにタイトな時間でも一連の動作に無駄がありませんでした。これには大変驚かされました。なぜ、無駄のない動きがこれほど完璧にできていたのでしょうか。

その答えは、「整理・整頓・清掃・清潔」にありました。業務内容を振り返ってみると、その職員は物を置く場所を予め決め、それ以外のところには一切物を置いていませんでした。紙一枚たりとも、決めた場所から離れたところに置くことはしていませんでした。また、移動する際はどんなに急いでいても、必ず物を一箇所にまとめていました。そして移動する際に持ち歩く物もルール化しているようでした。

このような小さな誤差を徹底的に無くし、「整理・整頓・清掃・清潔」のルールを日々徹底されているからこそ、迷いの全く無い効率的な業務が可能になっているようでした。私も今一度、自分の業務を見直すべきであると反省させられました。

仕事の価値

馬渡美智

先日ある病院の理事長と、新患者数を増やすにはどうしたらいいかについて意見交換させていただいた際、「これからは医療の質を高めるだけでなく、医療の価値を高める必要がある」というお話を伺いました。

そこで、「理事長がお考えになる医療の価値とは何ですか」とお尋ねしたところ、「質というのは医療を提供する側の問題であり、質を上げたところでそれを患者さんが良いと思うかはまた別の問題だ。患者さんが“この病院に来てよかった”“スタッフによくしてもらった”と感じるところに価値がある」とおっしゃいました。

その言葉は私に感動を与えてくれたと同時に、改めて自身の仕事の価値について考えるきっかけをくれました。

私たちの仕事には専門知識が必要ですが、お客様にその知識を提供するだけでは意味がありません。お客様の課題解決にお役立ちし、「日本経営に頼んでよかった」と思っていたで初めて価値のある仕事といえます。

お客様に喜ばれるものを提供してこそ価値のある仕事だということを、改めて教えていただきました。

前向き思考

玉利裕希

あるお客様先にて事務長様とお会いした時のことです。そのお客様では「職員が誇りを持って働ける職場」を目指して、様々な取り組みをなさっています。周辺に医療機関が無い地域であり、診療報酬改定など外部環境の変化へ関心が強い点や旧態依然とした組織風土を変えるということが目的とのことでした。以前、事務長様が「地域包括ケア病棟の導入を進めよう」と声をかけても現場からは「現状では無理です。」という言葉が返ってきたそうです。

しかし、事務長様は、どのようにしたら組織が変わっていくのかということを考えて、これからの組織を考える勉強会の

運営を部下に任せるなど施策を実施されました。そして、部下からも「医療政策動向について勉強会を開催したい」というような前向きな提案ができるようになり、どのようにしたら「職員が誇りを持って働ける職場」へ近づけるかという発言が出るようになったとのことでした。

私が感じたことは「HOW」思考で考えることの大切さやその影響力です。「なぜなのか」という「WHY」思考も重要な考え方ですが、これからの組織の未来など前向きな考え方をする場合には「HOW」思考が最適です。さらに、この前向きな考えがあったことでいろいろな施策の実践実行に繋がったのだと思います。

私は上司から前向きさは性格ではなく、思考のパターンであると学びました。今回の訪問を通じて、前向きさというのは思考のパターンであると体感させていただきました。

共通言語

美濃部希生

当社に入社する新人の最初の課題の一つは、社内共通語を学ぶことです。社内には、「日本経営フィロソフィ」や「社長からの手紙」などを通じて、社内共通語が共有されています。そして、その言葉は、社内研修や朝礼など様々な場で何度も使用され、新人はその意味を理解し、実践しているかを何度も何度も問われます。例えば、「自責で考える」という言葉が当社では頻りに用いられます。これは、起こる課題や周囲の事象を「我が事として捉えて行動しているか」ということを意味します。そして、実際にその実践ができていないかを厳しく問われる風土があります。このように、社員一人ひとりが共通の認識を持つ言葉が多くあることで、それぞれに専門として業務を行っている当社のような職能集団型企業であっても、組織としてまとまって活動することができるのだと考えています。

ある人事制度構築のご支援をさせていただいている法人様にて、その法人様が

今月の日本経営

会社説明会

3月22日(日)、2016年度入社に向けた新卒採用の会社説明会を福岡で開催しました。今回の説明会には39人の学生の参加があり、説明会後の座談会にも多くの学生が残ってくれました。橋本の説明に目を輝かせながら食い入るように聞いている学生の姿はとても印象的でした。数年前は私も目の前にいる学生たちと同じ立場だったのだと懐かしく感じました。

さて、今年度の会社説明会では、私たち若手社員も学生の前でプレゼンする機会がありました。若手4人が短時間で、あるテーマに沿ってプレゼンするという内容でした。その名も「ここがきつぞ日本経営」。20代で成長する環境とは楽なものではない、しかし得るものは大きく、やりがいもあるという筋立てで体

験談を語るというものでした。説明会のスタイルとして初めての試みでしたが、アンケートを確認すると、学生からの評価は上々でした。学生が自分の働く姿をイメージするために、「成長とやりがい」というメッセージと、「年が離れていない若手が語るリアルな経験」という実体験は効果的であったようです。

また、説明会のあった日の翌日、説明会に参加した学生からメールが届きました。その次の日には、また違った学生から手書きの手紙が届きました。こうした小さな気配りを大事にする姿勢に、1つ1つの積み重ねが大切であることを再認識させられました。

会社説明会はこの後も続きます。次の説明会ではどのような学生に出会えるのか、期待は膨らむばかりです。

(山本一登)

独自に定義されている「患者対応」の実践を人事評価の項目として設定しました。そして、先日ご訪問すると、その項目で全職員がB評価以上を取ることを法人の年度目標として掲げられていました。ほとんどの職員は法人が掲げる患者対応の意味は理解していますが、それを必ずしも徹底して実践出来ていないため、年度目標として掲げられたとのことでした。

頻繁に使われる言葉の一つひとつの意味が正しく共有されていなければ、職員一人ひとりが異なる方向を向いて、行動してしまいがちです。明確に定義された一つひとつの言葉に共通の認識を持ち、その実践を徹底することで、その組織をより強靱なものとするのではないかと気づきました。

社員の気づき

END

経営お役立ち情報



職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.10 連載

“振り返りとフィードバック”

人材育成において大切なこととして、振り返りとフィードバックの機会を作ることがあります。まだ何もわからない状態で入社して、新入職員は様々な経験をしてくわけですが、そう簡単に自信がつくことはありません。上司としてはそれが心配なので、励ましたり、相談に乗ったりすることがあるでしょう。

しかし、このフィードバックが一方通行になると案外相手の心に響かないものです。そこで、フィードバックの前に、自分で振り返るという機会を新入職員に与えましょう。

振り返るというのは、入社してからこれまでを振り返るということです。自分の仕事や成長についての振り返りをします。ここで注意が必要なのは、新入職員は自分ができていないことに注目してしまいがちで、そのような振り返りが中心だと、結局自信を失ってしまう可能性が高いということです。

そこで、振り返りをするにあたっては、「これまでうまくいったこと」「少しでも成長したと思えること」といった欄を設けて記入してもらいます。自信をつけさせるための振り返りということもできます。

その振り返りシートを記入してもらったうえで面談をします。そこで本人に振り返りシートの内容を説明してもらってから、フィードバックをします。このようにすることでフィードバックが一方通行にならず、育成のための面談になっていくことでしょう。

もしコン

～もしもコンサルタントが祭りに参加したら～

～俺の山笠～
太田昇藏

<現状分析>

博多祇園山笠の加勢町における責任者の承継を控えた私は、コンサルタントとしてのマネジメントスキルを活用して、リーダーシップを発揮していくことを決意した。

そこで、コンサルティングの基礎である現状分析を行ってみることにする。まずは、一般的な分析手法であるSWOT分析を行ってみた。

S (内部の強み)	W (内部の弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ・加勢町のため負荷の多い行事が少なく、気軽に参加することができるため参加者数が多い。 ・約1,000人の中洲流の中で、我が町の人数は約200名で最大規模である。 ・人数が多いため過去の戦において連戦連勝で、他町から一目おかれている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・加勢町のため「台上がり（山笠の上に乗る名誉職）」や「役職手拭い」の数が少ない。 ・人数が多すぎるため、山笠のルールを守らないメンバーが出てきている。 ・過去に戦を起こしすぎており、他町からは敬遠されている。
O (外部環境の機会)	T (外部環境の脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ・中洲流の執行部（流委員）の多くが、我が町の責任者（父）の後輩世代になり、意見を言いやすくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・過去に戦を起こしすぎたため、警察からの視線を感じることもある・・・。

SWOT分析を用いて、あらためて整理・分類してみると、強みと弱みは表裏一体であることが理解できる。人事コンサルティングに従事する身としては、Wの「参加人数が多いのに、“台上がり”や“役職手拭い”が少ない」という点が気にかかる。今の状況は、頑張りに報いる「台上がり」や「役職手拭い」が少なく、企業や病院において報いるべきポストや賞与原資が無いのと同じような状況になっている。このままでは、頑張った参加者に報いる手段が不足し、参加者のモチベーションが低下することが危惧されるのである。祭りの場合は、モチベーションだけで参加している人が大半なので、モチベーションの低下は参加者数の激減につながり、存続の危機に直結する。

企業や病院も永続性（ゴーイング・コンサーン）が求められるが、我が町も戦前に私の祖父の兄が立ち上げ、戦後は祖父が責任者となり、その後も私の親族が責任者を代々続けて、現在は父が町内の責任者となっている。この歴史を私の代で途絶えさせるわけにはいかない。我が町の永続性において、こうした頑張りに報いるための原資が必要になってくる。

再びSWOT分析に戻るが、そもそもSWOT分析は、単に各要素を整理・分類するフレームワークではない。以下のようにS・W・O・Tの各要素をクロスマトリクスして戦略を立案することが目的である。

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	SO戦略（積極戦略） 機会を捉えて強みを利用する発想	WO戦略（弱点強化戦略） 弱みを克服して機会を利用する発想
T (脅威)	ST戦略（差別化戦略） 脅威を避けて強みを利用する発想	WT戦略（防衛戦略） 脅威を避けて弱みを最小化する発想

参考：松田久一「成功と失敗の事例に学ぶ戦略ケースの教科書」をもとに改編

クロスマトリクスを用いて、中長期的なビジョンを検討してみる。前述したように、Wの「参加人数が多いのに、“台上がり”や“役職手拭い”が少ない」が課題となっている。そこで、Wを克服するために弱点強化（WO）戦略を採用することにする。

Oの「中洲流の執行部（流委員）の多くが、我が町の責任者（父）の後輩世代になり、意見を言いやすくなっている」を活かし、WO戦略として以下を我が町の中期的なビジョンとする

『中洲流の執行部（流委員）への交渉力を高め、我が町の「台上がり」や「役職手拭い」を増やす。』

それでは、この中期ビジョンを実現するために、具体的にどのような取り組みを行えばよいのだろうか？・・・

(次号に続く)

社長の手紙

平成27年3月25日

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

社員の皆様へ

会計部門の方々には2ヶ月に渡る確定申告業務お疲れ様でした。早めの休暇取得を通じて疲れを癒し、申告期間中応援いただいたご家族の皆様には感謝する機会を創ってください。まずはじめに無事申告業務が完了しましたことに感謝申し上げます。

今月18日-20日創造経営大学の成果発表、卒業式が行われました。東部長、横井部長の両名が無事卒業の晴れの日を迎えました。仕事をしながら、学ぶ両名の真摯な取り組みは勿論ですが、奥様の多大なご協力をはじめご家族のご支援があってこそこの卒業なのです。大学では年間400時間に及び毎月の課題と向き合います。その中で主に自身のルーツを辿ることを含む自己分析を通じて自己の使命に気付き、職務・人格・健康の三大能力のさらなる開発を行い、仕事・生活の本質を高めることを目指します。これまで両名を含め当社では36名が卒業しました。当社の教育システムは創造経営理論をベースとする基礎コース、中級コース、大学校を柱とし、今日まで社員の皆様に受講いただいています。

社員皆様を樹木に例えるならば各コースの受講が進むごとに、地中の根がより深く張り、幹が太くなり枝葉が伸び、突風や豪雨、日照りなどの気象条件にもびくともしない木に育っていきます。逞しくなった樹木は、周囲の生き物たちを温かく包み込むことが出来ます。木を育てる土壌がご両親・ご家族・ご先祖であり職場の方々なのです。深く根を張ることはその方たちのことをよく知り、自身への願いに気付き、感謝し、自身の日々の行動を通じて、周囲の方々に良き影響力を発揮していくことにあります。このような機会を創ってくださったのが菱村議長、小池名誉会長です。4月から佐々木副部長、渡井副部長の両名が大学校を受講します。東部長、横井部長の提案により私(平井)が毎月受講後、面談を始める予定です。

創業者 菱村議長より前述の機会創出も含め、3月6日に皆様に「経営の原点」日本経営の人材育成スピノフ(編)が渡されました。表装は藤澤会長が昨年11月に書かれた社長の手紙を菱村議長がご覧になり、アンダーライン、コメントが記されたものになっています。皆様も驚かれたことと思います。時代の写真や全国にお送りしている「NK ニュースター」の写真を含め、視覚からも当時の臨場感や現在(いま)が伝わってきます。私は、3月9日全体朝礼で、その時々時代の背景や当事者になった感覚で、手にとり読まなければそこからの気付きは中途半端になるとお伝えしました。臨場感を持って多くの気付きを感じると共に洞察する力を磨いてください。仕事の原点です。肉体化出来るか否かは自身の姿勢次第なのです。

本書を開くと3ページ最下段に「日本経営フィロソフィは、私たちが我流で創ってきたものではなく、皆様方とご縁で教えて頂き、真率果敢に実践してきたものです。(抜粋)」とあります。小池名誉会長が「今の姿は過去の努力の結果であり、現在は未来の結果を創っているのである」常におっしゃっています。私たちの日常は過去-現在-未来と間違いなく繋がっています。経営も全く同じです。本書35ページに「経営の原点」と題し【試練は天から与えられるものである。それを乗り越えたところに成功がある。家徳そして御徳に感謝して、その力をお借りして、与えられた困難、試練に立ち向かえば、必ず道は拓かれる。「将来世代」も含めた四方善の実践は、毎日の創意工夫と、毎日の積み重ねにある。1つの困難、試練を乗り越える力を頂けることにつながる。これが経営の原点であり、この連続が経営の本質である。】と綴られています。森信三氏(教育者・哲学者)は「人生出会うべき人には必ず出会う。しかも一瞬遅からず、早からず。しかし、内に求むる心なくば、眼前に人ありとも縁は生じず」まさに本書はこのことを実践してきた事実の集積です。「知ることの喜び」本書を通じてその機会をいただいたことに感謝申し上げます。平成27年3月も誠にありがとうございました。

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊

1. キャリアパスと人事管理について

前回から引き続き、平成27年度介護報酬改定の内容についてお伝えします。今回は、介護報酬改定を踏まえた対策と活動ということでキャリアパス制度（以下キャリアパス）についてお伝えします。

キャリアパスは、処遇改善加算がまだ処遇改善交付金の時に、その交付金を受けるために必要な要件として設定されていましたが、ほとんどの法人で効果的に活用できているとは言い難い状況であると思います。私が社会福祉協議会などで、キャリアパスの運用状況について参加者に拳手を求めると、ほとんどの法人が、作っていても上手く活用できていないという回答になります。一方で、効果的に運用したいといった声が多く、ワーキングなどを実施する研修は、多くの方々に参加を頂くという状況でした。今回処遇改善加算の取得要件が見直され、新たに加算Ⅰが新設されたことにより、年間の研修制度の整備と合わせて、もう一度キャリアパスについて見直しを行う法人が増えてきています。

2. 効果的なキャリアパスの運用方法とは

キャリアパス制度のポイントは、一言で言えば、人事管理制度の骨格でもある等級フレームを明確に定め、それに基づき評価や人事制度が適切に組み立てられているかどうかにかぎります。そのため、キャリアパスの効果的な運用には、等級フレーム、人事評価制度、処遇制度といった人事制度が整備されていることが絶対条件になります。そのため、キャリアパス構築・運用セミナーでも、等級フレームを正しく構築する方法について多くの時間と労力を割きます。その中で特に注意して説明するポイントは以下の通りです。

- ①非常勤の雇用形態と等級の連動はあっているか
- ②一般職にいくつの等級を設定するか
- ③役職者の等級に対する昇格要件と降格要件まで定めているか
- ④複線型の人事制度を取り入れているか

まず、①については、福祉の現場において特に重要な、雇用形態別の処遇コースの検討と整備を進めることとなります。非常勤職員について、労働時間の違いを基準として複数の等級を設定すると同時に、等級要件を労働時間の違いだけでなく、夜勤の有無や職務能力の違いなどを基準に設定する必要があります。そして、等級別に処遇の要件を変える必要があります（賞与の有無など）。また、一般職への昇格要件についても合わせて検討することとなります。

②については、一般職の上限賃金の問題が重要と考えます。特に、組織が拡大しているかそうでないかによって、収入の伸びが違ってくるため、おのずと昇給の仕組みにも違いが出てきます。前者であれば組織規模が拡大しているため、大きな問題ではないですが、後者の場合、組織の規模が一定であり、昇給の原資を継続して捻出できないことから、一般職の賃金上限を高く設定できないため、上限等級と賃金の設定が非常に重要になります。

③については、役職者の育成はどの法人でも大切な問題かと思いますが、一方、役職者になりたがる人が少ないといった現状も多くある法人であるかと思いますが。この場合に、役職者に昇進させるときの基準と同時に“多くの人々がチャレンジでき、場合によってはスムーズに降りられる仕組み”いわゆる降職の仕組みが必要であるとも考えます。具体的には役職任期制度を上手く活用して、役職者のハードルを良い意味で低くする取り組みも効果があるといえます。しかし本質は役職者への教育の充実や処遇の改善が重要でしょう。

最後に④については、役職者には適さないが、貴重なスキルを有している職員などが一定の昇格をするために、役職とは別のキャリアとしての専門職群というコースを設定したり、仕事よりも生活を重視するような働き方の職員に対して両立群というコースを設定したりする、キャリアの多様性を確保するための仕組みになります。これらは、職群を設定するだけでなく、それぞれの職群と等級に該当する定義や能力要件を定め、そのための評価や処遇の内容まで整備する必要があります。

キャリアパスを作りこんでいく場合、人事評価制度、処遇制度、教育制度など、人事制度全般に着手せざるを得ないことになると考えます。そのため、今回の介護報酬改定をきっかけとして、組織のキャリアパスを見直すと同時に、人事制度についても再度検討して見直しを進めることをご提案します。

今月のBook Review

「タレント」の時代

世界で勝ち続ける企業の人材戦略論

著：酒井 崇男

出版社：講談社
ISBN-10:4062883031
発売日：2015/2

「タレント」の時代
世界で勝ち続ける企業の人材戦略論
酒井崇男



講談社現代新書
2303

「いま、ものづくりにせよ、サービスにせよ、人々の求めるものはどう生み出されているのだろうか。例えば、なぜアップルやグーグルやトヨタは成功し、なぜ日本の電気・半導体・通信・ITは完敗してしまったのか。それは、まさに、売れるモノやサービスを生み出す「タレント」とは何かを理解し、価値を生み、利益を生むとはどういうことかを理解していたか否かの違いだけである。」本書の著者、酒井崇男氏の言葉である。

日本中から優秀な人材を集めれば、知識を生み出すことはできたとしても、人々に求められるような価値を生み出せるとは限らない。知識や才能を元に価値を生み出す人達、つまり「タレント」を育成し、そうした人達を組み合わせるさらに大きな価値を生み出す組織にしていかなければ、今後勝ち残っていくことはできない。

それでは、「タレント」とはどのような人達を指すのだろうか。

本書ではタレントとは、「目的志向で知識を獲得し、組み合わせで活用し、創造的知識労働をする人達」と定義されている。また、知識労働をする人達を「タレント」「プロフェッショナル」「スペシャリスト」に分類して定義している。では、優秀なタレントと一般的なプロフェッショナル・スペシャリストとの違いは

何だろうか。最大の違いは、知識に対するアイデンティティである。単なるスペシャリストは、知識を活用する「目的」よりも「知識そのもの」にアイデンティティを持っている人が多い。プロフェッショナルも同様である。一方、優れたタレントは、知識にせよ、「目的」を達成するための「手段」だと考えているところに、際立った特徴がある。そのため、タレントは目的として知識を獲得し、獲得した知識を手段として使う。同じ知識労働をする人達でも、知識が「目的」なのか、それとも「手段」なのか、といった知識に対する価値観の違いは、決定的に重要である。同じ知識労働でも、そもそも任せられる仕事の質が変わってくるからである。

皆さんの病院にもこのような人はいないだろうか。診療点数には詳しい医事課の職員。病気をみて人をみずの医師。

仕事をする上でももちろん知識は必要だが、優れたタレントは、単なる物知りやウォーキング・ディクシオナリータイプの人達ではない。優れたタレントの仕事は、必要な知識を獲得し、あらゆる階層の知識を総動員し、組み合わせ、目的を達成するような人である。では具体的にタレントを生かす仕組みとはどのような仕組みなのか？そこはぜひ本書をご一読いただきたい。(馬渡 美智)

弊社に届いた「4月号読者アンケート」の一部をご紹介します。
貴重なコメント誠にありがとうございました。

読者の声 医療法人伴帥会 介護老人保健施設ガイアの里 池永孝幸 様

当施設においても、平成27年度のスタートにあたり、4/7(火)に理事長をお迎えし、H27年度事業計画に基づく全体会議を開催しました。又、先週より、目標シートに基づく個人面談を開始したところです。面談時においても、リーダー、管理者として職員に対し「何を語るか」ではなく「どう語るか」を徹底していきたいと考えます。

Communication Letterをご覧くださいまして、ありがとうございます。本紙へのご感想などをお寄せいただきましたら幸いです。同封のアンケートにお答えいただいた皆様の中から毎月抽選で5名の方に、「今月のBook Review」でご紹介した書籍をプレゼントしております。

発行所 日本経営グループ 福岡オフィス
〒812-0013

福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F
TEL 092-409-4466 FAX 092-409-4588

発行責任者：橋本 竜也

E-MAIL : tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp