

V. 人事制度改革のあり方に関して

1. 人事制度改革の意味合い

(1) 人事制度改革とは

人事制度改革とは、組織（企業、医療機関など）がどのような価値観で進んでいくかを明らかにし、そのためにどのような人材が期待されるかを示し、その人材の育成を通じて、組織を変化、あるいは強化させていくことだといえよう。

しかし多くの組織は、人件費抑制のために人事制度改革を断行してきた。後付けでもよいから企業の価値観が明示された組織では成功もした。逆に、流行の成果主義といえども、価値観が共有されていなかったために社員の不満が噴出した例もある。

企業の価値観の変更とは、経営理念、経営方針の変更そのものである。すなわち、人事制度改革を実現しようとするれば、経営改革そのものに取り組むことになるのだということを最初に認識しておきたい。

(2) 医療機関における改革上の留意点

医療機関の賃金体系は、年功序列的な公務員給与にならったものが多かった。このため毎年定期昇給があり、賃金は右肩上がりであった。しかし、2000年度の診療報酬マイナス改定により、永続的な賃金上昇を保証することが不可能であることを突きつけられた。また、新医師臨床研修制度の導入、転職市場の活性化など、雇用を取り巻く環境も変化しつつある。経営を圧迫するからといって報酬を惜しんでいては、優秀な人材を獲得することが難しくなった。

このような中で、賃金制度を含む人事制度改革に駆り立てられている医療機関は少なくない。多くは人事コンサルタントを採用するが、それでもつまづく場合がある。事例研究等から垣間見えるのは次のようなケースである。

第一に、組織の理念が希薄である。人事コンサルタントにどのような価値観の下、どのような人材を育成したいかと問われても、経営者が具体的に応えられない。

同じ医師という職業であっても、高齢者の療養指導を行える医師もいれば、小児の手術件数が多い医師もいる。このように書いてみれば、病院としてどちらを重視するかを選択できる経営者は多いだろう。病院の経営理念が違うからである。経営理念をあらかじめ明文化しておかなければ、改革のエネルギーも経営資源も分散してしまう。

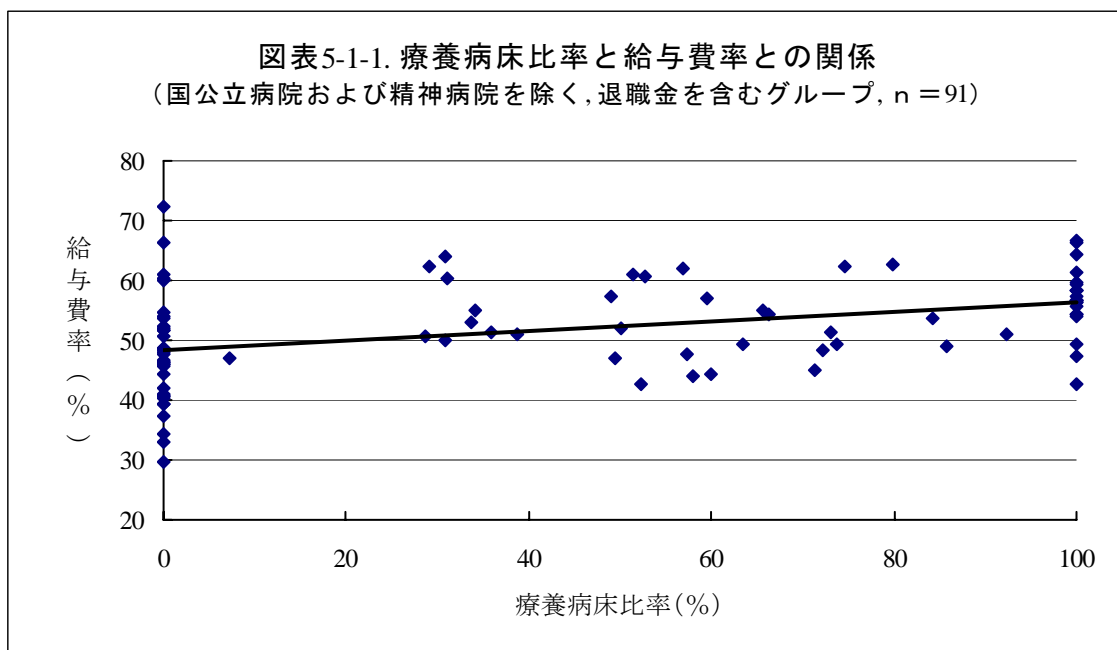
第二に、人事評価への遠慮が見られる。医師が医師の評価をするのはやりづらいつ感じられており、医師以外の評定者も横並びの評価をしがちである。医療は地産地消であることもあり、医療機関は良くいえばアットホーム、悪くいえば事なかれ主義である。これでは、全体的な不満は薄まるが、優秀なスタッフを失うことになりかねない。何のために評価をするのか、不満を抱えても改革するのか（もちろん不満解消の努力は必要である）、不満のない仲間意識を大切にするのか、経営者は腹を括らなければならない。

第三に、人事コンサルタントに依存しすぎるきらいがある。人事コンサルタントに説得されたときには良く理解できた仕組みも、コンサルタントが引き上げた後に

は定着しない。頭ではわかっているが、納得できていないからである。人事コンサルタントの関与期間中に、経営者は自分の言葉でスタッフに説明して見なければならぬ。それで違和感があるようなら、仕組みの再構築も辞さない覚悟が必要である。

さらに、繰り返し述べているように、人事制度改革は経営改革の部分である。しかし人事制度の理想を追求しすぎたり、逆に過剰な人件費の締め付けが行われたりして、経営理念の方向性とずれが生じているケースも見られる。筆者らは、本来高い評価を受けるべき人材をきちんと評価、処遇し、期待される成果の達成を目指すもの、そしてその成果を還元するものだと考えている。人件費削減ありきであってはならないが、むやみに手厚い処遇をしても還元すべき財源を確保できない。

では、給与水準はどのくらいが適切なのだろうか。ここでは、福岡県の病院アンケートから、おおよその目安としての給与費率の実態を示す。病院は、療養病床比率の高い慢性期型であるほど労働集約的になる。療養病床 100%の病院では、給与費率 55%以下、療養病床を持たない急性期病院の場合は給与費率 50%未満が目標といえよう。



最後に、人事制度は策定すればそれで完成だと思われている。大きな視点で見ると、人事制度は組織の価値観を具現化するためにあるのであるから、環境が変化し価値観を修正する必要性が生じたときには、人事制度も見直さなければならない。また継続的なフォローも必要である。特に評価は最初のうちはルールどおりになされるが、すぐに馴れ合いになりがちである。手間はかかるが、どういう価値観でどういうレベルを評価するのかを、評定者（評価する人）に対し継続的に訓練していかなければならない。

2. 人事制度改革のプロセス

(1) 事前準備

人事制度改革には時間がかかる。事例研究にあげた病院は平均的に1年半から2年間を要している。できるだけ経営体力があるうちにスタートすることが望ましい。具体的な制度設計にかかる前に行っておくべき点は2つである。

第一に、理念（どういう病院であるのかという基本的な考え方）と価値観（そのために何を価値として認めるのか）を明文化しておくことである。明文化、つまり文章化しておくことに意義がある。経営者が頭の中で分かっていると思っても、組織の末端には違う形で伝わっていることも多い。もちろん明文化だけでは不足であり、これを経営者自身の言葉で、スタッフに理解、納得してもらう必要がある。

第二に、経営者として現状を把握することである。もちろん、経営者は自院の人事制度は熟知しているだろう。それに加えて、スタッフとの意識ギャップがないかをチェックしておきたい。経営者が「家族的な職場が期待されている」と思っている、現場では「頑張っても差がつかないからおもしろくない」という声もある。経営者が創立者の場合には、創立時にはスタッフと意識を共有できていたという記憶にしばられていることもある。現場スタッフの本音はアンケート調査¹からうかがうこともできるし、経営者が理念を語りかけつつ対話してみるのも良いだろう。

¹ アンケートは、分析とフィードバックを行わないと疲弊感だけ残るので注意したい。

(2) 改革ステップ

人事制度改革にあたっては、コンサルタント（外部戦力）を入れた上で、プロジェクトチームを結成することが多いと思われる。

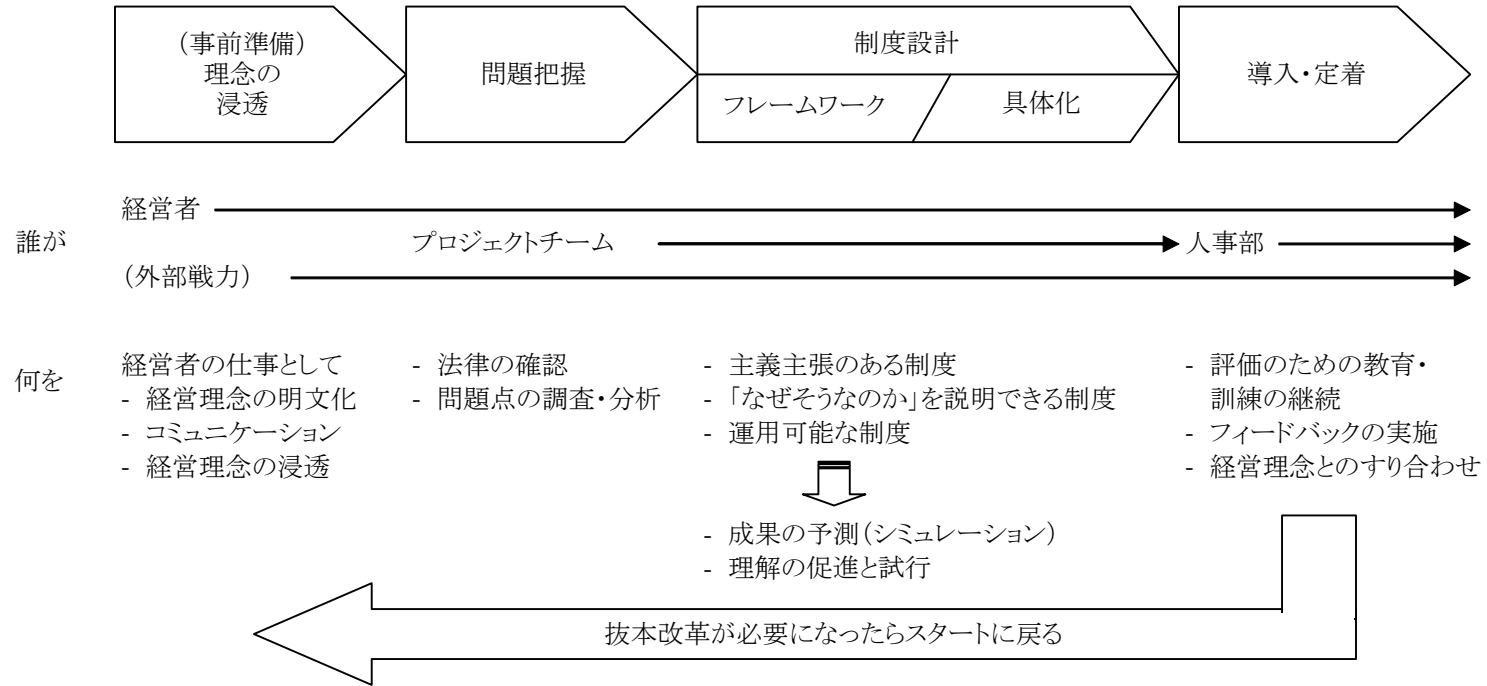
センシティブな問題であるだけに、プロジェクトチームがこうでなければならぬというものはない。スタッフの抵抗感をなくすため、人事部以外からも募るべきだという考えや、若手を参画させるべきだとの考えもある。プロジェクトチームは評価の枠組みづくりまで担当し、人事部が具体的な賃金制度設計を行うという分担もある。

プロジェクトチームは、まず現状の問題点を調査・分析を行う。ひとりよがりにならないよう事例研究を通じて、さまざまな制度の功罪を理解しておきたい。また法律面の確認も重要である。

その上で、制度づくりに着手する。繰り返しになるが、人事制度改革は経営理念にそった組織に生まれ変わるために行うものである。経営理念の下で、なぜそういう人事制度であるべきなのか、どういう価値観を具現化しているのかを説明できるものでなくてはならない。後戻りが難しいものであるだけに、必要であれば、フレームワークの段階で現場スタッフに伝え、意見を採り入れることも検討したい。しかし、あらかじめ理念を浸透させていないと、好き勝手な意見が出て翻弄されることになりやすいので注意が必要である。

人事制度改革は設計と同時に終了するわけではない。評価のための教育・訓練を繰り返すこと、評価の結果をフィードバックすることはもちろん、そもそも狙ったとおりの改革になっているかをチェックする。劇的な外部変化、内部変化が起きた場合には、振り出しに戻る勇気をもつことも必要である。

図表5-2-1. 人事制度改革の大きな流れ



参考文献・参考資料

【人事制度の参考文献】

- ・ 成果主義を評価するもの

柳下公一『ここが違う！「勝ち組企業」の成果主義』日本経済新聞社, 2003年

中村壽伸『成果主義の人事・報酬戦略』ダイヤモンド社, 2002年

- ・ 修正成果主義ともいえるものを提案するもの

楠田丘『日本型成果主義—人事・賃金制度の枠組みと設計—』生産性出版, 2002年

- ・ 成果主義を批判するもの

高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社, 2004年

鈴木敦子『人事・労務がわかる事典』日本実業出版社, 1996年

【人事制度に関する調査研究】

財団法人社会経済生産性本部『自治体における人事評価制度の現状に関するアンケート調査結果概要』2003年11月

財団法人社会経済生産性本部『第14回 2003年度新入社員意識調査』2003年4月

財団法人社会経済生産性本部『第6回 日本的人事制度の変容に関する調査結果』2003年1月

【その他の統計調査】

経済企画庁『昭和49年 年次経済報告』

<http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je74/wp-je74-000i1.html>

文部科学省『学校基本調査』

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index01.htm

内閣府経済社会総合研究所『平成13年度企業行動に関するアンケート調査「財務体質の改善と競争力向上に取り組む企業行動」』2002年4月