

はじめに

筆者は今まで長い間、一般企業の人事労務管理の実務に携わって来ましたが、その間、人事労務管理に関する体系的なテキストに出会う機会に恵まれず、その思いをこめて旧稿「人事稿～採用から退職までの人事マネジメント～」を起草しました。

本稿は、筆者が人事労務管理の実務経験の最後の6年半ほどの間、千葉県東部の公立病院（以下、「A病院」と言う）で得た「病院の人事労務管理」の実務経験に基づいて、旧稿を全面的に書き改めたものです。

一般企業も病院事業も、「採用から退職までの人事労務マネジメント」の根本部分は共通ですが、病院事業ではその事業領域が医療であること、人事労務マネジメントの対象者が医師や看護師等の医療従事者であることに特色があります。

本稿では、「採用から退職までの人事労務マネジメント」について、病院事業以外の一般企業に共通する部分と、筆者がA病院で経験した病院事業ならではの部分を織り交ぜながら、記述を進めたいと思います。

但し、A病院での事例は、必ずしも「成功例」ばかりではなく、筆者が掲げる「一般論」が全て実現しているわけでもありません。本稿はむしろ、筆者の6年半にわたる「試行錯誤と悪戦苦闘」の記録として読者各位のご参考に供したいと思います。

長く人事労務管理の実務に携わった筆者が得た教訓のひとつは、いかなる事業も「人事が良くなれば事業が良くなる」ということです。本稿が採用から退職までの人事労務管理を通じて「自分の病院をより良くしたい」と願う読者各位の手引きになれば幸甚です。

2018年4月
筆者

本稿の内容および実用様式は下記からダウンロードできます。

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>
テキスト_病院の人事労務管理

Ver.20171123
All rights reserved by hrms-jp

もくじ

0. 序論～採用から退職までの人事労務マネジメント＝HRMS	4
(1) HRMS＝Human Resources Management System	4
(2) HRMSの各プロセスについて	4
1. 採用	6
(1) 経営ソリューションとしての採用	6
(2) A病院における医師の定着と確保の取り組み事例	6
(3) A病院における看護職の定着と確保の取り組み事例	8
(4) A病院における医療技術職の採用について	11
(5) A病院における事務系職種採用について	11
(6) 採用の一般論	12
2. 育成	18
(1) 一般論としての「組織構成員の成長段階」について	18
(2) A病院における看護職の「スキルラダー」について	19
(3) A病院における医師の「キャリアステップ」について	19
(4) 育成（成長の促進）の一般論	20
3. 動機付けとMBO	26
(1) A病院におけるMBO目標管理制度	26
(2) MBO目標管理制度運用上の問題点とそれへの対応	27
4. 人事評価	30
(1) A病院における人事評価制度	30
(2) 人事評価の一般論	34
(3) A病院における「医師の人事評価」について	38
(4) A病院における「人事評価制度への評価」について	39
5. 処遇と報酬	40
(1) A病院における「処遇（職位と給料等級）」のイメージ	40
(2) A病院における「給料表」のイメージ	41
(3) A病院における給与水準のイメージ	43

(4) A病院における医師の給与について	4 3
(5) 報酬（給与と賞与）設計の一般論	4 5
(6) 報酬制度の設計・運用上の留意点	5 2
(7) 退職金制度の設計	5 4
(8) 退職金制度の設計手順	5 5
(9) 事業体の「給与費率（人件費率）」のP D C Aについて	5 9
6. 労務管理	6 0
(1) モラルのマネジメント	6 0
(2) ストレスのマネジメント	6 1
(3) メンタルヘルスのマネジメント	6 2
(4) うつ病発症が疑われる場合の対応例	6 3
(5) 不満解消と意欲向上のマネジメント	6 4
(6) 時間外勤務の上限規制への対応について	6 6
(7) 同一労働同一賃金（非正規雇用の処遇改善）への対応について	6 7
(8) 有期雇用から無期雇用への転換について	7 0
(9) 「医師の働き方改革」に関する試論_A病院の状況をふまえて	7 1
7. 退職管理	7 2
(1) 退職管理の位置付けと意義	7 2
(2) 解雇及び雇い止めに関するコンプライアンス	7 3
(3) 解雇に関する留意点	7 5
8. 組織管理	7 8
(1) デシジョン（判断・決断・選択）	7 8
(2) オリエンテーション（方向付け）	7 9
(3) モチベーション（動機付け）	7 9
(4) エデュケーション（成長の促進）	8 0
(5) コミュニケーション（意思疎通）	8 0
(6) P D C Aとエヴァリュエーション（評価）	8 1
(7) オーガナイゼーション（組織化）とサクセッション（継承）	8 2

0. 序論～採用から退職までの人事労務マネジメント＝HRMS

(1) HRMS＝Human Resources Management System

ISO9000がQMS (Quality Management System) = 「質」に関する経営管理のしくみであるなら、「人と組織」に関する経営管理のしくみは、HRMS (Human Resources Management System) であるはずですが。

QMSは事業活動の「質」に関する経営管理のしくみとして既に規格化され定着していますが、HRMSも事業活動の「人と組織」に関する経営管理のしくみとして事業の経営管理の中にしっかりと組み込まれるべきです。

HRMSのイメージ_2017



事業活動の活力の源泉は何よりも「人と組織 (Human Resources)」なので、病院事業に限らず、およそ組織協働 (共同) 的に事業を行おうとするあらゆる事業体の経営管理においてHRMSが有効であり、必要であるはずですが。

医療に限らず、事業環境はますます厳しさを増していますが、あらゆる事業にとっての活力源である「人と組織 (Human Resources)」に関するマネジメントの充実こそが今後の厳しい時代を生き抜く推進力です。

(2) HRMSの各プロセスについて

以下、本稿では「採用」「育成」「動機付け」「評価」「労務管理」「処遇・報酬」「退職管理」および「組織管理」というプロセスの順に、病院特有の事情と一般論を織り交ぜながら、人事労務マネジメントの理論的・実践的なポイントを記述します。

各プロセスは単独では成り立たず、互いに密接に関連し、連携し合っこそ、ひとつのマネジメントシステムとして成り立ちますが、以下参考までに各プロセスの概略をあらかじめ紹介します。

- ① 「採用」プロセス
「採用」は、HRMSにおける最重要なプロセスのひとつです。「採用」プロセスの成否がその後のプロセスの成否を制します。特に病院の採用困難職種（医師・看護職等）の採用は、病院事業にとって強力なソリューションになり得ます。
- ② 「育成」プロセス
「育成」というより「成長の促進」と言うほうが相応しいと筆者は考えています。「人と組織が仕事を育て、仕事が人と組織を育てる」というのが、HRMSの指導理念のひとつです。
- ③ 「動機付け」プロセス
過去の人事マネジメント議論の多くは「働く人たちの動機付け」に費やされてきました。いかなる事業体においてもその構成員の動機付け（モチベーション）が事業推進の原動力であることは言うまでもありません。
- ④ 「評価」プロセス
「マネジメント」とは、換言すれば「PDCAを廻すこと」であり、HRMSにおいてもこれに異なる点はなく、なかでもC（Check）のプロセス＝評価とそのフィードバックのプロセスはその要です。
- ⑤ 「労務管理」プロセス
「働く人たちのモラルとモチベーションの管理」「働く人たちのメンタルヘルスの管理」がこのプロセスにおける重要なテーマのひとつです。「働き方改革」への対応もこのプロセスの課題です。
- ⑥ 「処遇・報酬管理」プロセス
「組織協働体で働く人たちを何を基準にどのような条件（職位や報酬など）で処遇するのが良いか」というのがこのプロセスにおける課題です。また「給与費（人件費）を変動費化するしくみの作り込み」が重要なポイントです。
- ⑦ 「退職管理」プロセス
「退職」は事業体にとっても、退職者本人にとっても、経営的にも社会的にも法的にも「適正」なものでなければならず、その意味で「退職」においても「管理」（Exit Management）が必要です。
- ⑧ 「組織管理」について
①～⑦はいずれも、比較的「1対1」の対人的な人事労務マネジメントですが、大組織を率いる「1対N」の対組織的なマネジメントにおいては少し角度の異なるポイントがあります。

1. 採用

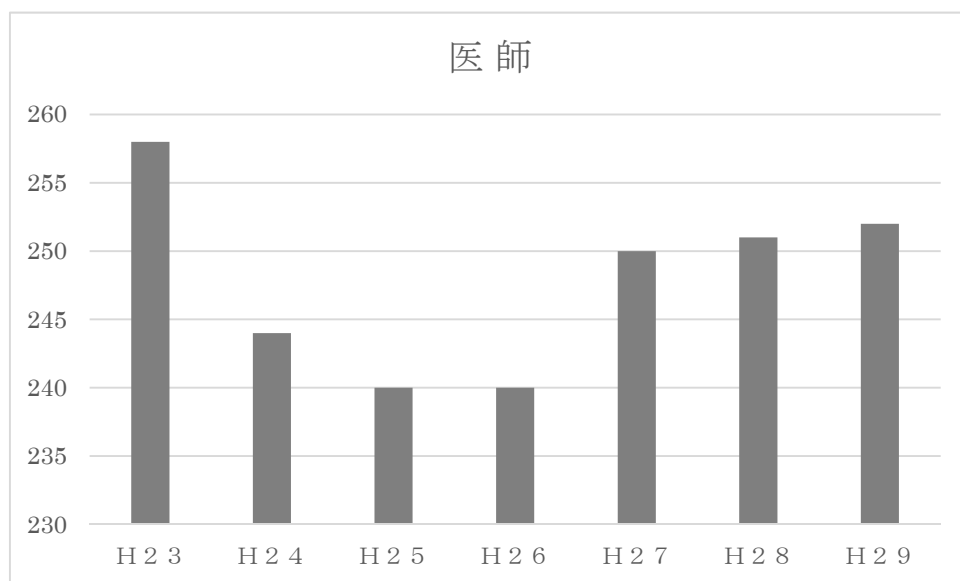
(1) 経営ソリューションとしての採用

医師と看護職の不足、その定着と確保の問題で悩み・苦しんでいる多くの病院にとっては、当然のことながら、医師の採用や看護職の採用は強力なソリューションになり得ます。

但し、「入るを計って出るを制す」という言葉が示すとおり、採用だけを強化しても育成や動機付けや評価や処遇や報酬を疎かにし、退職をコントロールできなければ意味がありません。

(2) A病院における医師の定着と確保の取組み事例

下図はA病院における平成23年度から平成29年度までの、各期首における常勤医師数の推移を示したものです。平成23年度から平成24年度にかけて14名の純減となり、一部マスコミからは「A病院から医師14名が脱走」と報じられました。



その後医師数の減少傾向は止まず、あわや「医師が居ないから医師が居なくなる」という負のスパイラルに陥りかけたのですが、平成27年度から平成29年度にかけては純増に転じています。

筆者はこの間、A病院の人事管理に携わったのですが、今振り返れば「医師数の減（主に退職増）と増（主に採用増）の要因」は概ね次のように整理することができると考えています。

<「減」の要因>

- ① 「理不尽な忙しさ」による消耗感
（例）コンビニ診療、診療科間の負荷アンバランス、負荷と手当の不整合など
- ② 身近に指導してくれる先輩医師が居ない
（例）あまり年次の離れている医師には直接的な指導を仰ぎにくく、相談もしにくい
- ③ 自身のキャリアプランのターニングポイント
（例）より高い専門性を身につけるために退職、もともと長く勤務するつもりはない
- ④ 家族のライフプランのターニングポイント
（例）子供の進学に便利な地域に転居、都会志向…
- ⑤ その他の不満と不安
（例）住環境・地域環境への不満、大震災に伴う不安…

<「増」の要因>

- ① 「理不尽な忙しさ」の軽減、負荷と手当のバランス
（例）一定の診療制限、繁忙手当、
- ② 自身の専門性を高める機会
（例）症例の豊富さ、先進的な医療機器、指導体制…
- ③ 指導的立場の医師の採用
（例）サーチ&スカウト型の医師採用
- ④ 住環境の改善
（例）医師専用マンションの新築
- ⑤ その他
（例）後期研修プログラムの拡充、病児病後保育、子育て医師の柔軟勤務、医局開拓

<補論>医師は「不足」しているのではなく「偏在」している。

個々の医療機関から見れば医師が「不足」しているように見えますが、日本全国を見渡せば、厚生労働省の調査のとおり、少なくとも絶対数では、医師は「不足」ではなく「偏在」しており、この「偏在」を解くことが現実解です。

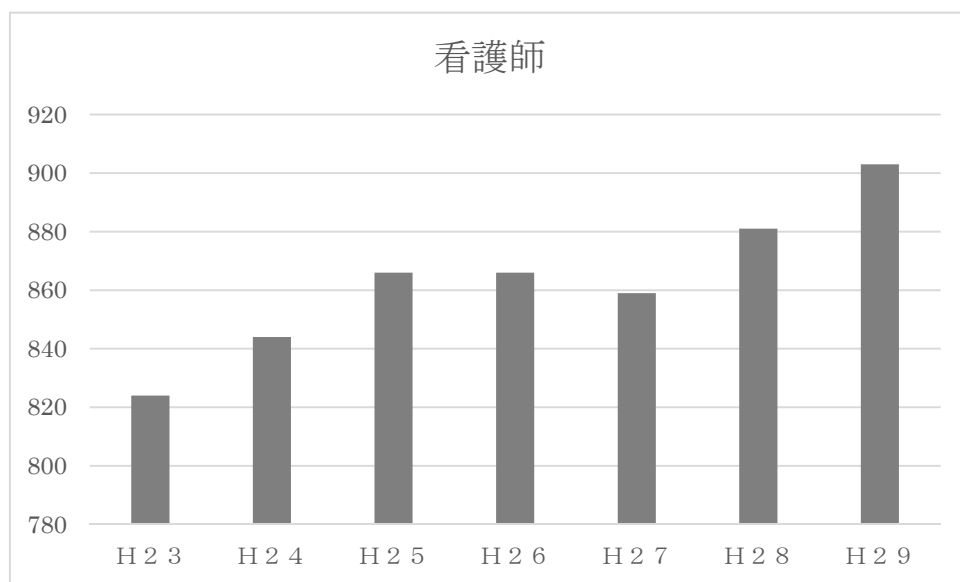
ひとつは「地域的偏在（都市への集中）」ですが、医師が地方での勤務をためらう理由のひとつは、家族を含めた生活環境や住居環境への不安であり、このことは、自治体任せでなく、病院単独の努力で何とかできることもあるはずです。

もうひとつは「診療科の偏在」ですが、地域によって、また病院によっては、一方で不足している医師が他方では潤沢であるケースがあり、病院の採用の活動範囲自体の「偏在」を脱して、採用活動を全国各地に広げるべきです。

また、同じ病院でも診療科による医師の偏在はあります。その場合は、医師が不足している診療科の採用を重点的に強化することも必要ですが、診療科間の連携を強化したり、救急科など共通的な機能を持つ診療科を拡充することも有効です。

(3) A病院における看護職の定着と確保の取組み事例

下図はA病院における平成23年度から平成29年度までの、各年度期首における看護職数の推移を示したものです。平成25年度までは順調に伸びていた看護職数が、平成27年度に減少に転じました。



A病院では早速、病院長をリーダーとし、医師・看護師・事務局のメンバーで「看護師定着・確保対策プロジェクト」を立ち上げ、看護職の定着（退職の抑制）と確保（採用の促進）のための諸施策を講じました。

当然のことながら諸施策のうちで最も実効があったのは「退職の抑制」であり、看護局長のリーダーシップのもと、看護師長以下が退職希望者に対して熱心なカウンセリングを行ったこと等が奏功し、退職者数は下表のように減少しました。

退職理由	H25	H26	H27	H28
他病院へ	28	29	15	8
自己都合	11	8	6	0
帰省・転居	9	6	11	8
育児・介護・家庭の事情	2	5	3	8
結婚・夫の転勤	9	8	10	7
体調不良・体力低下	0	1	1	6
通勤困難	0	0	1	3
進学・留学・転職	1	2	4	1
定年・契約期間満了等	6	10	8	10
計	66	69	59	51

また、この間「看護師定着・確保対策プロジェクト」の議論を踏まえて病院としていくつかの施策を講じましたが、施策ごとの費用対効果のプロジェクトとしての自己評価は下表のとおりです。

対策名	内容	コスト	効果(～名確保)	効果	評価
①紹介会社を使った採用	紹介会社より採用 紹介料金は年収20%程度	大	平成27年度 16名採用 平成28年度 16名採用 うち6か月以内の離職3名	大	A
②看護補助職の増強	嘱託職員として看護補助員を募集	大	看護補助員 派遣46名(28年度11名)採用 在職8名、嘱託31名(28年度16名)採用、在職25名、28年2月より看護補助体制加算25対1、10月より夜間急性期看護補助体制加算算定	大	A
③看護職給与改定(H29年1月実施)		中		小	C
④優秀層の育成・昇格・昇給	人事評価による昇格及び昇給	中	H29年度 認定看護師22名(3名増)特定看護師2名(1名増)の見込み 副師長以上の昇任3名	小	C
⑤退職希望者との個別面談	師長との面談を実施 働ける方法(勤務時間や部署異動など)を相談し柔軟に対応する。	小	9月末退職意向調査54名→44名 臨時雇用・夜勤専従へ 4名 退職延期 老人ホーム異動など	大	A
⑥奨学金制度	①金額 大卒10万円・その他4万円 ②上限人数 各卒年20名(※1割まで上限超可)	大	平成28年度申請者38名(うち35名大卒) 外部奨学生の採用13名(奨学生以外4名) 【参考】 平成27年度申請者39名(うち33名大卒) 平成26年度申請者14名(うち11名大卒)	大	A
⑦看護局HPリニューアル	就職活動においてインターネットにより情報を収集する人が多いため、リニューアルしてスマートフォンで必要な情報が見やすいようにした。(昨年2/8公開) 28年度は情報更新のみ	中	スマートフォンサイトで専用申し込みフォームを増設したため、ホームページからの見学・インターンシップ申し込みが増加した(125名)	中	B
⑧看護師募集パンフレットの刷新	学生が知りたい情報と当院がアピールしたい情報を載せてリニューアルする	中	ブランディングを強調したパンフレットが1月末に完成した	中	B
⑨保育状況の改善	①院内保育園 通常保育月額20,000円(2人目以降15,000円)一時保育1回1,000円 ②病児保育室 利用料無料	大	平成28年度申請者29名、平成27年度33名、平成26年度17名 11月より保育士2名体制(有資格者の看護補助員を異動)・病児保育定員を3名→4名に増やし昼食の提供を開始した。	中	B
⑩高校生向けの職場体験	高校生に向けた職場体験を実施し、高校生の時点で当院への就職に興味を持ってもらう。	小	28年度6日開催延べ148名参加 当院看護学校受験、奨学金についての問い合わせ複数あり	中	B
⑪やる気のある職員にやりがいをもって仕事をしてもらう	やりがいを感じながら業務を遂行できる職員をリーダーに据えて、他の職員もやりがいを持ち業務できる環境を作る。	小	満足度調査を実施	中	B

(各施策の補足説明)

- ① A病院には附属看護学校があり、本来ならその卒業生だけで必要な看護職数を充足できれば理想的なのですが、退職率が10%ともなるとそれも叶わず、紹介業者さんの力に頼ることになりました。
- ② 医師や看護職の「理不尽な負荷」を軽減するために、医師については「医師事務作業補助職」を、看護職については「看護補助職」を採用したことはいずれもたいへん効果的でした。
- ③ 看護職は母数が大きく、その給与改定は、病院全体の給与費増に直結するので、主に新卒者の初任給や、看護師長級の昇給を重点的に行いました。新卒者の初任給を院外に訴求するとともに、看護師長級の「不満」を緩和するためです。
- ④ 看護職については「クリニカルラダー制度（スキル認定制度）」と「目標管理制度」を導入しており、優秀層については年次をある程度無視して高い処遇をしたのですが、少なくとも優秀層の引き留め効果はあったものと自己評価しています。
- ⑤ 看護職の退職率は全国平均で10%を上回ります（日本看護協会）が、A病院でも同程度でしたので「10%未満」を目標に、看護局長のリーダーシップの下に「退職希望者へのカウンセリング」を行ってもらい、退職を翻意させた効果は大でした。
- ⑥ A病院の看護学校は3年制でしたので、院外の4年制の看護学生への奨学金の貸与は効果がありました。親元や本人に、「奨学金を受けながら4年制に通えてA病院に就職できる」というモデルを提供できたと思います。
- ⑦ 採用のためのホームページがスマートフォン対応でなく、内容も応募学生への訴求力にやや欠けるものでしたので、多くの若い先輩看護職に登場してもらうなどしてアクセス数を増やしました。
- ⑧ 紙媒体の採用案内もリニューアルしました。若い先輩看護職から応募学生の悩みや疑問や期待に応えるメッセージを多く掲載し、「成長できる環境」をアピールできたと自己評価しています。
- ⑨ A病院には院内保育所はありましたが、「病児・病後保育」の対応ができていませんでしたので、関係診療科の医師や、院内の保育士有資格者の協力を得て、定員はわずかですが院内に「病児・病後保育室」を設置したのは好評でした。
- ⑩ 高校生向けの職場体験プログラムも、近隣の高等学校や、院内の協力を得て実施し、好評でした。看護職だけでなく、医師や医療技術職を目指す高校生にとって、有効なオリエンテーションになったはずです。
- ⑪ 以前は看護師長自身が「勤務と給与への不満」を公然と口にする場面があったので優秀層の看護師長級への昇任を早め、その給与を引き上げるなどして、リーダーシップを意識した「言動や態度」を示してもらうように誘導しました。

(4) A病院における医療技術職の採用について

医療技術職については、募集定員に対する応募者数が数倍になる職種（資格）もありますし、職種（資格）によっては募集定員に満たない応募者数しか得られない年度もあります。

そうした募集困難職種（資格）については、学校訪問や学校での説明会だけではなく職種（資格）ごとに病院内で職場見学会を実施する前提でその呼び込みを行うことが効果的でした。

(5) A病院における事務系職種の採用について

いずれの病院事業にとっても「事務部門の充実強化」は重要な課題のひとつだろうと思います。日常的なオペレーションを正確・迅速・丁寧に行うことも基本ですが、「もっとビジネスマインドを持って仕事をして欲しい」という期待が大きいはずです。

A病院も平成28年4月に従来の地方公営企業から地方独立行政法人に移行しましたが、市立病院であることには変わりなく、筆者の見る限りでは、事務系職種全体に、何となく市の職員に準じた「公務員意識」があるように感じました。

つまり、良い面を言うなら、「市民の為に」「患者の為に」という奉仕や献身の精神風土があるのですが、課長級の役職者においてさえ、例えば「問題を発見して改革する」という意識からは遠く、「変化を嫌う危機感のない現状維持意識」を感じました。

加えて病院は「医師」をヒエラルキーのトップに頂く組織ですので、その中で「ビジネスマインドを持ってモノを考え、モノを言い、モノを行う」事務系職種は育ち難く、コーポレートスタッフとして力を発揮するには程遠い状況でした。

筆者の見るところでは、病院のコーポレートスタッフとして特に重要なセクションは「企画」「医事」「人事」です。特に「医事」は診療報酬請求というオペレーションを超えて、「医療の事業化（インキュベーション）」を担うべきセクションです。

A病院ではきわめて経営感覚に富む理事長のリーダーシップのもとに、これらの重要なセクションのキーパーソンを設立者である市からの出向人事によらず、独自の採用によって充実させてきました。

<補論>医療技術職や事務系職種の採用計画について

医師や看護師は収益効果が比較的明確で採用計画が立てやすいのですが、医療技術職の収益効果は間接的、事務系職種は収益上はマイナスであり、その採用計画にはより慎重な経営判断が必要です。単なる「減員補充」は採用計画とは言えません。

(6) 採用の一般論

① 事業者の「採用力」を高めるには？

A) 業種や職種による求人の「困難度」を知る

業種や職種によって採用の困難度に大きな差があるのは当然です。まず初めに、自分の事業が求める職種ごとの求人の「困難度」を客観的に認識して、「ではどうするか？」を考えるべきでしょう。

厚生労働省のホームページ「職業別一般職業紹介状況」によれば、最近では、「専門的・技術的職業」等の有効求人倍率が高く、「事務的職業」等の有効求人倍率が低くなっています。<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000143607.html>

簡単に言えば、有効求人倍率が高い（1.0を大きく上回る）職種（職業）では、「応募を待つ」だけでは人は採れず、人材紹介業者やスカウト業者などを使ったり、採用条件を差別化したりすべきです。

B) 応募者が求めていることを知る。

ディスコ社が2017年卒の大学4年生と大学院修士課程2年生(理系)の1,137人を対象に、インターネットで聴取した「就職を決めた企業の選社理由」は、下記の順位であったとのことです。<http://news.mynavi.jp/news/2016/08/17/427/>

「新卒者による就職先の選択基準(5つまで選択、上位15項目)」

- 第1位 社会貢献度が高い (31.6%)
- 第2位 職場の雰囲気が良い (28.0%)
- 第3位 仕事内容が魅力的 (27.2%)
- 第4位 将来性がある (27.1%)
- 第5位 福利厚生が充実している (25.5%)
- 第6位 有名企業である (23.2%)
- 第7位 給与・待遇が良い (22.8%)
- 第8位 大企業である (22.0%)
- 第9位 希望の勤務地で働ける (20.6%)
- 第10位 業界順位が高い (19.5%)
- 第11位 世の中に影響力が大きい (17.6%)
- 第12位 休日・休暇が多い (15.3%)
- 第13位 製品・サービスの質が高い (13.9%)
- 第14位 業績・財務内容が良い (13.7%)
- 第15位 希望の職種に就ける (11.6%)

上記は新卒者たちの「素朴な思い」ですが、多くの応募者が選ぶ「良い企業」というものを応募者側がどのようにイメージしているかがある程度想像できます。上記の項目にいくつ該当するかが、その事業の「採用力」なのかも知れません。

C) 大企業（大病院）のマネをしなくても人は集まる。

1) 事業の目的と価値を鮮明にすること

上記「選択基準」の第1位は「社会貢献度が高い」（31.6%）です。これは必ずしもその事業体が文化・福祉事業に投資しているということではなく、その事業体が何を達成すべき目的とし、何を実現すべき価値としているかということです。

松下幸之助氏（松下電器創業者）は、「水道のように電器製品を世の中に普及すること」を創業精神とし、「製品をつくるのではなく人をつくる」ことを経営指針としましたが、そういうことも応募者が企業に問いかけていることのひとつです。

筆者の目には、大企業の多くや、その系列に属する企業の多くが、創業の精神も経営の指針も見失っているように見えますが、いま一度、各企業の普遍的な目的や価値を見つめなおし、社会に向けて鮮明に発信すべきではないでしょうか？

2) 職場に来て、見て、感じてもらう

上記「選択基準」の第2位は「職場の雰囲気が良い」（28.0%）です。職場の雰囲気を感じてもらうためには、採用選考の前に、まずは「職場見学」に来てもらうなければなりません。「企業説明」だけでなく「職場見学」を併催すべきです。

何が「雰囲気の良い職場」なのかについては、見る人によって感じ方が違うかも知れませんが、やはり日常的に職場内で交わされるコミュニケーションの良し悪し（「ものの言いやすさ」「和顔愛語」）が見学者にも感じ取られるようです。

「職場」や「雰囲気」と言っても、そこに「職場」や「雰囲気」が実在するわけではなく、そこに実在するのは、職場で働く人たちであり、その人たちの言動や態度や関係ですので、それらが「職場の雰囲気の良さ」として感じられるのです。

3) 仕事そのものに動機付けることができるか

上記「選択基準」の第3位は「仕事内容が魅力的」（27.2%）です。言い換えれば「仕事にやりがいを感じられそうか？」でしょう。これは先の「職場の雰囲気」とも関連しますが、職場の人たちが「仕事に動機付けられているか」どうかです。

福利厚生条件（第5位）や給与処遇条件（第7位）も大事ですが、それよりも「仕事のやりがいや仕事への動機付け」（第3位）のほうが大事だと、応募者自身がそう言っているという事実注目すべきです。

「仕事のやりがい」とは、その仕事を通じて得られる自己達成感や自己成長感です。経営者が企業の目的と価値を鮮明に示し、職場の人たち自身がそれに向けて動機付けられていれば、応募者も「自分にも出来そうだと感じるでしょう。

② 採用ミスを防ぐしくみ

HRMS（採用から退職までの人事・労務マネジメント）において、「採用」こそは最初で最重要なプロセスであり、採用プロセスの成否が後に続く各プロセスの成否を左右します。

つまり、例えば、「採用」プロセスでミスがあれば、いくら「育成」プロセスで頑張ってもどうにもならず、「評価」プロセスで低い評価をしても本人の意欲を損なうだけでどうにもならず、であれば何とかして「採用ミス」を防ぐ必要があります。

HRMSのイメージ_2017



配属先の職場から寄せられる「採用ミス」の最大の要因は、「コミュニケーション能力の不足」や「協調性の無さ」や「パーソナリティーの偏り」であり、「専門的な能力の不足」という声はほとんど寄せられません。

A病院の採用面接には募集部門長も参加しており、上記の「採用ミス」は人事部門へのクレームとはなりません、やはりそこ（コミュニケーション能力や協調性やパーソナリティーのチェック）は人事部門がもっと強くコミットすべきです。

少なくとも下掲のような「採用選考シート」を面接選考の際に使用して、少なくとも複数の面接官の目線合わせと評価ミーティングを行い、面接選考段階における「採用ミス」を防ぐしくみと努力をすべきです。

様式-1 「採用選考シート」

(「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。)

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

採用選考シート		本人氏名	面接者氏名	予定職種	記入日		
<自由記入欄> I 当該(職種への)応募の理由は明確で採得力があるか? 質問例) 応募の理由は何ですか? / それはなぜですか? 質問例) どのような仕事をしたいと考えていますか? / 具体的に何ですか? 質問例) そのために今までやってきたこと(勉強や活動)はどんなことですか?		<判定記入欄> I 資質適性(成熟性とパーソナリティの偏り) □受動的 □依存 □単純な行動 □狭く移り気な興味 □短期的展望 □従属的 □自己認識の欠如 □非統合的で奇妙な言動 □社会的関係からの逃避 □妄想的な不自信や疑心 □他者の無視または嫌害 □感情の不安定や衝動性		□能動的 □独立 □多様な行動 □深く強い興味 □長期的展望 □対等または優越 □自己意見と統制 □演技的で過度な情動性 □自己愛的で誇大妄想的 □困難や他者からの回避 □他者への依存や従属性 □自己強迫的な完璧主義	未成熟	<<<<< 0 <<<<<	成熟
II 職務遂行に必要な能力や指向を備えているか? 質問例) 日ごろはどんなこと(勉強・活動・余暇)をしていますか? 質問例) 今までのようなことに興味を持ち、取り組んできましたか? / 具体的に何ですか? 質問例) 今後はどのようなことを学んで行きたいと考えていますか? / どのようにして?		II 能力適性 IO □理解力 □思考力 □判断力 EQ □自分の情動を知る □感情を制御する □自分を動機付けける □他人の感情を認識する □人間関係を上手く処理する TG □募集職種に求められる専門性 SQ □積極的傾略と肯定的受容 □相手の言い分を理解する □適確に表現する(言う、書く、描く) □相手の疑問や興味に訴求する □相手の発言を促し、議論を進める □相手の感情に気づき、受容する □相手の立場や利益を尊重する		低	<<<<< 0 <<<<<	高	
III 組織や企業において好ましいパーソナリティや社会性を備えているか? 質問例) 自分自身のパーソナリティをどのように認識していますか? / それはなぜですか? 質問例) 対人関係で留意していることはどんなことですか? / どんな場面はどう対応しますか? 質問例) 今まで最も「良かったこと」「嬉しかったこと」「辛かったこと」「頑張ったこと」は何ですか?		III 指向適性 □Realistic 現実的 □Investigative 研究的 □Artistic 芸術的 □Conventional 慣習的 □Social 社会的 □Enterprising 企業的 組織的活動へのかわり □指導的 □補助的 □専門的 募集職種への指向性 弱 <<<<< 0 <<<<< 強 やりたこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていたこと・重なり 小 <<<<< 0 <<<<< 大		低	<<<<< 0 <<<<<	高	
IV その他申告事項/懸念事項等		IV 行動適性 □誠実性 □真摯性、規律性、信頼性 □協同性 □受容力、協同性、指導性 □責任感 □自律性、自覚性、実行力		低	<<<<< 0 <<<<<	高	
		V 総合評価 S: ぜひ採用したい A: 採用しても良い B: どちらとも言えない C: あまり採用したくない D: 採用不可 コメント					

特に、「資質適性」においては「未成熟性」や「パーソナリティの偏り」、「能力適性」においては「EQ (感情を上手くコントロールする能力)」やコミュニケーション能力など「SQ (社会的能力)」に問題がないかがチェックポイントです。

医師や看護職等の病院職員に限らず、上記のことはあらゆる事業の採用選考において一般的・共通的に言えることであって、「採用後の育成(成長の促進)ではどうしようもない」要素を見逃さない選考が必要です。

③ 面接選考のNG事例

配属職場からの「採用ミス」のクレームで最も多いのが「コミュニケーション能力の不足」ですが、筆者の目から見ると、採用面接自体に「コミュニケーション不足」の例も少なくありません。以下に「面接選考のNG事例」を列挙します。

1) 候補者が極度に緊張したまま終わる面接

候補者が極度に緊張してほとんどまともなやりとりができないような面接はNGです。それだけで人の採否を速断してはなりません。能力や適性が高いか低いかという問題ではなく、「面接自体が成り立っていない」からです。

2) 候補者があらかじめ用意してきた「台本」を読み上げるような面接

例えば「志望動機は何ですか?」「得意分野は何ですか?」「どんな仕事がしたいですか?」という「お決まり」の質問に、「待ってました」とばかり、暗記してきた「台本」を滔々と述べるように答える人がいたら要注意です。

3) 話がかみ合わない面接

相手の言うことに耳を傾け、その意味や意図を理解し、簡潔明瞭かつ親切丁寧に応答することは最低限のコミュニケーション能力ですが、それにさえ欠ける人（適性上の問題）を見過ごしてはなりません。

4) 候補者がYES-NOしか言わない面接

面接官がほとんど一方的にしゃべり過ぎ、候補者の発言がほとんどない面接、候補者が「はい」か「いいえ」としか言えない「短答式試験」のような面接、一問一答のやりとりで終わってしまい、後に続かない面接はNGです。

5) 候補者の適性を本人に聞くような面接

例えば候補者の「協調性」を判定しようというのに、「あなたは協調性がありますか?」という質問をする面接官が本当にいます。質問するなら、せめて「自分自身のパーソナリティをどのように自己分析していますか?」でしょう。

6) 採否のはっきりしない面接

上記のような候補者との対話を通じて、面接官自身が、候補者の適性について「どのような心証を形成したか?」「採否判定を下すのに十分な心証を形成することが出来たか?」「採否いずれとするか?」という点が重要です。

7) 「気になる点」をそのままにしてしまう面接

ペーパーテストをいくら工夫しても、面接官が面接の場で実際に「感じること」や「気になる点」に優る感度は簡単には得られません。面接選考は必ず複数人で行い、お互いの「感じたこと」「気になった点」を必ず共有化してください。

8) トレーニングやミーティングのない面接

自分の部下として新規採用者を受け入れた経験（採用の「成功」経験と「失敗」経験）の豊富な管理職が相応しい）を踏まえて、面接選考で候補者のどのような点に着眼すれば良いかについて共有化して下さい。

<補論1>採用における「自己認識」の大切さ

筆者の私見ですが、採用選考で何が「合格」の決定的な基準となるか（基準とすべきか）と言え、それは「自己認識の適確さ」だと思います。つまり、自分自身の能力や適性や指向を対自的・客観的に評価して説明できるかどうかです。

<補論2>「面接法」より「観察法」

候補者をグループ分けして何らかのテーマを与えてお互いにディスカッションをさせて、その様子を下掲イメージの「グループディスカッション評価表」を用いてコミュニケーション力を観察・評価することも有効です。

様式-2 「グループディスカッション評価票」

(「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。)

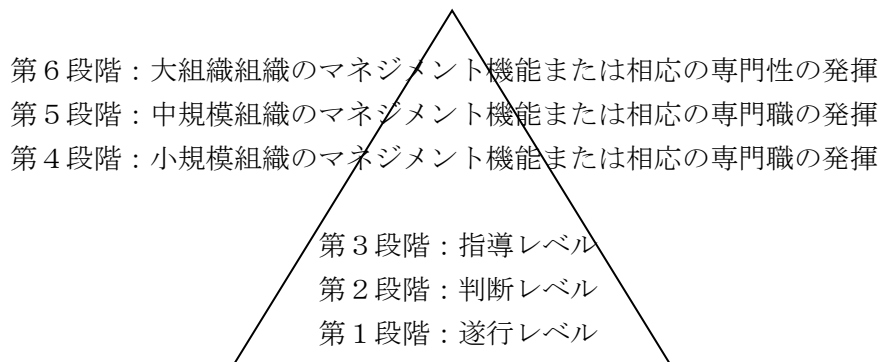
<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

グループディスカッション評価票		評定者氏名
実施年月日	受験番号	受験者氏名
必須評価項目	着眼点	評定
基本的なコミュニケーション能力	1. 他者の意見を傾聴し、意味や意図を的確に捉えているか	a. 優れている
	2. 自分の意見を分かりやすく伝え、理解を得ているか	b. やや優れている
	3. 議論の動向をふまえ、適時適確な発言をしているか	c. ふつう
	4. 他者の意見と自分の意見をかみ合わせて会話しているか	d. やや劣る
	5. 意見の対立を克服してwin-winの合意を形成しているか	e. 劣る
積極性	1. 自由な発想と豊富な知識をもとに活発に発言しているか	a. 優れている
	2. 他者の質問や提案に当意即妙の応答をしているか	b. やや優れている
	3. ディスカッションをリードする発言や提案を行っているか	c. ふつう
	4. 反対や対立に臆せず自分の意見を主張しているか	d. やや劣る
	5. ディスカッションの活性化に主体的に参加しているか	e. 劣る
自己コントロール	1. 冷静かつ温厚な態度でディスカッションに参加しているか	a. 優れている
	2. 自分の感情を上手くコントロールしながら発言しているか	b. やや優れている
	3. 相手の感情に配慮しながら発言しているか	c. ふつう
	4. 対立や反対には、冷静かつ適確に対応しているか	d. やや劣る
	5. 自分の都合よりグループの円滑な運営を優先しているか	e. 劣る
責任感	1. 自分の発言や行為に最後まで責任を持っているか	a. 優れている
	2. 真摯で誠実な態度や言動により信頼感があるか	b. やや優れている
	3. グループのために自分の役割を果たそうとしているか	c. ふつう
	4. 安易に諦めたり他責化せず、成果を出そうとしているか	d. やや劣る
	5. 反対に安易に妥協せず、自分の意見を主張しているか	e. 劣る
社会性	1. 他者の立場や意見を尊重しているか	a. 優れている
	2. 意見の対立や相違にも寛容な態度を示しているか	b. やや優れている
	3. 広く共感や理解や支持を得ようとしているか	c. ふつう
	4. さまざまな意見の共通点を見出しまとめようとしているか	d. やや劣る
	5. グループの親和性を高め、良い雰囲気作りをしているか	e. 劣る
選択評価項目	プラス評価項目 <input type="checkbox"/> リーダーシップを発揮している <input type="checkbox"/> 本質的課題をわきまえている <input type="checkbox"/> 発言や提案に説得力がある <input type="checkbox"/> アイデアが豊富で独創的 <input type="checkbox"/> その他()	<input type="checkbox"/> 反応が俊敏で伶俐 <input type="checkbox"/> バランス感覚や視野の広さがある <input type="checkbox"/> 論理的な思考力・表現力を発揮 <input type="checkbox"/> 現実的かつ合理的な発想や提案
	マイナス評価項目 <input type="checkbox"/> 追従型で主体性を欠く <input type="checkbox"/> 枝葉末節に拘り本質を見失う <input type="checkbox"/> 発言や提案が説得力に欠ける <input type="checkbox"/> アイデアが貧困でひとりよがり <input type="checkbox"/> その他()	<input type="checkbox"/> 反応が遅鈍鈍い <input type="checkbox"/> 意見が極端で視野が狭い <input type="checkbox"/> 発想や発言が非論理的 <input type="checkbox"/> 発言が抽象的で現実味がない
総合判定	a. ぜひ採用したい b. 採用してもよい c. どちらとも言えない d. あまり採用したくない e. 採用したくない	(理由:職務への適格性をふまえて判定して下さい。)

2. 育成（成長の促進）

（1）一般論としての「組織構成員の成長段階」について

病院にかぎらず、あらゆる事業体は、何らかの社会的目的を達成し、社会的価値を実現するための、組織協働体であるという前提で言えば、その組織協働体における組織構成員の成長段階は、下記の6段階に還元できると、筆者は考えています。



- 第1段階 … 具体的な指示に従って正確・迅速・丁寧に業務を遂行する。
- 第2段階 … 包括的指示のもとに判断力を発揮しながら業務を進める。
- 第3段階 … 一定範囲の業務を一任され、指導力を発揮する。
- 第4段階 … 小規模の組織をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。
- 第5段階 … 中規模の組織をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。
- 第6段階 … 大規模の組織をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。

第4段階以上で求められる「組織マネジメント」の機能は以下のとおりです。また、「相応の専門性」とは、「それぞれの規模を代表する程度の専門性」の意であり、「専門性」とは、希少性×困難性×事業性の相乗です。

（「組織マネジメント」の諸機能）

デジジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。
コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

(2) A病院における看護職の「スキルラダー」について

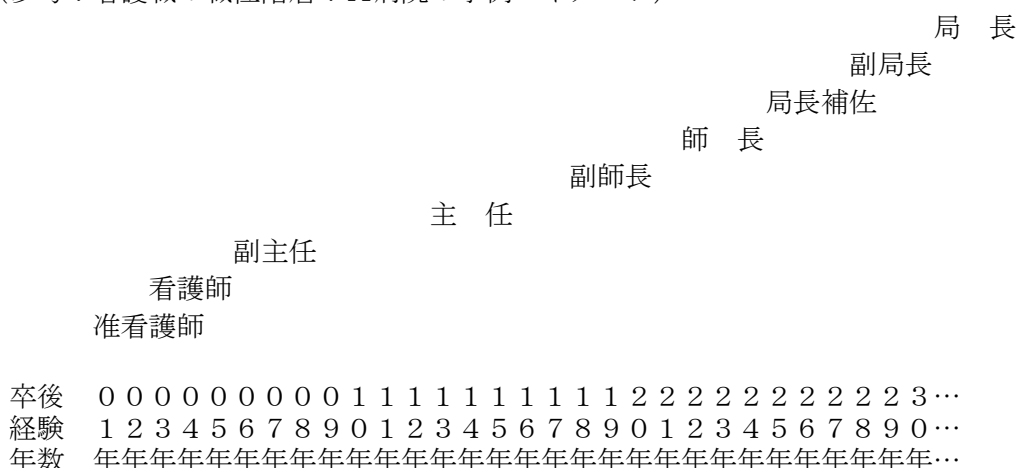
ところでA病院では、看護職（概ね主任以下）について、下記のような「スキルラダー」から成る「スキル認定制度」を運用しており、上記の「成長段階」のうち、「遂行～判断～指導」の3段階をさらに細かく5ステップに分けて運用しています。

看護職のクリニカルラダー（事例）

ステップ4	専門領域の看護師として看護が実践でき、役割モデルになる。
ステップ3	チーム内でリーダーシップを発揮し、人間関係を調整できる。
ステップ2	看護過程をふまえた個別的ケアが実践できる。
ステップ1	基本的知識・技術を実践する。
新人	指導を受けながら基本的知識・技術を身に付ける。

また、職位階層は下記のように9階層に多重階層化されています。しかし、クリニカルラダーの5ステップも、職位階層の9階層も、その根底には（1）のような単純な「組織構成員の成長段階」があるとみるべきです。

（参考：看護職の職位階層：A病院の事例・イメージ）

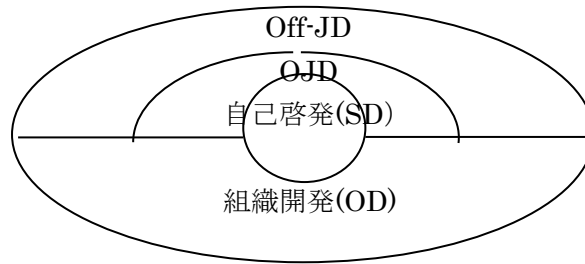


(3) A病院における医師の「キャリアステップ」について

医師については他の医療職種以上に、「卒後（資格取得後）の経験年数」が、成長段階を測る基準としても、処遇や報酬を決定する基準としても、少なくとも卒後10年程度までは、最も適正であるように見えます。

つまり、卒後（資格取得後）の2年間は「初期研修医」として、その後3年間は「後期研修医」として、その後はそれぞれの診療科の専門医や指導医、および医長や部長として卒後10年程度までは年次順にキャリアアップするのが適当でしょう。

「育成（＝成長の促進）」の概念図）



つまり、育成（＝成長の促進）の主体は本人自身、即ち SD=Self Development であり、その主たる場面は OJD=On the Job Development（仕事を通じた成長）であって、Off-JD=Off the Job Development は、これらの補完手段です。

なお、組織開発とは、OD=Organization Development の意であり、企業や組織の制度や仕組みやそれらの運用、および風土や文化、一般的な構成員のモラルやモチベーションが「人の成長を促進する」ような企業（組織）づくりです。

② 選別の論理が人の成長を促進する場面がある。

優勝劣敗の競争市場で生きる限り、一般の営利企業は「選別」の論理で成り立っています。しかし、そのための人的資源は、採用市場から「選別」するか、内部で「育成」する以外になく、企業は一方で「育成」の論理に依拠しています。

つまり、当たり前ですが、「育成か、選別か」は、二者択一の議論ではなく、どちらか一辺倒が人を育てるわけでもなく、「育成の論理」と「選別の論理」の「最適バランス」が事業体における人の成長を促進します。

次の表は、本稿が掲げる採用から退職（および組織管理）までの人事マネジメントの7つのステップにおいて、「育成の論理」と「選別の論理」のどちらをより強く働かせれば、「人の成長を促進する」かについて、筆者が分類したものです。

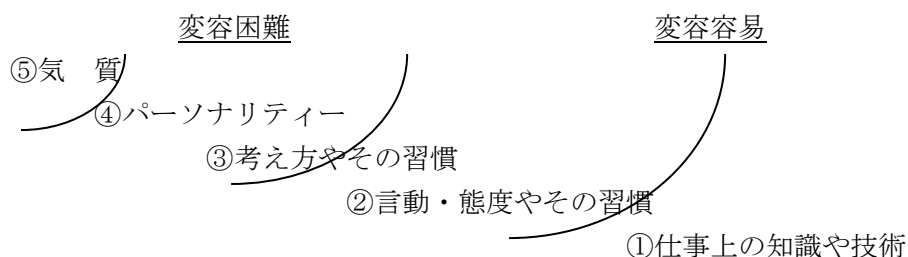
人事マネジメントのステップ	育成の論理	選別の論理
①採用	△	○
②育成	○	△
③動機付け	○	△
④評価	○	○
⑤処遇	○	○
⑥労務管理	△	○
⑦組織管理	○	○

（○：比較的強く働かせるべき △：比較的弱く働かせるべき）

- 1) 採用に「育成の論理」を働かせるということについて違和感があるかも知れませんが、採用を、試用期間や育成期間を含めたプロセスとして広くとらえるなら、「育成の論理」も働かせるべきです。
- 2) 育成に「選別の論理」を働かせる、というのは、事業体が人の育成に投じることが出来る経営資源が有限であることや、人事マネジメントにおける「育成」の機能は結局「将来のリーダーの選抜」であるということによります。
- 3) 動機付けや目標管理を「ノルマ主義」的に捉えるなら「選別の論理」が強く働くでしょうが、MBO=Management By Objectives and Self Control という本来の趣旨（達成と成長への動機付けシステム）からは「育成の論理」が勝るはずです。
- 4) 評価は、被評価者への動機付けと言う観点では「育成の論理」を強く働かせ、有限な経営資源（昇給原資など）の最適配分という観点では「選別の論理」を強く働かせるべきです。
- 5) 処遇は、「育成の論理」と「選別の論理」を共に強く働かせるべきです。等級や職位の体系は、構成員にとっては自分の成長促進の指標になり得ますし、事業体にとっては構成員を選別する体系でもあります。
- 6) 労務管理は、例えばモラル・ストレス・メンタルヘルスや退職管理のプロセスですので、「育成の論理」よりも「選別の論理」のほうをより強く働かせるべきと考えます。
- 7) 組織管理のプロセスとは、人と組織への Decision、Orientation、Motivation、Education、Communication、PDCA、Evaluation、Organization、Succession の機能の発揮であり、「育成の論理」と「選別の論理」を強く働かせるべきです。

③ 何かが「変わる」のでなければ「育成（成長の促進）」とは言えない。

育成（＝成長の促進）とは、何らかのかたちで、その人の何かが「変わる」（または何かを「変える」）のでなければ意味がありません。「変わる（変える）」ことが比較的容易なものから極めて困難なものまで順に並べると下図の通りです。



上記のように、「仕事上の知識や技術」は育成（＝成長の促進）で比較的可変容易な分野でしょう。「知らなかったことを知るようになる」「出来なかったことが出来るようになる」ことがこの分野における「変わる（変える）」ことです。

仕事をする上での「言動・態度やその習慣」は、上記に次いで比較的変容容易であり、また、問題があれば変容が必要な分野です。例えば仕事に対する誠実性や責任感など、基本的な態度に問題がある場合はその変容を促すべきです。

つまり、仕事をする上での日常的な言動や態度に好ましくない兆候や傾向が現れた場合には、それを見逃さず、それが悪い意味で習慣化してしまわないうちに「そういう言い方は良くない」「そういう態度は良くない」ことを指摘すべきです。

問題のある「言動・態度やその習慣」の背景には、それに照応する（その原因・理由となる）何らかの特徴や傾向のある「考え方（思考パターン）やその習慣」の存在がある、というのが筆者の見方です。

例えば、仕事に対して逃避的または消極的であるという「好ましくない言動や態度」の背景には、例えば自身の能力や適性に対する自信の無さや、評価にさらされることへの不安感などがあるのかも知れません。

育成（コーチングやカウンセリング）で変容可能であり、変容すべきなのは、実はこの「考え方（思考パターン）やその習慣」およびそれに起因する「(特に、好ましくない仕事上の)言動や態度およびその習慣」であると、筆者は考えます。

一方、「パーソナリティ」やそのもとになる「気質」は、一生を通じて殆ど「不変」であると考えた方が良く、これを「変える」ことよりも、これを率直に自覚した上で、そこから発する日々の思考や言動や態度を改める方が良いでしょう。

④ 上司の役割は「指示や指導」よりも「支援」である。

1) 部下自身は「育成」や「指導」を期待していない … 「上司」という言葉や「育成責任」という言葉を聞くと、「上司は部下を管理監督し、指導育成するのが仕事だ」と思うかも知れませんが、現実には部下から期待されているわけではありません。

2) 上司に期待されているのは「判断」と「責任」 … ちなみに筆者があるセミナーで「上司に最も期待する役割機能は何か？」と問いかけたところ、「判断 (Decision)」や「責任 (Responsibility)」が上位で、「育成 (Education)」は最下位でした。

3) 部下の仕事が「しやすくなるように」 … 部下と上司がお互いに期待していることは、「お互いの仕事がしやすくなるように」ということであり、上司は行うべき判断を行い、負うべき責任を負い、部下が仕事をしやすいようにするのが仕事です。

⑤ 部下マネジメントの新「七つ道具」(案：順不同)

- 1) 指導より支援 … 上司として「部下を指導・育成すること」が役割だと信じている人たちが多くいかもしれませんが、部下に必要なのは上司による指導や育成よりも上司による支援です。上司の知見や経験に基づくアドバイスです。
- 2) Teach より Coach … Education は「教育」と訳されていますが、本来 Educate とは「引き出す」です。コーチングとは、部下から内発的な発意や発想を「引き出す」ことであり、ティーチングやインストラクションやトレーニングとは違います。
- 3) 知識や技術より仕事の進め方 … ほとんどの「仕事」は知識や技術を使って現実の問題や課題を「解決」することです。また、多くの問題や課題は「人と組織を通じて」解決するものです。部下に教えるべきは、そうした「仕事の進め方」です。
- 4) コミュニケーション阻害要因の排除 … 部下と双方向コミュニケーションに基づく信頼関係を築くことが部下マネジメントの必須条件です。上司の言動や態度がコミュニケーションの阻害要因になっている場合が多く、その改善が先決です。
- 5) 丸投げはタブー … 上司は「部下という人（職場という組織）を通じて」仕事をする人です。このことを勘違いしてどんな仕事でも、それに対する理解も考えもなく「部下に丸投げする」だけの上司は、既にその存在意義を問われています。
- 6) 評価より感謝 … 人事評価は企業経営上の有限資源です。分布制限も意識せずに高位に偏った評価を行うことは被評価者の不満や不信を招きます。これに対して「褒めること」「感謝すること」「励ますこと」はほぼ無制限にして良いはずです。
- 7) 上司の気付きが大事 … 上司に必要な能力や適性のうち、最も重要なことは「気付き」です。特に部下にメンタル的な不調の兆候がないか、「目をかけ、気にかけて、声をかけ」という習慣を通じて早めに気付き、対処すべきです。

⑥ 「組織を育成する（組織の成長を促進する）」とはどういうことか？

働く人たちの成長段階は、「個人」に着眼して考えることも「組織」に着眼して考えることもできます。と言っても「組織」は実在しないので、結局それは「働く人たちの」「組織的なふるまい（言動・態度・思考・習慣）」のレベルアップですが。

- 1) 組織の成長の第一段階：混沌レベル … 組織における人の協働関係が未確立。組織内の情報や意思の共有化が不十分、ルールも無視・軽視されがち、仕事の成否が特定の個人に依存しすぎ。概ね、「何が起きるか（どうなるか）分らない」状態。
- 2) 組織の成長の第二段階：進行レベル … 組織における人と人の協働関係が確立中。組織内の情報や意思の共有化が進み、仕事の進め方において準則性（ルールに則って）や協働性（特定個人に依存しすぎない）が進みつつある。

3) 組織の成長の第三段階: 確立レベル … 組織における人と人の協働関係が確立済。組織内での情報と意思の共有化だけでなく、相互啓発や相乗効果を発揮。もはや外部からの指導や支援を必要とせず、人の成長を促進し、同時に自ら成長する。

⑦ 新人には「目標管理」や「人事評価」より「観察と育成」が必要

新卒の新人が業務に追われて（自分を追い込んで）自殺した事件（電通事件）は未だ人々の記憶に新しいことだと思いますが、「即戦力」とか「成果主義」の名のもとに学校を卒業したばかりの新人をそこまで追い詰めるのは全く間違いです。

少なくとも「正規雇用（長期育成型雇用）」を標榜するならば、採用後2年間は「観察育成期間」に徹すべきです。下掲（巻末付録様式-2）の「観察育成シート」は、そうした意味を込めて、筆者が従来から提唱している「観察育成表」です。

様式-3 「自己申告表・観察育成表」（一部）

（「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。）

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

自己申告表				観察育成表			
本人氏名	上司氏名	記入日		部下氏名	上司氏名	記入日	
I 業務の量		本人コメント	上司コメント	I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)			
5. 多すぎる				成熟性	<input type="checkbox"/> 受動的	<input type="checkbox"/> 依存	<input type="checkbox"/> 単純な行動
4. やや多い				<input type="checkbox"/> 深く移り気な興味	<input type="checkbox"/> 短期的展望	<input type="checkbox"/> 従属的	
3. 適当				<input type="checkbox"/> 自己認識の欠如			
2. やや少ない				パーソナリティ	<input type="checkbox"/> 非概念的で奇妙な行動	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性	<input type="checkbox"/> 社会的関係からの回避
1. 少なすぎる				<input type="checkbox"/> 自己受動的で誇大な志向	<input type="checkbox"/> 安定的な不自信や疑心	<input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避	
II 業務の質		本人コメント	上司コメント	<input type="checkbox"/> 他者の無様または慢害	<input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性	<input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性	
5. 高すぎる				<input type="checkbox"/> 自己進取的な完璧主義			
4. やや高い				指導・育成上の気付き事項、留意事項など			
3. 適当							
2. やや低い							
1. 低すぎる							

業務の量は多すぎ（少なすぎ）ないか、業務の質は高すぎ（低すぎ）ないか、業務への興味や意欲を失っていないか、業務への適性に不安を持っていないか、職場の人間関係に悩んでいないかなど、年に一度は上司一部下間で振り返るべきです。

⑧ 新人には「目標管理」や「人事評価」より「アセスメント」が必要

また、新人には、組織協働体のメンバーとして必要な基本的なビヘイビア（態度や言動）が身に付いているかを職場の眼で観察してその結果を研修の場などを通じて本人にフィードバックし、本人の自己認識を高めることが先決です。

様式-4 「新人向けアセスメントシート」（一部）

（「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。）

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

被評価者所属氏名 :		評価者(匿名)		記入年月日				
1. マナーとルール				1	2	3	4	5
<input checked="" type="checkbox"/>	01	分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？						
<input checked="" type="checkbox"/>	02	呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く返事をしていますか？						
<input checked="" type="checkbox"/>	03	誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？						

3. 動機付けとMBO

(1) A病院におけるMBO目標管理制度

A病院では、医師以外に「目標管理制度」を適用しており、下掲の「目標管理表」を用いて、上司一部下間で毎年度期首に「目標設定」、毎年度期末に「達成度評価」を行い、「人事評価」の「実績評価」に反映させています。

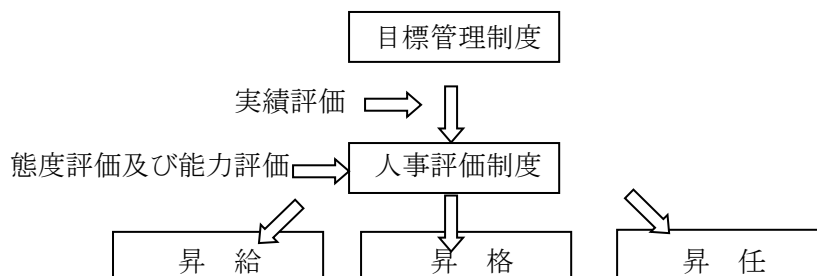
様式－5「MBOシート」

(「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。)

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

目標管理表(2017年4月～2018年3月)			所属		氏名	
テーマ (どんなことを目標にするか?)	期首に記入する項目		期末に記入する項目			
	期首の状態 (期首時点ではどんな状態か?)	目標状態 (期末までにどういう状態にするか?)	期末の状態 (実際にどういう状態になったか?)		評価点	
			難易度 本人 上司	達成度 本人 上司	平均ポイント	
			0 0	0 0	0 0	
			0 0	0 0	0 0	
			0 0	0 0	0 0	
上司コメント(期首)			上司コメント(期末)		平均ポイント	

(A病院における目標管理制度と人事評価制度の関連性)



目標管理制度の「達成度評価」が「実績評価」として「態度評価」「能力評価」とともに「人事評価」の評価要素となる。「人事評価」の結果は「昇給（月額給料改定）」と「昇格（給料等級の改定）」と「昇任（役職位の昇進）」に反映される。

(2) MBO目標管理制度運用上の問題点とそれへの対応

① 「仕事そのもの」に動機付ける。

前掲（「育成」の稿）のとおり、「マズローの欲求五段階説」（津田眞激氏（「人事労務管理の思想」、有斐閣新書）によれば「健全な人間は自己実現に向けた成長の欲求に動機付けられている」はずです。

しかし現実にはあらゆる人があらゆる場合において「仕事をする事」自体に動機付けられているとは言えず、「仕事をする事」がその人にとって「自己実現に向けた成長につながっている」場合ならYES、そうでない場合はNOでしょう。

「仕事をする事」への動機付け ⇒ ⑤自己実現に向けた成長の欲求
④自尊の欲求
③親和の欲求
②安定の欲求
①生存の欲求

現実には多くの人・多くの場合が、仕事を通じて「生存」「安定」を何とか維持するのがやっとで、「親和」「自尊」の欲求を満たすことさえ難しく、仕事を通じて「自己実現」を日々実感できるのはごく一部の人のなのかも知れません。

本来、人間にとって「仕事をする事」＝「労働」とは、「組織的・社会的協働を通じて人間的・社会的目的を達成したり、人間的・社会的価値を実現したりすること」であり、それを通じて人間や組織や社会が成長することであるはずだ。

そして、マズローが言いたかった「自己実現」の「自己」は、「自己本位」という意味の「自己」ではなく、社会的存在である人間相互の自己尊厳を前提とした「自己」＝「人間」という意味であるはずだ。（「自己」の実現＝「人間」の実現）

現実には「日々の暮らしに追われ」「目の前の仕事に追われ」「それどころではない」かも知れませんが、人間の「本性」に目を向けるならば、「仕事をする事」自体に動機付けることは、人事マネジメントの使命であるとも言えます。

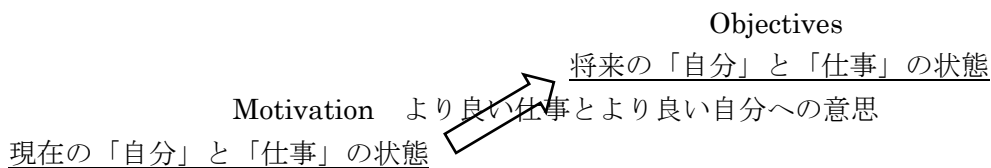
② MBO本来の趣旨にそって運用する。

ドラッカーが提唱したMBO (Management by Objectives and Self Control) は、わが国では「目標管理」と訳されてしまっており、そのせいもあっていわゆる「ノルマ主義」と混同したような運用が見られるのはたいへん残念なことです。

(参考：MBO「目標管理」制度運用の形骸化事例)

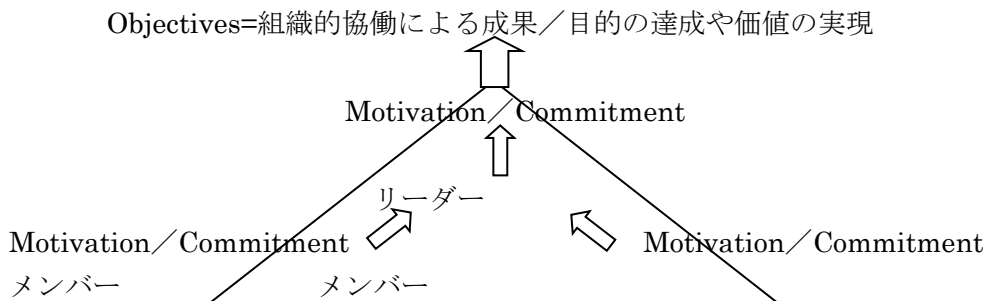
- 1) 目標が個人的で、組織共通の目的と価値へのコミットメントになっていない
(例：組織的目標と関わりなく個人的目標が掲げられる。またはノルマの押し付け。)
- 2) 組織的目標の共有化も不十分で、個人的目標の相互理解・協力も行われていない。
(例：目標設定におけるコミュニケーションもフィードバックもない。)
- 3) 個人の成長と組織の成長が Win-Win になっていない。
(例：職務目標達成に関係のない能力向上目標が掲げられる。)
- 4) 設定目標が抽象的で達成度評価になじまない。
(例：「改善する」「努力する」が目標になってしまっている。每期同じ目標。)
- 5) 手段が目的化してしまっている。
(例：能力を向上するのに「研修受講」が目標になってしまっている。)

そもそもドラッカーのいう「Objectives」とは、少なくとも筆者は「動機付けの対象」と訳されるべきであり、それは個々人が仕事を通じて「こうしたい」とか「こうありたい」と希求するところの「目標状態」を表すものだと思われ理解します。



言い換えれば「せつかく仕事をするならより良い（良く）仕事をしよう」とか、「目標をもって仕事をしよう」とか、「向上心を持って仕事をしよう」とか、我々が普段、健全な心身の状態で思うところのものに自らを動機付けるのがMBOなのです。

また、ドラッカーは「and Self Control」と言っているのですから、この「Objectives」は、あくまで本人が組織的な目的の達成や価値の実現に向けてどのように「コミットメント（Commitment）するか」という主体的意思の表明でなければなりません。



MBOとは「組織的協働」に向けた動機付けであり、「組織管理」そのものです。読者の職場でMBO制度が導入されているなら、ぜひその本来の趣旨を生かした運用を行って下さい。

③ 「目標記述の状態表現」を定着させる。

MBO目標管理制度が「上手く行かない」理由のひとつは、「目標記述の拙さ」にあります。MBO目標管理制度の本来的意義をふまえるならば、「目標 (Objectives)」の要件 (チェックポイント) は、以下のとおりです。

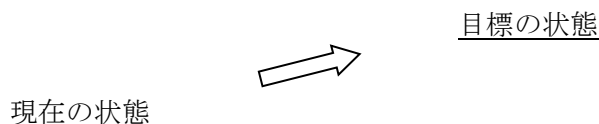
- 1) 組織を構成する個々人の内発的動機づけ (成長と成果) に関わるものであること。
 - 2) 組織を構成する個々人のミッション (使命や役割) に即したものであること。
 - 3) 組織の目的成果への個々人のコミットメント (責任) を表明するものであること。
 - 4) 組織の他の構成員が受け入れ、協力できる (受容と協力) ものであること。
 - 5) 組織の他の構成員の「目標 (Objectives)」と関連 (連鎖) するものであること。
 - 6) 現状をより良くし、チャレンジ性と実現可能性のあるものであること。
 - 7) 定量的または定性的に表現 (記述) されるものであること。
 - 8) 目標成果は具体的で、達成度評価が可能であること。
 - 9) 組織を構成する個々人の権限や努力や協力によって達成可能なものであること。
- A) 最終的な結果 (Output) だけでなく、手段や計画(Process)が明確であること。

ところで、「目標 (Objectives)」は必ずしも全て定量的に設定されなければならないわけではありません。「なにをしたいか (実現)」や「どうありたいか (達成)」は、必ずしも全てが定量的に表現できるわけではありません。

定量的であることは大事ですが、それに拘りすぎるのはかえって良くない場合があります。(例えば「教育」の目的は「能力の向上度・発揮度」であって「研修の回数」でそれを計測・評価することは出来ません。)

目標の表現や記述が定量的にできない (またはなじまない) 場合には、定性的表現や記述になることを恐れず、それをどれだけ具体的に (第三者にも分かるように、達成度評価がしやすいように) 表現するかを工夫するほうが良いでしょう。

上司と部下、またはメンバー間で「何を目標にするか」を話し合う際に、「現在はどのような状態か」「それをどのような状態にしたいか」ということをできるだけ具体的に (第三者にも分かるように、達成度評価ができるように) 表現してみてください。



それを素直に記述すれば、それだけで立派な「目標 (Objectives)」になります。(これを「目標記述の状態表現」と言います。) せっかくの「MBO目標管理制度」を形骸化させないように、A病院でも何度も「説明会」を行っています。

4. 人事評価

(1) A病院における人事評価制度

① 人事評価「母集団」の設定

A病院では、医師以外に「人事評価制度」を適用しており、給料表の「種別（医師・医療技術職・看護職・事務職…）」＝「職種」を横軸に、給料表の「等級」を縦軸として区切られる単位を「人事評価母集団」として人事評価を行っています。

(人事評価「母集団」のイメージ)

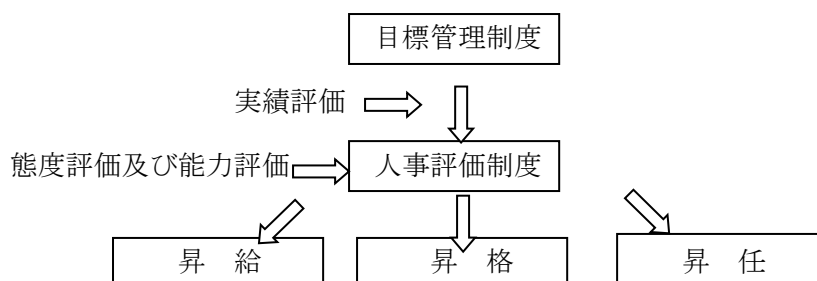
等級	医療職	医療技術職	看護職	企画系事務	労務系事務
8級	—	局長	局長	局長	—
7級	—	副局長	副局長	次長	—
6級	—	技師長	局長補佐	課長	—
5級	部長	副技師長	師長	課長補佐	—
4級	主任医長	主査	副師長	主査	—
3級	医長	副主査	主任	副主査	長
2級	主任医員	主任	看護師	主任	主任
1級	医員	技師	准看護師	主事	員

注) 但し、「医療職（医師）」は人事評価そのものの対象とはしていない。

② 人事評価の結果を職位の「昇任」と等級の「昇級」に反映させるルール

被評価者が現在の「母集団」で高い評価を受けると、「部門長の申請」に基づいて職位の「昇任」が行われた場合に、その職位に対応する「等級」を適用することとしています。

(再掲：A病院における目標管理制度と人事評価制度の関連性)



③ 人事評価の結果を給与（給料月額の上給号数）に反映させるルール

人事評価の結果を「生活給」の本体とも言うべき「本給」に反映させることにためらいがあるのかも知れませんが、「その期ごとの洗い替え」の「賞与」に反映させるほうが「影響が少ない」という判断があるかも知れません。

たしかに「人事評価」には、「長期的に処遇観点とする評価」の面と「短期的な業績に報いる観点での評価」の二面があり、前者を「給料月額」の上給額に反映させ、後者を「賞与」の支給月数に反映させるのが良いでしょう。

つまり「人事評価」と「賞与評価」を別々に行ない、前者を「上給」後者を「賞与」に反映させる方法です。「賞与」の算出を「給料月額」に「賞与評価に応じた支給月数」と事業体の「業績係数」を乗じて行えば、業績反映型の賞与になります。

(人事評価の「給料月額」の上給号数への反映例)

評価	上給号数
S	標準+2号
A	標準+1号
B	標準（原則として4号）
C	上給号数は評価の分布と上給原資
D	による。

(説明)

「号」とは給料表上の上給の最小単位（若年層で1号=1500円程度、「報酬」の稿で詳述）を言う。

「評価の分布」は通常、上位評価に偏った分布になる傾向があるので「分布のめやす」（後述）を示し、上給総額が上給原資を超えないようにする。

C、Dの上給号数は、評価の分布に応じて、上給総額が上給原資を超えない範囲で定める。

④ 人事評価の「分布のめやす」について

「評価の分布」は通常、上位評価に偏った分布になる傾向があるのでA病院では人事評価の「分布のめやす」を示して、上給総額が上給原資を超えないようにしました。

人事評価の「分布のめやす」は人事評価の「母集団（前述）」ごとに定めます。経験則的には「2割－6割－2割」のような「正規分布」とすることが単純明ですが、A病院では敢えて上位評価に偏った分布としました。

(人事評価の「分布のめやす」の設定例)

評価	分布のめやす
S	2割程度
A	
B	7割程度
C	1割程度
D	

⑤ 人事評価の対象要素（何を人事評価の評価対象とするか）

人事評価で何を「評価要素」とするかについては、各事業体で慎重に議論していただきたいのですが、A病院では、以下のとおり「態度」「能力」「実績」を人事評価の「評価要素」に選定しました。

- 1) 態度 … 職務遂行上観察された態度。例えば「誠実な」「勤勉な」「協調的な」「前向きな」職務遂行態度を言う。
- 2) 能力 … 職務遂行上発揮された能力。ひとつには「職種ごとの専門的な能力」であり、もうひとつは「組織協働的に仕事を進める」社会的能力を言う。
- 3) 実績 … 職務遂行上実現された実績。「目標管理制度」において設定された目標の達成度を言う。

いわゆる「組織管理職（前述「成長段階」の「第4段階」以上、前述「人事評価母集団」の概ね「5等級」以上については、以下のような「組織マネジメント機能」の発揮度が人事評価の対象要素となります。

(再掲：「組織マネジメント」の諸機能)

デシジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。
コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

これに基づいて、下掲（巻末付録様式-4）イメージの「人事評価表」を用いて、上司一部下間で毎年度期末に「自己評価」と「上司評価」をふまえた人事評価を行なっています。

様式-6 「人事評価表」

（「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。）

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

被評価者	所属	職種・職種	等級	氏名	評価者						作成年月日												
大項目	中項目	小項目	説明	進行階級			対象者と期待水準			管理階級			専門階級										
				1級	2級	3級	4級	5級	6級	4級	5級	6級											
態度	誠実性	真摯性	自らの職務や使命に真摯に取り組む。	指示に基づいて適切な態度や行動を選択	自律的判断に基づいて適切な態度や行動を選択	他のメンバーに助言指導できるレベル	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用									
		信頼性	組織の規律や共通の利益を重んじる。期待や懸念にこたえる。	同上	同上	同上																	
	協調性	包容力 柔軟性 指導性	相子や他者の立場や気持ちに思いやり、奮闘する。快く、自ら進んで協力する。メンバーやチームをリードする。	同上	同上	同上																	
	責任感	自律性 自責性 実行力	自分自身を律し、励み付ける。安閑と適任回避や責任転嫁をしない。困難を乗り越え、成果が出るまで努力する。	同上	同上	同上																	
評点				20...25...30...35...40																			
能力および機能	基本的な業務遂行能力	正確さ	仕事のプロセスやアウトプットが正確である。	指示に基づいて適切な行動を選択	自律的判断に基づいて適切な行動を選択	他のメンバーに助言指導できるレベル	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用									
		迅速さ	仕事のアウトプットがタイムリーかつ迅速である。																				
		丁寧さ	仕事のアウトプットの有用性や価値が高い。																				
	コミュニケーション能力	理解力	傾聴し、意味や趣旨や要点を把握する。	同上	同上	同上																	
		表現力	正確かつ論理的に、わかりやすく表現・記述する。																				
		合意形成力	意見や利害の対立を克服して理解と協力を得る。																				
	マネジメント機能	デレグレーション	適時適確な判断を行なう。	非適用	非適用	非適用									非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用	非適用
		オリエンテーション	目標を適切に指示する。																				
		モチベーション	人と組織を正しく励み付ける。																				
		エデュケーション	人と組織の育成する。																				
コミュニケーション		組織的な意思疎通を行なう。																					
エヴァルエーション		人を適正に評価する。																					
オーガナイゼーション		人と仕事を最適に組み合わせる。																					
PDCA	仕事のマネジメントを適切に行う。																						
ソリューション	困難や課題を解決する。																						
サクセッション	後継者を育てる。																						
職種および業務領域ごとに必要な専門知識やプロフェッショナルスキル				指示を受けて職務を遂行するのに十分なレベル	自律的な判断業務を遂行するのに十分なレベル	他のメンバーに助言指導できるレベル	課の統括管理において必要な程度	部の統括管理において必要な程度	事業部の統括管理において必要な程度	困難・稀少・有用性において課の第一人者	困難・稀少・有用性において部の第一人者	困難・稀少・有用性において事業部の第一人者											
評点				30...35...40...45...50			30...40...50...60...70			30...40...50...60...70													
実績	目標管理制度において設定された目標の達成度			同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左									
	評点				20...25...30...35...40			30...40...50...60...70			30...40...50...60...70												
総合	評点			...80...90...100...110...120...			...80...90...100...110...120...			...80...90...100...110...120...													
	評語			D...C...B...A...S			D...C...B...A...S			D...C...B...A...S													

（注）総合評点と評語の関係...S（期待水準を大きく上回る・概ね120またはそれ以上）、A（期待水準を上回る・概ね110）、B（ほぼ期待水準と同等・概ね100）、C（期待水準をやや下回る・概ね90）、D（期待水準を下回る・概ね80またはそれ以下）

⑥ 人事評価の「自己評価」について

人事評価は所詮、「人が人に対して行う」評価ですので、「絶対的に正しい評価」などではあり得ません。敢えて言えば「信頼性・妥当性・納得性の高い適正な評価＝フェアな評価」であるべきでしょう。

さすがに、上司がいきなり一方的に評価を下すのでは「信頼性・妥当性・納得性」が得にくいでしょうから、A病院では先ず本人に「自己評価」を行ってもらい、それを踏まえて上司が「上司評価」を行うようにしました。

もちろん個人によって「自己評価」の高い人（甘い人）と低い人（辛い人）のぼらつきや、「上司評価」とのかい離の大きい小さいが発生します。そのかい離を埋める努力は、上司と部下との間の「フィードバックミーティング」で行います。

それを何年か繰り返すうちに、「自己評価」も「上司評価」も、やがて一定の「収斂」を見せるはず。人事評価は結局「事業体への貢献度評価」なので、お互いにそのことへの「自己認識」を高めれば両者の「収斂」が可能なはず。

<補論> 「360度アセスメント」

A病院の理事長に「人事評価は何を評価するものだとお考えですか？」と質問をしたところ「事業への貢献度」と極めて明快な回答が帰ってきました。「組織」は「事業」を行うための協働体なので「組織への貢献度」と言い換えても良いでしょう。

では、「事業（組織）への貢献度」は、その事業を担い、組織を構成する人たちに聴いてみれば自明です。その趣旨から、「人事評価」は「上司評価」より「組織構成員による360度評価」のほうが信頼性・妥当性・納得性が高いかも知れません。

様式-7 「360度アセスメントシート」(一部)

(「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。)

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

被評価者	所属	等級	氏名	対象者と期待水準			S	A	B	C	D	NA
大項目	中項目	小項目	説明	遂行態様			つねにそうしている	ほぼそうしている	概ねそうしている	ほとんどそうしていない	全くそうしていない	評価対象外
				1級	2級	3級						
態度	真摯性		自らの職務や使命に真摯に取り組む。	指導に基づいて適切な態度や行動を選択	自発的・主体的に適切な態度や行動を選択	他のメンバーに指導できるレベル						
	誠実性	規律性	組織の規律や共通の利益を重んじる。									
		信頼性	期待や信頼にこたえる。									

(2) 人事評価の一般論

① 人事評価の目的 (いったい何のために「人事評価」を行うのか?)

人事評価制度の設計や運用を行う際には、「人事評価の目的 (いったい何のために評価を行うのか?)」という視点を見失ってははいけません。人事評価の目的は、以下のように整理できます。

1) 次世代のリーダーを選び出すために人事評価を行う

人事マネジメントの役割のひとつは、組織や企業を将来にわたって維持発展させるために、その経営を託すべき人を選び出すことです。人事評価は「誰が次世代のリーダーとして相応しいか」を選び出すプロセスです。

2) 有限な経営資源を適正配分するために人事評価を行う

等級昇級や役職昇任、昇給や賞与の配分も、有限の経営資源を何にに応じてどのように配分するのが効果的で納得感があるか、という問題です。「人事評価」はそうした有限の経営資源の配分の基準になります。

3) 組織構成員の成長の促進やモラルアップのために人事評価を行う

組織や企業にとってその構成員のモラル (=仕事の完成や自分の成長に向けた意欲や動機づけ) が高いということが何より重要です。構成員の努力や成果や成長への「人事評価」を行い、これを適正にフィードバックすることが必要です。

② 評価のルール（「信頼性・妥当性・納得性の高い評価」のために）

裁判でさえ「絶対真正」ではあり得ないのですから、事業体が行う人事評価にどれだけ手を尽くしても、それが「絶対真正」であることはできず、せめて「信頼性・妥当性・納得性の高い人事評価」を目指すべきだと言うのが筆者の長年の持論です。

- 1) 信頼性 … 何度評価しても概ね同じ結果が得られる（評価は1回とするな）
- 2) 妥当性 … 誰が評価しても概ね同じ結果が得られる（評価は1人とするな）
- 3) 納得性 … 本人に聞いても概ね同じ結果が得られる（評価は本人にも聞け）

人事評価に対する「不平や不満」は概ね、評価の基準が明確でない、評価が評価者によって異なる、納得の行く評価が得られない、ということに集約されますが、これに「そんなことはない」と「反論」するためには、以下の対応が必要です。

1) 報告なければ評価なし

上司（評価者）と部下（被評価者）との間に、指揮命令—報告連絡 **Report to** の関係が、組織的に定義されていなければなりません。そもそも両者間に「組織的關係」が成り立っていないければ「評価」自体成り立ちません。

- ・ 上司—部下の關係、評価者—被評価者の關係がメンバー間で定義されていること
- ・ 上司による指揮命令と部下による報告のコミュニケーションが確立していること
- ・ 組織の目的と価値が明確で、メンバーがその実現にコミットしていること
- ・ 個々のポジションにおける目標や権限や責任や役割や使命が定義されていること
- ・ メンバーの個人的属性に拘らず組織としての一般性・継続性が保たれていること

2) 信頼なければ評価なし

上司（評価者）と部下（被評価者）との間に、日常的な **2way Communication** に基づく信頼關係が成立していなければなりません。（両者間に信頼關係が無いのに、人事評価が信頼されるはずがありません。）

3) 基準なければ評価なし

A病院では前述のように給料表の「種別」（＝「職種」）を横軸、給料表の「等級」を縦軸として「母集団」を区切っているのです、本来ならその「母集団」ごとに期待される「態度・能力・実績」の「標準的な期待水準」の定義が「評価基準」です。

しかし、実際にはその定義を記述することは困難であり、筆者はいまだかつて実務的に有効な定義や基準に出会ったことがありません。そこで筆者が提唱していることは、前述の「組織協働的に仕事をする人の成長段階」です。

成長段階	標準的な期待水準
第1段階	具体的な指示に従って正確・迅速・丁寧に業務を遂行する
第2段階	包括的指示のもとに判断力を発揮しながら業務を進める
第3段階	一定範囲の業務を一任され、指導力を発揮する
第4段階	小規模の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する
第5段階	中規模の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する
第6段階	大規模の組織マネジメントまたは相応の専門性を発揮する

上記のような「成長段階」なら、いかなる「職種」においても共通的な「評価基準」になるでしょう。ちなみに「第4段階」以上に求められる「組織マネジメント」の機能は以下のとおりです。

(再掲：「組織マネジメント」の諸機能)

デシジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。
コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

これらの「組織マネジメント」の諸機能をそれぞれの規模の組織において発揮することが「第4段階」「第5段階」「第6段階」における標準的な期待水準であり、評価基準です。

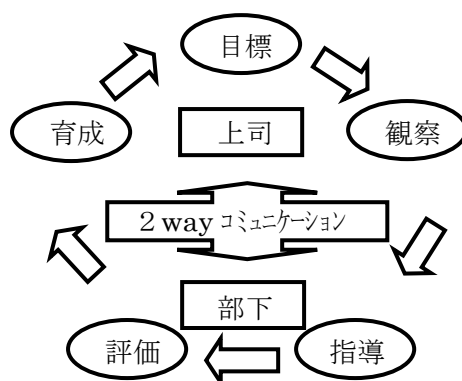
また「相応の専門性」の「相応の」とは、「それぞれの規模の組織を代表する」と読みかえて良いでしょう。「専門性」とは「希少性」「困難度」「事業性」の相乗であると考えます。

職種ごとの個別具体的な職務の遂行基準や専門性の定義は、人事部門や人事制度が直接関与するよりは、各職種・各職場の専門家の手によるべきでしょう。「評価基準が明確でない」としても、それはあながち人事制度のせいではありません。

4) 目標・観察・指導・育成なければ評価なし

評価とは、下記のような上司（評価者）－部下（被評価者）間のマネジメントサイクルのプロセスのひとつとして行われるべきです。先ず大前提として上司－部下間に2WAYコミュニケーションに基づく信頼関係がなければなりません。

その上で毎事業年度の期首に上司－部下間で「目標」が設定・共有化され、それに向けた日常業務の遂行が上司によって「観察」され、適時適切な「指導（支援）」が行われてこそ、適正な「評価」が行われるのです。



また、評価は上司から部下に適正にフィードバックされてこそ被評価者の動機付けと「育成（成長の促進）」につながります。このフィードバックのプロセスでは上司評価と本人の自己評価のギャップを埋めるコミュニケーションが必要です。

5) トレーニングなければ評価なし

評価者側には、自ら陥りがちな心理誤差への自己認識が必要です。特に直属上司による評価が下記のような「評価上のエラー」に陥っていないかどうか、直属上司による自己評価に加えて、上位上司による評価（評価を評価すること）が必要です。

対比効果	評価者が自分を基準にしてしまう。自分と似ていると甘く（厳しく）、似ていないと厳しく（甘く）なりがち。相似効果ともいう。
初期印象効果	第一印象があとを引く。第一印象が良いと後々の評価まで甘くしてしまい、第一印象が悪いと後々の評価まで厳しくしてしまう。
ハロー効果	部分的な特徴的心証を全体評価に及ぼしてしまう。ひとつの評価項目の評価を、他の評価項目の評価に安易に類推適用してしまう。
中心化傾向	評価者に自信がない、軋轢を回避したいと思うと、「どちらとも言えない」評価になってしまう。
寛大化（厳格化）傾向	全体的に寛大な評価を行う評価者と、全体的に厳格な評価者に分かれる。評価者の母集団の中での評価者自身の傾向を知るべき。
近接（期末）誤差	評価期間の末期にみられたことがらに影響を受ける。評価期間の始まりから終わりまでの事実関係に基づく判断が必要。

6) 適格性なければ評価なし

また、評価者には以下のような「適格性」が問われます。これを身に付けるにはただ一度の「評価者研修」では足りず、少なくとも数年以上にわたる評価者としての実務経験が必要です。

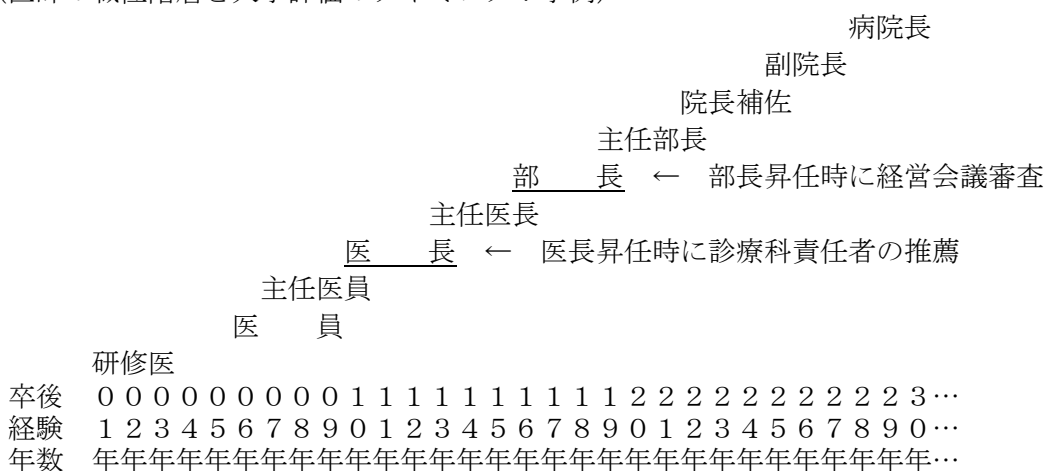
- A) 場合によっては人の一生を変えてしまいかねないという「評価」への謙抑性
- B) 有限な経営資源（昇格・昇任・昇給）を「最適配分」という経営感覚
- C) 客観的な事実と自らの心証に基づいて判断を下すという責任感と判断力

(3) A病院における「医師の人事評価」について

前述（「育成」の稿）のとおり、医師については少なくとも卒後10年までは「人事評価」によらず、特に問題がないかぎり、卒年次どおりの昇任をさせても良いのではないのでしょうか？

例えば卒後10年で医長に昇任させるかどうかで診療各科の責任者の推薦を必須要件としたり、その後、部長に昇進させる際に、病院内の経営意思会議の承認を要件とするなどすれば、一定の「評価」を経ることにもなるでしょう。

(医師の職位階層と人事評価のタイミング：事例)



(4) A病院における「人事評価制度への評価」について

最後に、A病院での人事評価制度への理解度や納得度、またその運用状況への満足度に関するアンケート結果を参考に供します。人事評価制度の意義や目的への理解度は概ね高いものの上司と部下の間に格差があります。(Q1, Q2)

人事評価制度がその意義・目的・ルールどおり運用されているか(Q3)となると上司・部下ともに満足度は低く、運用のカギとなる上司一部下間のコミュニケーションと上司から部下への適切なフィードバック(Q4, Q5)の改善が課題です。

人事評価説明会出席者アンケート結果 有効回答数=128		5	4	3	2	1	NA	AVRG
Q1) 人事評価制度の意義や目的への理解・納得	評価者	23	48	3				4.3
	被評価者	11	31	11	1			4.0
Q2) 人事評価の対象要素やルールについて	評価者	21	50	3				4.2
	被評価者	11	31	10	2			3.9
Q3) 人事評価は意義・目的・ルールどおり運用されているか?	評価者	4	39	22	4	1	4	3.6
	被評価者	5	24	19	4	2		3.5
Q4) 人事評価を通じて上司・部下間のコミュニケーションは?	評価者	2	32	21	3		16	3.6
	被評価者	5	18	15	5	1	10	3.5
Q5) 人事評価は上司から部下へフィードバックされている?	評価者	2	33	16	8		15	3.5
	被評価者	6	14	18	4	1	11	3.5
Q6) 人事評価の信頼性・妥当性・納得性	評価者	1	24	26	6	2	15	3.3
	被評価者	5	10	21	6		12	3.3

<補論> 「評価」の前に「アセスメント（サーベイ）」が必要

新人（新卒採用後少なくとも2年間）については「育成（成長の促進）」主眼とすべきであり、目標管理や人事評価の対象とせず、既述のとおり（「育成」の稿）「観察育成表」や「アセスメントシート」を用いて「気付き（自己認識）」を促すべきです。

また管理監督者にいきなり「人事評価」を実施して「マネジメント機能の発揮」の程度を問うのも性急に過ぎます。まずは下掲イメージの「アセスメント（サーベイ）シート」を用いて「気付き（自己認識）」を促すことが肝要です。

様式－8 「マネジメント行動アセスメントシート」（一部）

（「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。）

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

被評価者所属氏名：		評価者(匿名)		記入年月日				
				1	2	3	4	5
1. Decision_ 適時適切な判断と選択を行っているか？								
<input type="checkbox"/>	01	必要な場面で時機を逸しない判断と選択を行っているか？						
<input type="checkbox"/>	02	確かな情報と合理的な根拠に基づいて判断と選択を行っているか？						
<input type="checkbox"/>	03	自らの判断と選択に最後まで責任を持っているか？						
<input type="checkbox"/>	04	現実に即した実行可能な判断と選択を行っているか？						
<input type="checkbox"/>	05	組織としての意思を統合しながら判断と選択を行っているか？						
2. Orientation_ あるべき方向/向かうべき方向を明確に指し示しているか？								
<input type="checkbox"/>	06	何が正しいかを指し示しているか？						
<input type="checkbox"/>	07	何が課題であり、どうすべきか指し示しているか？						
<input type="checkbox"/>	08	組織としての目的と目標を明確に指し示しているか？						
<input type="checkbox"/>	09	指示は簡潔明瞭で分かりやすいか？						
<input type="checkbox"/>	10	指示を周知徹底しているか？						

5. 処遇と報酬

(1) A病院における「処遇（職位と給料等級）」のイメージ

下表は「人事評価」の稿で示した人事評価の「母集団」のイメージの再掲ですが、これはそのまま、職員の処遇（本稿では「職員をどのような職位と給料等級で処遇するか」を単に「処遇」と言います）を示します。

A病院における職員の処遇（職位と給料等級）のイメージ

等級	医療職	医療技術職	看護職	企画系事務	労務系事務
8級	—	局長	局長	局長	—
7級	—	副局長	副局長	次長	—
6級	—	技師長	局長補佐	課長	—
5級	部長以上	副技師長	師長	課長補佐	—
4級	主任医長	主査	副師長	主査	—
3級	医長	副主査	主任	副主査	長
2級	主任医員	主任	看護師	主任	主任
1級	医員	技師	准看護師	主事	員

(注)

- 1) 「等級」は各職種ごとに適用する給料表における等級を示します。
- 2) 給料の等級と号数が決まれば給料月額（本給）が決まります。
- 3) 原則として「職位」と「等級」を1対1に対応させています。
- 4) 毎年4月、人事評価の結果と所属部門長の申請に基づいて職位の昇任を行います。
- 5) 職位の昇任があればその職位に対応する給料等級への昇級を行います。
- 6) 同一等級内の給料の昇給は人事評価の結果に基づいて原則として下表のように行います。（既述「人事評価」の稿参照。）

評価	昇給号数
S	標準+2号
A	標準+1号
B	標準（原則として4号）
C	昇給号数は評価の分布と昇給原資による。
D	

- 7) なお、等級の昇級を伴う場合は、新等級の各号の給料のうち、現給料を下回らない額の給料に対応する号数に対して、上記の昇給を行います。

(2) A病院における「給料表」のイメージ

職員のA病院では国家公務員の医療職および行政職の給料表をベースに病院独自の給料表を作成し、各職種に適用しています。以下にはそのうち、「医師」「医療技術職」「看護職」「企画系事務職」に適用している給料表を掲載します。

① 医師給料表（イメージ）

等級	1級	2級	3級	4級	5級
職位 号数	医 員	主任医員	医 長	主任医長	部長以上
1	243300	328600	394300	470100	604800
～					
65	391800	467500	519300	570400	865000
～					
85		479200	536400	588400	923600
～					
89		481200	539900	592000	
～					
97		485600		599200	
～					
130				628900	

② 医療技術者給料表（イメージ）

等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級
職位 号数	技師	主任	副主査	主査	副技師 長	技師長	副局長	局長
1	145000	182900	218200	244400	277100	324900	369900	436000
～								
37	201800	236700	270300	301600	348900	391200	435900	495300
～								
57	222900	263100	301900	329000	370800	402500	445600	
～								
73	235900	281300	317800	339400	380500	407000		
～								
85	242700	288100	323800	344800	386200			
～								
89	244400	289100	325200	346100				
～								
109		294500	331000	354100				
～								
126			335000	362600				
～								
178			345400					

③ 看護職給料表（イメージ）

等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級
職位 号数	准看護師	看護師	副主任	副師長 主任	師長	局長 補佐	副局長	局長
1	160100	187600	236000	258900	287200	333500	379400	444600
～								
36	217300	243700	282200	309800	347600	403500	449200	502900
～								
57	242600	269800	312800	339500	377100	435900	470000	
～								
69	256300	288000	327900	353600	386800	446100		
～								
93	283800	318300	352500	370900	400200			
～								
113	297100	328700	362000	381100				
～								
125	301000	332200	367600					
～								
153	309500	342000						
～								
169	314500							

④ 企画系事務職給料表（イメージ）

等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級
職位 号数	主事	主任	副主査	主査	課長 補佐	課長	次長	局長
1	140100	190200	226400	259900	286200	317000	361300	406900
～								
46	207600	258500	302400	348400	369100	396300	437800	467700
～								
81	238700	289700	336100	374700	388800	408000	455800	
～								
82	238700	289700	336100	374700	388800	408000	455800	
～								
85	241500	290900	337900	376500	389800	409000		
～								
86	242200	291200	338300	377000		409200		
～								
93	246100	293400	341000	379800		410600		
～								
109	252100	298300	347300			413800		
～								
113		299500	348800			414600		
～								
125		303000				417000		

(A病院の「給料表」に関する補足説明)

- ① 先ず、各職種における「職位」の階層を定義し、これを給料表の等級に、原則として1対1に対応させました。
- ② その結果、医師は5等級、医師以外の各職種（医療技術職、看護職、企画系事務職）は8等級に揃えました。
- ③ 看護職については、国家公務員医療職（3）の給料表に上位等級を加え、企画系事務職については、国家公務員行政職（1）の給料表の上位等級を削除しました。

(3) A病院における給与水準のイメージ

職種ごとに給料表上の等級と号数が決まれば給料月額（本給）が決まります。これに固定手当（役職手当、扶養手当、住居手当等）と変動手当（超過勤務手当、通勤費等）を加えて給与月額を算定します。

また、毎年2回、職員の勤務状況と病院の業績状況に応じて、期末手当・勤勉手当・業績手当からなる賞与を支給しています。（賞与の額は給与月額に支給月数を乗じて算定します。支給月数は病院の業績に連動する仕組みになっています。）

(4) A病院における医師の給与について

① 医師の給与水準

下記はA病院がホームページに公開している医師の基準年収です。「給料月額」に賞与や「固定手当」を加えた、通常支払われる給与の年額です。（変動手当は含まれていません。）

5年次	基準年収	883万円
10年次	基準年収	1,308万円
15年次	基準年収	1,482万円
20年次	基準年収	1,632万円

医師の昇給（給料月額の改定）については、年俸制対象者（下記）を除いて原則として卒業（資格取得）後の経験年数に応じた昇給（原則として年4号）および職位昇任に伴って等級昇級する場合の昇給を行っています。

② 医師の年俸制について

A病院では、上位職位層の医師を対象に「年俸制」を適用しています。年俸は「基本年俸」と「業績年俸」から構成し、毎年1回、理事長・病院長からのヒアリングを通じて病院事業への貢献度評価を行い、その結果に基づいて改定を行います。

1) 対象者

下記のいずれかに該当する者

- ・ 理事長、副理事長、常勤の理事
- ・ 院長補佐以上の医師
- ・ 診療各科の長たる部長以上の医師
- ・ その他部長以上の希望者で個別に年俸契約の合意をした医師

注) 年俸制は裁量性の高い職位階層に適用すべきであり、通常支払うべき時間外給を含んだ額を設定すべきですので、対象者を上記のように、上位職位層に限定しました。

2) 移行措置

年俸制に移行する前年度の給料月額・固定手当・変動手当の実績に基づいて年俸制に移行する新年度の「基本年俸」を定め、年俸制に移行する前年度の賞与の実績に基づいて年俸制に移行する新年度の「業績年俸」を定める。

注) 年俸には通常発生する超過勤務に対する手当の額と賞与の額を含みますので、月俸制から年俸制に移行する際には、個々人ごとに月俸制における実績を移行することとしました。

3) 年俸改定について

年1回(12月ごろ)に「病院長ヒアリング」を行い、年俸制の対象者が、当年度の各科・各人の自己評価と来年度の目標(収益目標・数値目標だけでなく、各科が選定する質目標も)を文書で説明することとしています。

上記の内容をふまえ、最終的には理事長が、病院の業績や、各科・各人の総合的な貢献度(病院業績への貢献・医療の質への貢献・その他の貢献)をランク付けし、そのランク付けに応じて昇給原資を配分することとしています。

- 基本年俸の改定 . . . 比較的長期的な業績や貢献度を反映させる。
- 業績年俸の改定 . . . 比較的短期的な業績や貢献度を反映させる。

<参考：年俸制に関する最高裁判決 20170707 の要旨とそれへの対応>

- 1) 割増賃金をあらかじめ基本給等を含める方法で支払う場合においては、労働契約における基本給等の定めにつき、通常の労働時間の賃金に当たる部分と割増賃金に当たる部分を判別することができる必要がある。

- 2) 両当事者間においては、本件時間外規程に基づき支払われるもの以外の時間外労働等に対する割増賃金を年俸に含める旨の本件合意がされていたものの、このうち時間外労働等に対する割増賃金に当たる部分は明らかにされていなかった。
- 3) 上告人に支払われた賃金のうち時間外労働等に対する割増賃金として支払われた金額を確定することができず、上告人に支払われた年俸について、通常の労働時間の賃金に当たる部分と割増賃金に当たる部分とを判別することはできない。
- 4) したがって、被上告人の上告人に対する年俸の支払により、上告人の時間外労働及び深夜労働に対する割増賃金が支払われたということとはできない。これと異なる原審の判断には、判決に影響を及ぼすことが明らかな法令の違反がある

(以下筆者注)

- * 1 年俸制を裁量性の低い（管理監督的立場にない、本来法定の時間外給を支給しなければならないレベルの）医師に適用すべきではありません。
- * 2 年俸制に移行する（または年俸制を適用する）場合には年俸額に何時間分の時間外給が含まれるかを個別に通知すべきです。
- * 3 年俸制の対象者であっても年俸額に含まれる時間外給が法定の時間外給に満たないと判断される場合は年俸額の見直しや年俸制の適用除外が必要です。

(5) 報酬（給与と賞与）設計の一般論

育成（成長の促進）についても、人事評価においても、また処遇・報酬の設計を行なう上でも、現実には組織の規模等に応じて多重な階層が描かれますが、本質的には下記の6段階に還元できると、筆者は考えています。

第6段階：大組織組織のマネジメント機能または相応の専門性の発揮
第5段階：中規模組織のマネジメント機能または相応の専門職の発揮
第4段階：小規模組織のマネジメント機能または相応の専門職の発揮

第3段階：指導レベル
第2段階：判断レベル
第1段階：遂行レベル

以下、上記の「6段階」論に基づいて説明を続けます。

① 処遇体系のモデルに基づいて報酬体系のモデルを描く

報酬体系を描くには、先ず処遇体系を描き、それに対応する報酬体系を描きます。本稿では以下のような処遇体系をもとに報酬体系を描きます。

6級		専門職群 管理職群			事業部長
5級					部長
4級					課長
3級		技術 遂行職群 事務			係長
2級		技術 営業 事務			主任
1級		技術 営業 事務			担当
等級	処遇の基本軸	職群／職種			職位

これを前提に報酬体系のモデルを描くと、例えば次のようになります。

区分	対象	基本給与	時間外給	諸手当	賞与
年俸制	管理職群 専門職群	約定年俸を月割して支払う。	約定年俸に含む。	通勤手当以外は約定年俸に含む。	会社業績および個人業績により支給する場合があります。
月給制	遂行職群	約定給与月額を毎月支払う。	法定どおり支給する。	通勤手当などを規程により支給する。	給与月額 ×会社業績係数 ×個人業績係数を支給する。
時給制	臨時職群	約定時給を毎月支払う。		通勤手当以外は支給しない。	支給しない。

<注>

- 1) 本稿では、時間外給、諸手当、賞与を総称して「報酬」と称します。
- 2) 退職給付については「退職金の設計」の稿をご覧ください。
- 3) 臨時職群は処遇体系には定義されていませんが本稿では報酬体系に加えます。

<モデルの説明>

- 1) 管理職群および専門職群は勤務時間や属人要件に制約されず、そのポジションにおける役割や機能の価値に応じて年俸を定めます。時間管理の対象外とし時間外給は年俸に含め、属人給的な諸手当は支給せず、賞与は完全に業績連動とします。

2) 遂行職群には、所定時間の労務に服することに対して月給を支払います。所定時間外の労務に対して法定時間外給を支払い、住居や家族などの属人的要素に応じた諸手当の支払いも可です。賞与は固定給化を防ぎ、業績連動制とすべきです。

3) 臨時職群には、労務に服した時間に応じて時給を支払います。労務に服した時間が法定労働時間を超えた場合には法定時間外給を支払います。長期継続雇用を前提としないので、属人的要素に応じた諸手当や、賞与の支給も想定しません。

(報酬設計のポイント：報酬の固定的要素と変動的要素の峻別)

		変動的要素	賞与
			時間外給
	準変動（準固定）的要素		諸手当
			約定時給
固定的要素	基本年俸・給与月額		

報酬の設計と運用のポイントのひとつは、報酬の変動的要素と固定的要素（言い換えれば企業業績との連動性と非連動性）の峻別です。ところが現実には、本来変動的であるべき報酬が固定的に設計・運用されている点が深刻な諸問題を生じています。

例えば例外的・臨時的・変動的であるはずの時間外給が事実上固定給化し、業績連動的であるはずの賞与が固定給化している例が多くあります。経営合理的には、報酬の変動的要素は徹底して変動的に設計・運用し、人件費の変動費化を図るべきです。

② 等級昇級のモデルと等級ごとの報酬レンジを描く

処遇体系とそれに対応する報酬体系が決まったら、処遇体系に定義された等級ごとの報酬のレンジを描きます。ここでは、管理職・専門職群の**基本年俸**と、遂行職群の**基本月俸**のレンジを検討します。

等級	職群		報酬体系（報酬の構成要素）		
6級	管理職群	専門職群	基本年俸		
5級					
4級					
3級	遂行職群		基本月俸	時間外給	諸手当
2級					
1級					

1) 昇級モデルを描く

等級ごとの基本月俸および基本年俸のレンジを描くために、まずは等級ごとの標準滞留年数のモデル（等級昇格のモデル）を描きます。

（等級昇格モデルの例）

等級	職群		標準滞留年数	同左累計年数	昇格モデル（大卒新人を22歳として）	役職呼称例
6級	管理職群	専門職群	6年	36年	52歳	事業部長
5級			6年	30年	46歳	部長
4級			6年	24年	40歳	課長
3級	遂行職群		6年	18年	34歳	係長
2級			6年	12年	28歳	主任
1級			6年	6年	22歳	担当

（参考「役職別昇進年齢の実態と昇進スピード変化の動向（労務行政研究所）」）

2) 報酬レンジを決める

標準滞留年数を参考にしながら、等級ごとの報酬レンジ（基本月俸や基本年俸の最低額と最高額）を決めます。

基本月俸および基本年俸の毎月支給額のレンジの設定例は次のとおりです。

等級	職群		最低	中間	最高
6級	管理職群	専門職群	600,000		
5級			550,000		
4級			450,000		
3級	遂行職群		300,000	325,000	350,000
2級			250,000	275,000	300,000
1級			150,000	200,000	250,000

（参考「賃金構造基本統計調査～役職別にみた賃金」（厚生労働省））

これに例えば次のような賞与（年額）を加えると …

等級	職群		最低	中間	最高
6級	管理職群	専門職群	2,400,000		
5級			2,200,000		
4級			1,800,000		
3級	遂行職群		900,000	975,000	1050,000
2級			750,000	825,000	900,000
1級			450,000	600,000	750,000

次のような年収レンジが定まります。

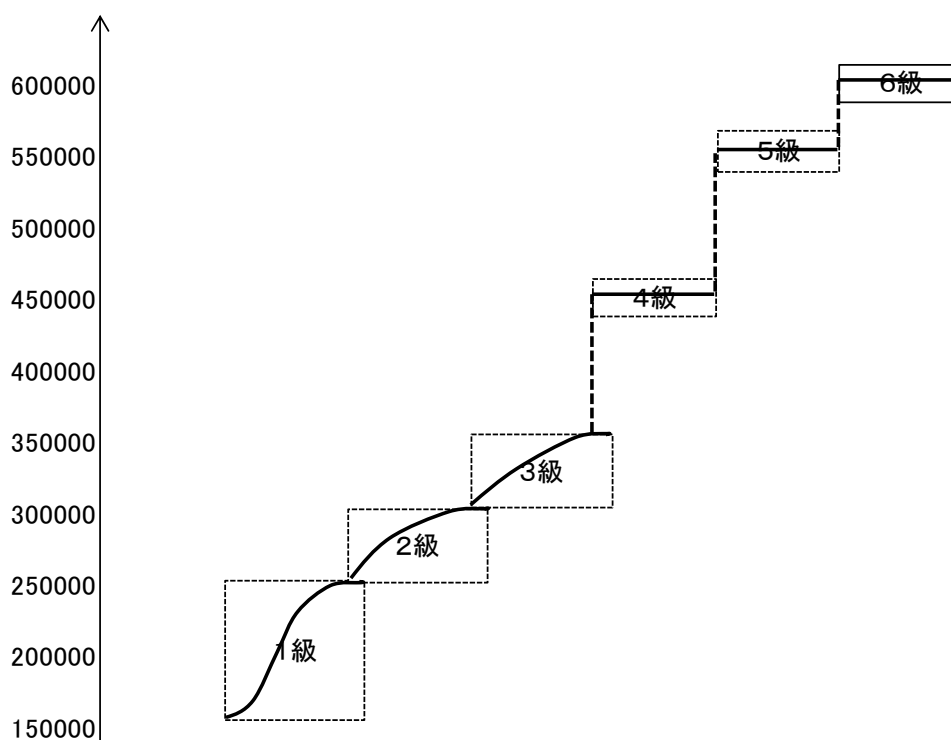
等級	職群		最低	中間	最高
6級	管理 職群	専門 職群	9,600,000		
5級			8,800,000		
4級			7,200,000		
3級	遂行職群		4,500,000	4,875,000	5,250,000
2級			3,750,000	4,125,000	4,500,000
1級			2,250,000	3,000,000	3,750,000

<説明>

- ・本稿のモデルでは、遂行職群（1～3級）はレンジレート（最低額から最高額まで連続的に増額する）、管理職群と専門職群（4～6級）はシングルレート（等級ごとに一定額とする）にしました。
- ・これは、遂行職群では能力の伸長に応じて昇給を行う「能力主義」を採り、管理職群と専門職群は各ポジションの役割や責任の大きさに応じて報酬を支払う「職務主義」を採ったことを示します。

③ 報酬カーブ（昇給モデル）を描く

次に、基本月俸および基本年俸について、昇給モデル（昇給モデル）を描きます。



<モデルの説明>

- 1) 通常、昇給モデルは、「S字カーブ（習熟曲線）」を描きます。1級～3級は各級ごとに能力の伸長に応じて連続的に昇給が行われることとしました。
- 2) 4級～6級では、個人の能力ではなく、各ポジションのグレード（役割や機能の価値）に応じて一定額の報酬を支給することとしました。
- 3) 1級は、最低～最高の基本月俸の開きを、2～3級の2倍に設定しました。上位等級への安易な昇格を防ぎ、下位等級での長期的・安定的処遇を意図しました。
- 4) 同一等級に留まる限り、等級ごとの最高額を超えて昇給することはありません。下位等級の最高額が上位等級の最低額を超えることがないようにしました。
- 5) 1級～3級には時間外給を支給し、4級～6級には時間外給を支給しない想定であるため、3級の最高額と、4級の報酬額との間に格差を設けました。

④ 給料表をつくる

想定した報酬カーブを描くように、各等級の基本月俸および基本年俸について、給料表を作ります。

	1級	2級	3級	4級	5級	6級		1級	2級	3級
1	150,000	250,000	300,000	450,000	550,000	600,000	38	222,200		
2	151,500	252,200	302,200				39	223,600		
3	153,000	254,400	304,400				40	225,000		
4	154,500	256,600	306,600				41	226,400		
5	156,000	258,800	308,800				42	227,600		
6	157,700	260,800	310,800				43	228,800		
7	159,400	262,800	312,800				44	230,000		
8	161,100	264,800	314,800				45	231,200		
9	162,800	266,800	316,800				46	232,200		
10	164,700	268,600	318,600				47	233,200		
11	166,600	270,400	320,400				48	234,200		
12	168,500	272,200	322,200				49	235,200		
13	170,400	274,000	324,000				50	236,100		
14	172,500	275,600	325,600				51	237,000		
15	174,600	277,200	327,200				52	237,900		
16	176,700	278,800	328,800				53	238,800		
17	178,800	280,400	330,400				54	239,500		
18	181,100	281,800	331,800				55	240,200		
19	183,400	283,200	333,200				56	240,900		
20	185,700	284,600	334,600				57	241,600		
21	188,000	286,000	336,000				58	242,200		
22	190,500	287,200	337,200				59	242,800		
23	193,000	288,400	338,400				60	243,400		
24	195,500	289,600	339,600				61	244,000		
25	198,000	290,800	340,800				62	244,500		
26	200,200	291,800	341,800				63	245,000		
27	202,400	292,800	342,800				64	245,500		
28	204,600	293,800	343,800				65	246,000		
29	206,800	294,800	344,800				66	246,500		
30	208,700	295,600	345,600				67	247,000		
31	210,600	296,400	346,400				68	247,500		
32	212,500	297,200	347,200				69	248,000		
33	214,400	298,000	348,000				70	248,500		
34	216,000	298,500	348,500				71	249,000		
35	217,600	299,000	349,000				72	249,500		
36	219,200	299,500	349,500				73	250,000		
37	220,800	300,000	350,000							

<モデルの説明>

- 1) 前稿で掲げた「基本月俸および基本年俸の毎月支給額のレンジの設定例」をもとに、本稿の「昇給カーブ」を描くように給料表を作成しました。
- 2) 1～3級では、標準的な昇給号数を1年あたり4号とし、1級は標準滞留年数の3倍、2～3級は標準滞留年数1.5倍を限度に各等級の号数を決めました。
- 3) 初任給は採用市場の相場を参考に企業ごとに定めて下さい。

参考) 平成25年度学歴別新卒者初任給 (厚生労働省統計)

修士) 228.1 千円、大学) 198.0 千円、高専・短大) 172.2 千円、高校) 156.0 千円

⑤ 昇給ルールを定める

給料表ができたら、その上をどのように昇給していくかという昇給モデルを検討します。人事評価の結果 (本稿ではSからDまでの5段階) に基づいて昇給を行う場合、1～3級では例えば次のように昇給表を設定します。

人事評価	昇給号数 (例1)	昇給号数 (例2)
S	6号	8号
A	5号	6号
B	4号	4号
C	3号	2号
D	2号	0号

<モデルの説明>

- 1) 例1以外に、例2のようにSを8号にしたり、Dを0号にすることもできます。降給を行うこと (例えば人事評価がDならマイナス2号にするなど) については、少なくとも筆者は不賛成です。
- 2) 例1で1級1号 (基本月俸 150,000 円) の者の人事評価が例えばBなら、4号昇給して1級5号 (156,000 円) となり、人事評価が例えばSなら6号昇給して1級7号 (159,400 円) となります。
- 3) 但し、各等級の最高号給を超える昇給は、等級昇格を伴わない限りないこととします。例えば1級73号から等級昇格がなければ昇給なし、例えば成績Sで2級に昇格して6号昇給する場合は2級7号に昇給するものとします。
- 4) 4級以上については、等級ごとにシングルレートで給料を定め、人事評価に基づく役職昇任とそれに伴う等級昇格がないかぎり昇給はないものとします。(4級以上についてはそれぞれのポジションのグレードに応じて給料を定めます。)

⑥ 賞与の算定ルールを決める

賞与の算定式は、例えば次のように定めます。

$$\text{賞与額（年）} = \text{基本月俸（または基本年俸} \div 12 \text{）} \times \text{事業業績係数}$$

- 1) 賞与は、例えば「事業業績に応じて支払う。」ものと規定し、「支払いを約束するものでない。」ことを契約上・規定上・運用上、明記すべきです。
- 2) 事業業績係数は、事業の経常利益に連動させて毎年定めるのが良いでしょう。これにさらに個人業績係数を乗じることが、インセンティブとして効果的です
- 3) 個人業績係数は、人事評価とは別に、より短期的・応報的観点での賞与評価を行なった結果に基づいて定めるのが良いでしょう。

(賞与の業績係数の設定例：年額)

経常利益	事業業績係数		個人業績係数
	1～3級	4～6級	
～円以上	4.0	6.0	S = 1.2
～円以上～円未満	3.5	5.0	A = 1.1
～円以上～円未満	3.0	4.0	B = 1.0
～円以上～円未満	2.5	3.0	C = 0.9
～円未満	2.0	2.0	D = 0.8

(注)「標準」を1～3級は年間3か月、4～6級は年間4か月と設定しました。

(6) 報酬制度の設計・運用上の留意点

① 総人件費の変動費化による管理可能化

経理的には人件費は「固定費」とされ、「管理不可能費」とされますが、人事管理の観点からは、「人件費の変動費化による管理可能費化」が必要です。また、業務委託化が進む中で、「人件費的な業務委託費」を含めた管理が必要です。

(人件費を変動費化し、管理可能費化するための報酬設計例)

- 1) 総売上額に対する総人件費の割合を経営指標のひとつとして定立すること。
- 2) 総雇用における派遣・委託・臨時雇用の割合を適正化すること。
- 3) 正規雇用の費用に占める変動費（賞与、手当等）の割合を適正化すること。
- 4) 時間外給の固定費化、定期昇給のベースアップ化を防止すること。
- 5) 年功主義的な人事評価や昇給を抑制し、実績重視の評価・報酬配分を行うこと。

② 「何に対して支払うか」というポリシーの明確化

報酬設計上、最も基本的なことは、「いったい報酬は何に対して（何に応じて）支払うか？」という問いに対する回答を明確にすることです。本稿の報酬モデルでは、次のようなポリシーを前提としています。

対象	基本報酬	時間外給	諸手当	賞与
管理職群	組織管理を通じた事業貢献度に対して支払う。 (ポジショングレード給)	対象外	支給すべき事由に応じて支給すべき者に支払う。	会社業績および個人業績に応じて支払う。
専門職群	専門性の発揮を通じた事業貢献度に対して支払う。 (ポジショングレード給)			
遂行職群	職能の発揮および職務の遂行に対して支払う。 (職能職務給)	法定労働時間を超える労働時間に対して支払う。		
臨時職群	一定時間労務に服することに対して支払う。 (労務給)			

③ 給料表設定上の留意点

1) 給料表は必ず設定し、社内に開示して下さい。その上で昇給ルールを設定・開示することで報酬制度の透明性、合理性、信頼性、納得性が高まります。但し、その前提として、等級制度の設定が必要です。

2) 等級ごとの基本報酬の上限は厳格に設計・運用して下さい。

(本稿の給料表のイメージ)

600000						6級
550000						5級
450000				4級		
300000～			3級			
250000～		2級				
150000～	1級					

(留意点)

1_等級間で基本月俸のレンジを重なり合わせず、等級間の基本月俸の逆転現象を防止すること。

2_賞与の水準も含めて、時間外給の支給対象層（3級以下）と不支給対象層（4級以上）との間で適正な報酬格差を設けること。

3_3級以下はレンジレートとして毎年の人事評価に応じた昇給を行い、4級以上はシングルレートとしてポジションのグレードに応じた昇給を行うこと。

④ 本来の「年俸制」は個別契約制

本稿では、遂行職群を月俸制とし、専門職群・管理職群はシングルレートの年俸制としましたが、真に市場性の高い専門職については、これを個人毎に個別契約によって年俸額を定めるマルチレートの年俸制とすることのほうが経済合理的です。

（「本来の」年俸制のイメージ）

- 1) 個別契約の期間は原則として1年更新とし、毎年、個人別に更新する。
- 2) 更新条件は予め約定しておくほうが良い。複数年契約も可。
- 3) 年俸は過去1年間の実績と今後1年間の期待に基づいて個別に決定する。
- 4) 但し、あらかじめ何らかの基準で標準的な額を「年俸表」にしておくとう便利。
- 5) 通勤手当などの必要経費的諸手当は本俸とは別に規程により支給するほうが良い。
- 6) 退職給付は行わないか、本俸とは別に契約継続年数に応じて支給しても良い。
- 7) 賞与は支給しないか、本俸とは別に支給要件を約定して支給しても良い。
- 8) 年俸の支給方法は年俸額を1/2等分して毎月支払うほうが良い。

（7）退職金制度の設計

① 退職給付制度の要／不要を判断する。

退職金制度をどうするかを考える前に、そもそも事業体独自の退職金制度や退職年金制度、すなわち総じて退職給付制度が「必要」か「不要」かの判断が必要です。

【退職給付制度があったほうが良いという考え方】

- 1) 公的年金（国民年金・厚生年金）だけでは退職後の生活保障が不十分だから。
- 2) 福利厚生条件のひとつとして採用や募集の上で有利に働く場合があるから。
- 3) 雇用を長期に安定させるようにも退職を促進するようにも設計できるから。

【退職給付制度がなくても良いという考え方】

- 1) 人件費（固定費）や退職給付債務の増加を可能な限り抑制したい。
- 2) 就業の対価は給与や賞与で払いきる。あとは個人の自己解決の問題。
- 3) 運用利率も低迷しており独自の退職給付制度のメリットも少なくリスクも多い。

(参考) 産業・企業規模、退職給付（一時金・年金）制度の有無、形態別企業割合

	退職給付制度 がある企業			退職給付制度 がない企業	
		一時金のみ	年金のみ	併用	
1,000人以上	93.6	(23.0)	(28.9)	(48.1)	6.4
100～999人	83.8	(49.9)	(17.3)	(32.8)	16.2
300～999人	89.4	(31.5)	(27.2)	(41.3)	10.6
100～299人	82.0	(56.0)	(14.0)	(30.0)	18.0
30～99人	72.0	(74.1)	(8.6)	(17.3)	28.0
合計	75.5	(65.8)	(11.6)	(22.6)	24.5

(厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」より)

② 退職一時金とするか退職年金とするかの選択をする。

仮に、退職給付制度を設けるとしても、退職一時金とするか企業年金とするかについての判断が必要です。本稿では以下の理由から退職一時金を前提とします。

- 1) 年金制度は制度が複雑・難解になりがちで運用上のコストが発生する。
- 2) 年金原資の運用についても利回りがあまり期待できない。
- 3) 外部積立とする場合のリスクも無視できない。

③ 外部積立するか内部積立とするかの選択をする。

外部積立の退職一時金制度とする場合には、中小企業退職金共済への加入が簡便です。毎月の掛け金の額を個人ごとに決めて拠出すれば、退職時に運用益を付加した退職金が支払われます。<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>

(8) 退職金制度の設計手順

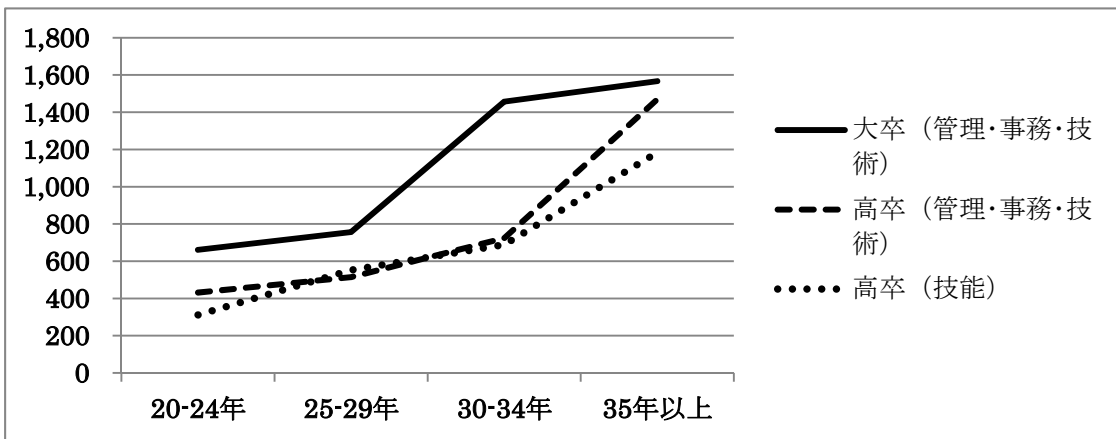
以下には、(1)退職給付制度を必要とする、(2)退職一時金のみとする、(3)原資は内部積立とし、事業主側が掛け金全額を拠出する、という前提で、退職金制度を設計する際の手順について説明を進めますので退職金制度を見直す場合の参考にして下さい。

① 退職一時金の支給水準と支給カーブを定める。

まずは、厚生労働省の統計資料（一般的な企業の退職金支給水準）を参考におおよその支給水準と支給基準（本稿では毎年4月1日時点の満在職年数とします。）に応じた支給カーブを描いて下さい。

定年退職者1人平均退職一時金額（退職一時金制度のみ・企業規模計）

学歴（職種）別	退職時の 所定内賃金 千円／月額	一人平均退職 一時金額額 万円	月収換算 月分
大卒（管理・事務・技術職）総平均	485	1,369	28.2
20～24年	440	661	15.0
25～29年	476	756	15.9
30～34年	508	1,457	28.7
35年以上	490	1,567	32.0
高卒（管理・事務・技術職）総平均	376	1,091	29.0
20～24年	274	432	15.7
25～29年	316	515	16.3
30～34年	351	725	20.6
35年以上	419	1,470	35.1
高卒（現業職）総平均	307	870	28.3
20～24年	248	312	12.6
25～29年	277	553	20.0
30～34年	302	689	22.8
35年以上	336	1,184	35.2



② 退職一時金の算定方式を定める。

退職給付を退職一時金のみとし、概ねの支給水準と在職期間に応じた支給カーブを描いた後は、退職一時金の額をどのように算定するかという算定方式を検討しますが、一般例としては、以下のようなものがあります。

- 1) 定額とする
- 2) 退職時の給与額に比例させる
- 3) 在職中の給与額の一定割合を累積する
- 4) 給与とは別に在職期間と勤務成績に応じたポイントを累積する（ポイント制）
- 5) 3)または4)に市場金利に連動した利息を付与する（キャッシュバランプラン）

<本稿の算定方式のモデル>

本稿では、以下の理由から②の3)の方式を前提に説明を進めることとします。なお、以下「給与」とは、賞与および時間外給等を除く「基本給与」を言う（「給与設計」の稿参照）ものとし、年俸制および月給制の者を支給対象者とします。

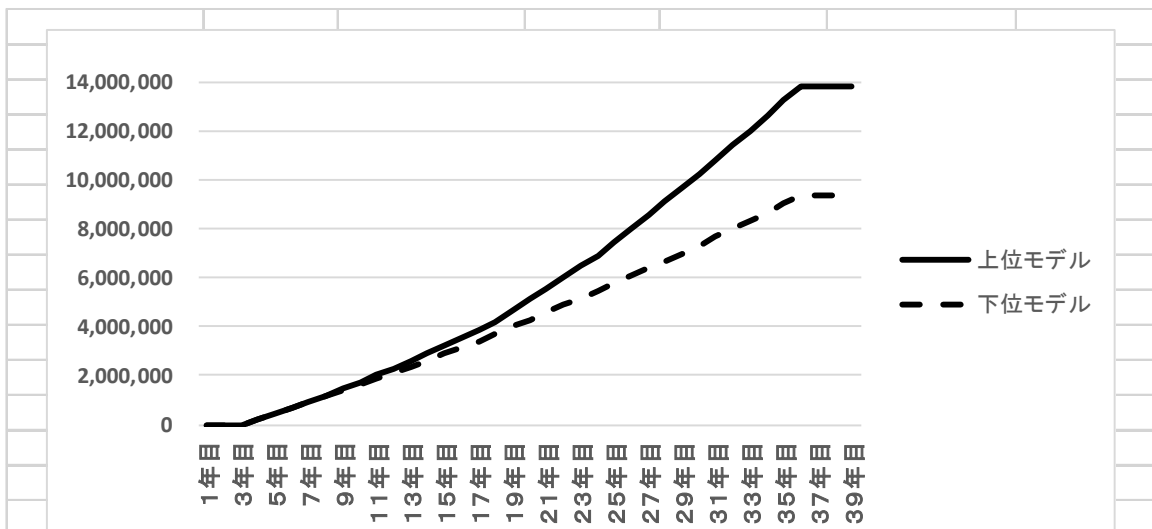
- 1) 給与額＝貢献度とすれば、在職期間中の貢献度が累積的に反映されるほうが良い
- 2) 誰でもいつでも簡単に計算できるほうが良い（退職金算定事務を簡素にしたい）
- 3) 給与とは一定の独立性を持った算定係数（一定割合）があったほうが良い
- 4) 本稿では、在職中の給与額の一定割合を累積し、その累積時期を毎年一定時期（毎年4月1日の昇給時）とし、その累積額を本人にも通知することを想定します。（つまり、その年度中に退職すれば退職金がいくらもらえるかが分かる。）
- 5) また、本稿では在職中の給与額に係る「一定割合」は、制度改定を行わない限り一定（在職年次によって変動させることをしない）ものとし、「懲戒免職の場合に退職金を支給しない」こと以外には退職事由による加減算は行わないものとします。
- 6) その意図は、「在職期間中の貢献度を累積的に退職一時金の額に反映させる」ことに制度を単純化するというもので、退職一時金に「定年までの引き留め」効果等の政策的意図を持たせない、というものです。

<本稿のモデル（次頁）の前提条件>

次に退職一時金の、積立金と累計額（一時金支給額）のモデルを示します。等級昇級・役職昇任の上で「上位」者と「下位」者の例を比較のために掲載します。

- 1) 大卒モデルとし、水準は大卒平均（厚生労働省資料）を上回らない。
- 2) 毎年4月1日付で1か月分の給与基本額を退職一時金原資として積み立てる。
- 3) 但し、新卒採用後3年間と定年退職（60才）前3年間は積み立てない。
- 4) 各等級での滞留期間は、上位モデルは6年間、下位モデルは13年間と仮定。
- 5) 前提となる給与モデルおよび等級モデルは「給与設計」の稿参照。

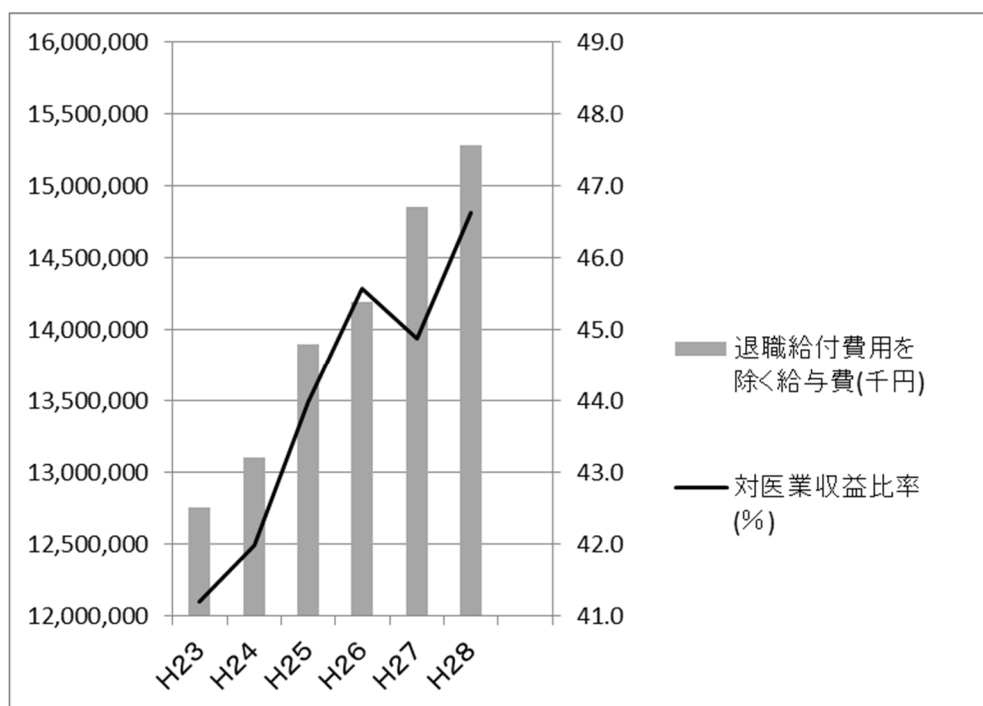
		上位モデル		下位モデル	
		積立額	累計額	積立額	累計額
1年目	22才	0	0	0	0
2年目	23才	0	0	0	0
3年目	24才	0	0	0	0
4年目	25才	220,800	220,800	220,800	220,800
5年目	26才	227,600	448,400	226,400	447,200
6年目	27才	234,200	682,600	231,200	678,400
7年目	28才	250,000	932,600	235,200	913,600
8年目	29才	258,800	1,191,400	238,800	1,152,400
9年目	30才	266,800	1,458,200	241,600	1,394,000
10年目	31才	274,000	1,732,200	244,000	1,638,000
11年目	32才	281,800	2,014,000	246,000	1,884,000
12年目	33才	289,600	2,303,600	248,000	2,132,000
13年目	34才	300,000	2,603,600	250,000	2,382,000
14年目	35才	308,800	2,912,400	250,000	2,632,000
15年目	36才	316,800	3,229,200	258,800	2,890,800
16年目	37才	324,000	3,553,200	266,800	3,157,600
17年目	38才	331,800	3,885,000	274,000	3,431,600
18年目	39才	341,800	4,226,800	280,400	3,712,000
19年目	40才	450,000	4,676,800	286,000	3,998,000
20年目	41才	450,000	5,126,800	290,800	4,288,800
21年目	42才	450,000	5,576,800	294,800	4,583,600
22年目	43才	450,000	6,026,800	298,000	4,881,600
23年目	44才	450,000	6,476,800	300,000	5,181,600
24年目	45才	450,000	6,926,800	300,000	5,481,600
25年目	46才	550,000	7,476,800	300,000	5,781,600
26年目	47才	550,000	8,026,800	300,000	6,081,600
27年目	48才	550,000	8,576,800	300,000	6,381,600
28年目	49才	550,000	9,126,800	308,800	6,690,400
29年目	50才	550,000	9,676,800	316,800	7,007,200
30年目	51才	550,000	10,226,800	324,000	7,331,200
31年目	52才	600,000	10,826,800	330,400	7,661,600
32年目	53才	600,000	11,426,800	336,000	7,997,600
33年目	54才	600,000	12,026,800	340,800	8,338,400
34年目	55才	600,000	12,626,800	344,800	8,683,200
35年目	56才	600,000	13,226,800	348,000	9,031,200
36年目	57才	600,000	13,826,800	350,000	9,381,200
37年目	58才	0	13,826,800	0	9,381,200
38年目	59才	0	13,826,800	0	9,381,200
39年目	60才	0	13,826,800	0	9,381,200



(9) 事業体の「給与費率（人件費率）」のPDCAについて

退職金を含めた報酬制度の設計と運用のポイントのひとつは、「給与費（総人件費）の変動費化による管理可能化」です、経理的には人件費は「固定費」とされますが、人事管理の観点からは、「人件費の変動費化による管理可能費化」が必要です。

下記は、A病院の平成23年度から平成28年度までの医業収益（売上高）に占める給与費（法定福利費・賞与を含み、退職給付費用を除く）の比率の推移を示したものです。



A病院は創立以来60年間以上も黒字経営を継続してきましたが、病院事業においては、近年、診療報酬が抑制される一方で、給与費（人件費）については増加要因しか見当たりません。

<給与費（人件費）の主な増加要因>

- ・ 人事院勧告に連動したベースアップ
- ・ 社会保険料事業主負担の増
- ・ 超過勤務手当の増
- ・ 医師、看護職の増員及び処遇改善

A病院のような事業体においても、よほど意識的に「事業収益源の開拓・確保」「人件費の変動費化」「人的投資・設備投資による生産性向上」等の諸施策を講じない限り、従来のような「黒字モデル」はもはや成り立たない段階に立ち至っています。

6. 労務管理

(1) モラール (Morale) のマネジメント

組織協働的に働く人々のマネジメント＝労務管理の中で、最も重要なテーマのひとつは、モラール (Morale) のマネジメント、すなわち、「働く意欲 (やる気)」をどのようにして高く維持するかという問題です。

	モラール (Morale) の低い状態	モラール (Morale) の高い状態
仕事そのものへの動機付け	「仕事をしない」ことに動機付けられている。従属的で、負荷や責任を回避したがらる。	「仕事をする」ことに動機付けられている。負荷や責任を厭わず。
仕事の量や質	仕事の量や質が過大または過小で自分の能力等とマッチしない。	仕事の量や質が過大でも仮想でもなく、自分の能力等とマッチしている。
仕事への興味や価値観	仕事に興味がなく仕事の意義や価値を感じない。	仕事に興味があり仕事に意義や価値を感じる。
仕事の成果ややりがい	仕事のやりがいや達成感もなく、満足な評価も得られない。	仕事にやりがいや達成感を感じフェアに評価されていると思う。
仕事への主体性	自分の仕事への裁量の余地もなく、時間の自己管理もできない。	自分の仕事への裁量権があり、時間配分も自己管理できる。
仕事への適性或能力	仕事への適性を感じないし、能力があるとも、高めようとも思わない。	仕事への適性を感じ、有能感もある。能力向上にも努めたいと思う。
組織へのコミットメント	組織 (企業) が達成しようとする目的や実現しようとする価値に無関心。	組織 (企業) が達成しようとする目的や実現しようとする価値に主体的にコミットする。
職場の人間関係	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築けない。	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築ける。
職場環境や処遇条件	職場環境や処遇条件に不満があり、自分の努力で何とかしようとも思わない。	職場環境や処遇条件に不満はない。自分の努力次第で何とかかなると思う。
その他、心身の状況など	何となく不調で意欲が起きない。将来への明るい展望も持てない。	心身の状態は良好で、将来への不安も無い。

事業運営の管理者も、職場の管理者も、自らが管理する組織や職場の構成員のモラールがどのような状況にあり、何が原因であるかを常に把握し、それを改善する継続的な取組み (P-D-C-A) を行わなければなりません。

(2) ストレス (Stress) のマネジメント

職業人として生活を背負って組織で働く以上、多少のストレスは止むを得ない（むしろ成長のバネになることもある）でしょうが、それでも過剰なストレスが継続するとモラル(Morale)の低下だけに留まらず、メンタル上の問題を生じてしまいます。

そうなる前に早めに自分の（および部下の）ストレスの原因因子と心身反応、および反応に影響を与える因子に気付き、それらに働きかけて、ストレスを除去・緩和する努力（コーピング）が必要です。

（参考：「5分でできる職場のストレスチェック」（厚生労働省）より。一部筆者編集）

<ストレスの原因因子>

- 非常にたくさんの仕事をしなければならない／時間内に仕事が処理しきれない
- 一生懸命働かなければならない
- かなり注意を集中する必要がある
- 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ
- 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない
- からだを大変よく使う仕事だ
- 自分のペースで仕事ができない／自分で仕事の順番・やり方を決めることができない
- 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できない
- 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない
- 私の部署内で意見のくい違いがある
- 私の部署と他の部署とはうまが合わない
- 私の職場の雰囲気は友好的でない
- 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない
- 仕事の内容は自分にあっていない
- 働きがいのない仕事だ

<ストレスによる心身反応>

- 活気がわいてこない／元気がない／生き生きとしていない
- 怒りを感じる／内心腹立たしい／イライラしている
- ひどく疲れた／へとへとだ／だるい
- 気がはりつめている
- 不安だ／落ち着かない
- ゆううつだ／何をするのも面倒だ／物事に集中できない／仕事が手につかない
- 気分が晴れない／悲しいと感じる
- めまいがする／体のふしぶしが痛む／頭が重かったり頭痛がする／首筋や肩がこる
- 腰が痛い／目が疲れる／動悸や息切れがする
- 胃腸の具合が悪い／食欲がない／便秘や下痢をする
- よく眠れない

<ストレス反応への影響因子>

- 上司・同僚・配偶者・家族・友人等と気軽に話ができる・できない
- 仕事に満足・不満
- 家庭生活に満足・不満

(3) メンタルヘルスのマネジメント

モラルが高いならそれで問題ありませんし、多少のストレスがあってもその原因や症状が改善されるなら問題はありません。しかし強いストレスの原因や症状に気付かずこれを放置すると、それが「うつ病」の発症につながる場合があります。

「DSM-IV診断基準」によれば、以下の9つの症状のうち、少なくとも①か②のどちらかを含む5つ以上の症状が2週間以上続く場合は「うつ病」と診断されますので、自分（および部下）の症状に気付いたら、医師による診療が必要です。

- ① ほとんど一日中憂うつで、沈んだ気持ちになる
- ② ほとんどのことに興味を失い、普段なら楽しくやれていたことも楽しめなくなる
- ③ 食欲が低下（または増加）したり、体重が減少（または増加）する
- ④ 寝つきが悪い、夜中に目が覚める、朝早く目が覚めるなどの不眠が起こるか、あるいは眠りすぎてしまうなど、睡眠の問題が起こる
- ⑤ 話し方や動作が鈍くなるか、あるいはいらいらして落ち着きがなくなる
- ⑥ 疲れやすいと感じ、気力が低下する
- ⑦ 自分には価値がないと感じ、自分のことを責めてしまう
- ⑧ 何かに集中したり、決断を下すことが難しい
- ⑨ この世から消えてしまいたい、死にたい、などと考える

暗く落ち込んだ気分、何も手が付かない、今更どうしようもないことで悩み、自分を責め、眠れず、今までできたこともできず、楽しめたことも楽しめない…これが2週間も続くようならうつ病を疑い、とにかく早く医師の診察を受けることが必要です。

自分で気付いて受診できければ何よりですが、やはり身近で本人の様子を見ている家族や友人や同僚や上司が、本人の悩みや苦しみに気づき、本人が一刻も早く医師の診断を受けることができるように上手く進める必要があります。

放置すれば症状は重くなり、回復も確実に遅れます。医師の診察と処方に従って、とにかく職場や仕事を離れて休養することをお勧めします。（仕事は思いのほか、本人がいなくてもどうにかなるものです。本人はなかなか信じませんが。）

休養中は、当たり前ですが、本人に何かを強いたり、本人を責めたり、励ましたりせず、本人がゆっくり時間をかけて自分を取り戻すのを支え、見守り、待ってあげてください。

(4) うつ病発症が疑われる場合の対応例

以下は、いずれも筆者自身のマネジメント上の経験と反省に基づく対応例です。

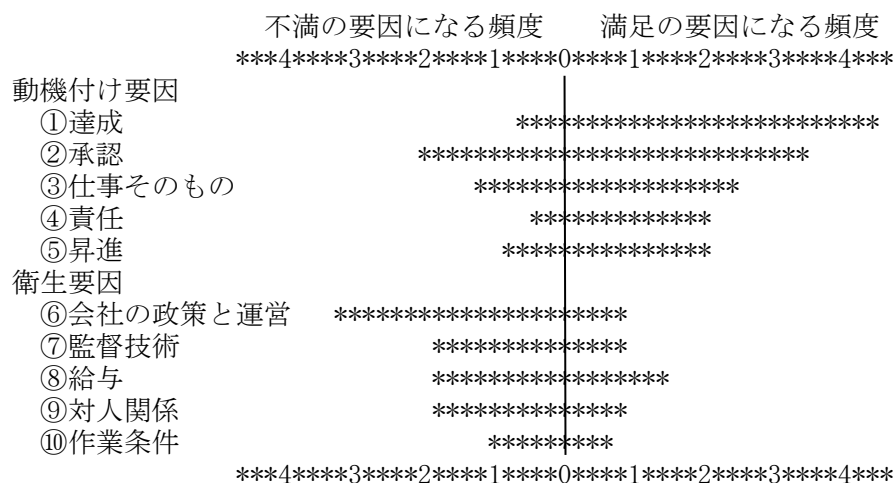
- ① 早く気づくこと。本人自身や周囲が、兆候（サイン、愁訴）を見逃さず、本人の不調に気付くこと。元気のない様子、ケアレスミスが多発、遅刻や欠勤の増加など。一人で悩ませず、「気をかけ、目をかけ、声をかけ」という職場環境や習慣を。
- ② 早くつなぐこと。家族や友人を介した連絡ルートを確立し、一日も早く医師の診察・治療を受けさせること。家族に知られ（せ）たくない場合でも誰か一人とは連絡をつけておく。決して一人で悩ませてはならない。
- ③ とにかく休ませること。職場や仕事から解放し、心やすらぐ環境でゆっくり休養させること。本来組織的であるはずの業務が個人に依存しすぎている場合があるが、かまわず休ませ、あとは何とかする。
- ④ 頑張りは禁句、は周知のとおり。本人は既に頑張っているのだから「頑張れ」ではなく「よく頑張っているね」が良い。また本人は「もうだめだ」と思い詰めることが多いので「必ず治る」「大丈夫だ」と言うのが良い。
- ⑤ 本人を責めない。過去を悔んだり自分を責めたりして病気になる。責めたり、問い詰めたり、追い詰めたりしない。本人は「どうしようもないこと」に悩んでいるので、「悪いことは忘れる」「自分を責めない」ようなアドバイスが良い。
- ⑥ どうでも良いことと重要なことは先送りさせる。まずは心身を復調させることが第一なのだから、それ以外のことはどうでも良い。また、この時期に取り返しのつかない重要な意思決定をさせてはならない。
- ⑦ 診断書が出たら… 医師による「一定期間の療養を要する」旨の診断が行われたら、その内容に従って欠勤（有給休暇がある場合には先に消化させ、その後は病気欠勤）を開始する。
- ⑧ 休職を発令する。病気欠勤（これに準じる不就業・不完全就業も含む）が一定期間継続（または断続）しても治癒しない場合（通常期待される勤務ができない場合）は、就業規則に基づいて休職を発令する。治癒せず休職期間が満了したら自然退職。
- ⑨ 復職の可否を判断する。主治医の判断だけで復職させるのではなく、産業医の判断と経営労務的判断が必要。就業規則にも明記しておく必要がある。通常期待される勤務ができなければ「治癒」とは言わない。
- ⑩ 復帰は徐々に、試し出勤から。治療の一環として、休職期間中に行う。長い休職期間が明けて直ぐに通常勤務させるのは無理。医師と相談し、本人・職場同意のもとで無給の試し出勤を行うべき。

(5) 不満解消と意欲向上のマネジメント

① 不満の解消が必ずしも意欲の向上につながらない

下図は、ハーズバーグの実験により、仕事上の諸要因が満足または不満足の原因となる頻度を図示したものです。①から⑤の「動機付け要因」は不満の原因になることは少ないが、満足の要因になることが多いことを示しています。

また、⑥から⑩の「衛生要因」は不満の原因になることが多く、満足の要因にはなりにくいこと（衛生要因の不満の軽減が必ずしも満足の向上にはつながらないこと）を示しています。（「人事労務管理の思想」津田眞激著、有斐閣新書より）



上記をふまえて「より良い（良く）仕事をしよう」という前向きな意欲を促進する要因と阻害する要因に再整理すれば以下のとおりです。意欲を促進する動機付け要因の強化と、意欲を阻害する衛生要因の緩和を同時に行うことがポイントです。

		意欲の阻害要因	意欲の促進要因
動機付け要因	①達成	意義・達成感が無い	意義・達成感を感じる
	②承認	認められない	認められる
	③仕事そのもの	仕事に興味関心が無い	仕事が面白い
	④責任	責任の過大又は過小	責任と権限のバランス
	⑤昇進	昇進の期待・機会無し	昇進の期待と機会有り
衛生要因	⑥会社の政策と運営	働く意欲への無配慮	働く意欲への配慮
	⑦監督技術	同上	同上
	⑧給与	努力や成果が報われず	努力や成果とバランス
	⑨対人関係	非協力や不信頼	協力・信頼関係
	⑩作業条件	不快で働きにくい	快適で働きやすい

② 衛生（不満）要因を改善し、動機付け（意欲）要因を強化する

働く人々の「不満」は概ね、給与等の処遇、仕事の負荷や環境、仕事上の人間関係等の「衛生要因」に集約され、働く人々の「満足」は概ね、仕事の意義や達成感、仕事そのもの、仕事を通じた成長等の「動機付け要因」に集約されるようです。

人は「不満」要因があると、①他責化する、②逃避する、③攻撃する、などのネガティブな反応を起こしがちですが（それはそれである程度は不満感の緩和につながるかも知れませんが）それだけでは「意欲」の向上は期待できません。

人も組織も、「意欲」を阻害する「不満」の原因となっている衛生要因を決して他責化や逃避や攻撃等で終わらせず、ひとつずつ根気よく誠実に確実に改善し続けることが必要です。（少なくとも「良くなっている」という確信が必要）

そのようにして「衛生（不満）」要因を、少なくとも意欲を阻害しない程度に無害化する（No Problem 化）一方で、「動機付け（意欲）」要因を強化する努力や工夫や制度（MBOや評価制度もそのひとつ）が人と組織の動機付けに繋がります。

③ 満足度と意欲度がともに高い組織づくりを進める

下図は、組織構成員の満足度の高低および意欲度の高低に応じた組織の活性化の状況を四区分したものです。モチベーションの機能を通じて人と組織を満足度と意欲度がともに高い活性型組織に導くことが人事マネジメントの重要な機能です。

意 欲 度	高	奮闘型組織 (頑張っているが報われない)	活性型組織 (頑張りが報われている)
	低	不活性組織 (頑張らないし報われもしない)	温室的組織 (頑張らないが報われている)
		低	高
		満 足 度	

(留意点)

- 1) 自分の職場や組織が、満足度と意欲度を両軸とする四象限のいずれに属するかを、できれば外部機関によるアンケート調査等によって把握しておくことが必要です。
- 2) 不満に耳を傾け、それを和らげる改善を行うことは有意義ですが、不満を解消したからと言って意欲が高まるわけではありません。
- 3) 仕事をする環境や条件に多少の不満があっても、仕事への興味や、仕事の達成感、仕事を通じた成果や評価や成長が得られるなら意欲は高まります。

④ 組織構成員のモラル状況の把握

組織構成員のモラルの状況は、例えば下掲イメージの「モラルサーベイシート」を用いて定期的に把握し、問題点があればしかるべき対応を行っておくべきです。

様式-9 「モラルサーベイシート」(一部)

(「テキスト_病院の人事労務管理」からダウンロードできます。)

<https://www.hrms-jp.com/text/byouin/>

回答者所属・職種・職位 :		記入年月日				
① 仕事そのものへの動機付けについて		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	01 仕事することに動機付けられている。多少の負担や責任の発生を厭わず。					
<input type="checkbox"/>	02 仕事の質や効率の改善に取り組んでいる。					
<input type="checkbox"/>	03 仕事を通じて自分を成長させている。					
② 仕事の量や質						

(6) 時間外勤務の上限規制への対応について

① A病院の状況について

下記は筆者がA病院の院内会議で医師を対象に行った説明の内容です。今さらこの程度の内容ですが、多くの医師(管理的立場の医師を含む)にとってそれが必ずしも「当たり前」でない点に問題のひとつがあります。

1. 労働基準法上の「労働時間と休日」の原則と例外について

(1) 原則

- ① 使用者は、原則として、被用者を、1日に8時間、1週間に40時間を超えて労働させてはなりません。(労働基準法32条)。
- ② また、使用者は、少なくとも毎週1日の休日、または4週間を通じて4日以上の日を与えなければなりません(労働基準法第35条)。

(2) 例外

- ① 上記の「法定労働時間」を超えて、または「法定休日」に労働させようとする場合は、「時間外労働・休日労働に関する協定(36協定)」の締結と届出が必要です(労働基準法第36条)。
- ② 厚生労働大臣は、労働時間の延長を適正なものとするため、上記の協定で定める労働時間の延長の限度等必要な事項について、基準を定めることができます(労働基準法第36条第2項)。
- ③ 「時間外労働の限度に関する基準(平成10年労働省告示第154号)」では、一般労働者の場合、36協定で定める延長時間は、最も長い場合でも次の限度時間を超えないものとしなければならないとされています。

期間1箇月の場合 45時間

(3) 例外の例外(特別条項)

- ① 前掲告示では、臨時的に限度時間を超えて時間外労働を行わざるを得ない特別の事情

- が生じた場合に限り、特別条項付き36協定を締結することができるかとされています。
- ② ただし、「特別の事情」とは「一時的または突発的に時間外労働を行わせる必要があるもの」に限り、その回数は「1年のうち半分を超えないこと」とされています。
2. 当院の医師・歯科医師を対象とする「36協定」について
- (1) 労働基準法の労働時間の原則（1日に8時間以下かつ1週間に40時間以下）を超えて労働させることができる時間 ⇒ 1か月あたり45時間
- (2) 労働基準法の休日の原則（少なくとも毎週1日の休日、または4週間を通じて4日以上）の休日）に労働させることができる日数 ⇒ 1か月あたり2日
- (3) 特別条項の定め ⇒ 患者の急変等で業務が増加したときは、労使の協議を経て、1か月120時間（年間990時間）までこれを延長することができる。ただし月間45時間を超えて延長することができる回数は年6回までとする。
3. 「働き方改革」の一環としての医師の「時間外労働の上限規制」について
- * 労働政策審議会建議「時間外労働の上限規制等について」（2017年6月5日）より
- (1) 時間外労働（法定休日における労働時間を除く）の上限規制は、原則として月45時間、かつ、年360時間とすることが適当であり、この上限に対する違反には、以下の特例の場合を除いて罰則を課すことが適当である。
- (2) 特例として、臨時的な特別の事情がある場合として、労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても上回るできない時間外労働時間（法定休日における労働時間を除く）を年720時間と規定することが適当である。
- (3) かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合について、最低限、上回るできない上限として、以下のとおりとすることが適当である。
- ① 法定休日における労働時間を含めて2～6か月平均で80時間以内
- ② 法定休日における労働時間を含めて単月で100時間未満
- ③ 月45時間（法定休日における労働時間を除く）を上回る回数は年6回まで
- (4) 「時間外労働の（罰則付き）上限規制」の医師への適用について（前掲「建議」より）
- 医師については、時間外労働規制の対象とするが、医師法第19条第1項に基づく応召義務等の特殊性を踏まえた対応が必要である。具体的には改正法の施行期日の5年後を目途に規制を適用することとし、医療界の参加の下で検討の場を設け、質の高い新たな医療と医療現場の新たな働き方の実現を目指し、2年後を目途に規制の具体的な在り方、労働時間の短縮策等について検討し、結論を得ることが適当である。
-

② 医師の時間外勤務の管理について

以下は筆者のA病院における実務経験に基づく私見です。

- 1) 経営トップからの明確なメッセージが重要。例えばA病院ではトップが「医師だけは特別、当院・当科だけは特別という意識は捨てよ」と宣明してくれたことが大いに時間外抑制の追い風になった。（他院では逆の事例があった。）
- 2) 医師以外には各部門の「管理監督者」を通じた統制が効くが、医師には同様の統制が効きにくい。だからと言って直接当該医師個人に働きかけるのはあまり薦められない。診療各科の責任医師に管理意識を持ってもらう努力が必要。
- 3) 「法定休日における労働時間を含めて単月で100時間未満」という最大上限規制は、医師自身の心身の健康や正常な勤務条件を維持する上でも合理的な上限として社会的コンセンサスを得られるはず。

- 4) 今さら医師の労働者性を争ったり、「応召義務」を盾に医師への適用を除外しようとする議論は、若い世代の（例えば子育て世代の）医師を含めて広いコンセンサスを得にくいだろう。
- 5) 時間外勤務への「目配り」も重要だが、医師の実態としての繁忙状況や、個々の医師のモラルや健康への「目配り」、また、超過勤務の実態の把握とその負荷に応じた、「法定の時間外給を下回らない諸手当」の拡充が必要。

(7) 「同一労働同一賃金」(非正規雇用の処遇改善) への対応

① 雇用形態の四大区分

現実には様々な呼称や、さらに複雑多岐にわたる区分があるかも知れませんが、それにかかわらず、「雇用期間の定めが無いか有るか」および「フルタイム勤務かパートタイム勤務か」によって雇用形態は大きく四区分できるはずです。

雇用形態の四大区分

所定就業時間の定め 雇用期間の定め	フルタイム (常勤)	パートタイム (非常勤)
無し (無期雇用)	無期・フルタイム	無期・パートタイム
有り (有期雇用)	有期・フルタイム	有期・パートタイム

このうち、「無期・フルタイム」の雇用区分を「正規雇用」と呼ぶなら、他の雇用区分は「非正規雇用」となり、政府の言う「同一労働同一賃金」とは主に、「正規雇用と非正規雇用の不合理な処遇格差を違法・無効とする」趣旨です。

② 同一労働同一賃金ガイドライン

具体的に何が「不合理な処遇格差」を生じないために何をすべきかについては、国の「同一労働同一賃金ガイドライン」の通りです。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryous3.pdf>

<以下は、上記の骨子を筆者がチェックリスト形式に編集したものです。

以下、甲：無期雇用フルタイム労働者、乙：有期雇用労働者又はパートタイム労働者を言うものとします。>

- 基本給について、労働者の職業経験・能力に応じて支給しようとする場合、甲と同一の職業経験・能力を蓄積している乙には、職業経験・能力に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、蓄積している職業経験・能力に一定の違いがある場合においては、その違いに応じた支給をしなければならない。

- 基本給について、労働者の業績・成果に応じて支給しようとする場合、甲と同一の業績・成果を出している乙には、業績・成果に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、業績・成果に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。
- 基本給について、労働者の勤続年数に応じて支給しようとする場合、甲と同一の勤続年数である乙には、勤続年数に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、勤続年数に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。
- 昇給について、勤続による職業能力の向上に応じて行おうとする場合、甲と同様に勤続により職業能力が向上した乙に、勤続による職業能力の向上に応じた部分につき、同一の昇給を行わなければならない。また、勤続による職業能力の向上に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた昇給を行わなければならない。
- 賞与について、会社の業績等への貢献に応じて支給しようとする場合、甲と同一の貢献である乙には、貢献に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、貢献に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。
- 役職手当について、役職の内容、責任の範囲・程度に対して支給しようとする場合、甲と同一の役職・責任に就く乙には、同一の支給をしなければならない。また、役職の内容、責任に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。
- 業務の危険度又は作業環境に応じて支給される特殊作業手当について、甲と同一の危険度又は作業環境の業務に当たる乙には同一の支給をしなければならない。
- 交替制勤務など勤務形態に応じて支給される特殊勤務手当について、甲と同一の勤務形態で業務に当たる乙には同一の支給をしなければならない。
- 精皆手当について、甲と同一の勤務形態で業務に当たる乙には同一の支給をしなければならない。
- 時間外労働手当について、甲の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った乙には、甲の所定労働時間を超えた時間につき、同一の割増率等で支給をしなければならない。
- 深夜・休日労働手当について、甲と同一の深夜・休日労働を行った乙には、同一の割増率等で支給をしなければならない。
- 通勤手当・出張旅費について、乙にも、甲と同一の支給をしなければならない。
- 勤務時間内に食事時間が挟まれている労働者に対する食費の負担補助として支給する食事手当について、乙にも、甲と同一の支給をしなければならない。
- 単身赴任手当について、甲と同一の支給要件を満たす乙には、同一の支給をしなければならない。
- 特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する地域手当について、甲と同一の地域で働く乙には、同一の支給をしなければならない。
- 福利厚生施設（食堂、休憩室、更衣室）について、甲と同一の事業場で働く乙には、同一の利用を認めなければならない。
- 転勤者用社宅について、甲と同一の支給要件（転勤の有無扶養家族の有無、住宅の賃貸、収入の額など）を満たす乙には、同一の利用を認めなければならない。
- 慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除・有給保障について、乙にも、甲と同一の付与をしなければならない。
- 病気休職について、乙には、甲と同一の付与をしなければならない。また、有期雇用労働者にも、労働契約の残存期間を踏まえて、付与をしなければならない。
- 法定外年休・休暇（慶弔休暇を除く）について、勤続期間に応じて認めている場合、甲と同一の勤続期間である乙には、同一の付与をしなければならない。なお、有期労働契約を更新している場合には、当初の契約期間から通算した期間を勤続期間として算定することを要する。

- 教育訓練について、現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施しようとする場合、甲と同一の職務内容である乙には、同一の実施をしなければならない。また、職務の内容、責任に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた実施をしなければならない。
- 安全管理に関する措置・給付について、甲と同一の業務環境に置かれている乙には、同一の支給をしなければならない。

(8) 有期雇用から無期雇用への転換について

労働契約法の改正により、有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときに労働者の申し込みによって無期労働契約に転換されるルールが導入されました。(厚生労働省ポータルサイト (<http://muki.mhlw.go.jp/overview/business.html>) 参照。)

平成25年4月1日に施行され、平成30年4月1日から労働者による無期雇用転換の申し込みが始まります。同一の利用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合は、労働者の申し込みにより、無期労働契約に転換します。

但し、通算契約期間のカウントは、平成25年4月1日以後に開始した(始期のある)有期労働契約が対象です。以下、上記ポータルサイトのQ&A集から、主なものを引用します。(<http://muki.mhlw.go.jp/qa/>)

- ① 「通算期間」のカウントはいつから？
平成25年4月1日以後の当該有期雇用契約の始期(当該契約が有効となる最初の日)から。契約が更新される場合は更新後の契約の始期からです。
- ② 「労働者による無期雇用転換の申し込み」が始まるのはいつから？
平成25年4月1日以降に開始した有期労働契約の通算契約期間が5年を超える場合、その期間の初日から末日までの間、無期転換の申し込みができます。
- ③ 「無期雇用転換の申し込み」によって当然に無期雇用契約に転換するのか？
無期転換の申し込みをした場合、申込時の有期労働契約が終了する日の翌日から、無期労働契約となります。
- ④ 「無期転換前の雇用契約の条件」と「無期転換後の雇用契約の条件」は同じ？
給与や待遇等の労働条件については、労働協約や就業規則、個々の労働契約で別段の定めがある部分を除き、直前の有期労働契約と同一の労働条件です。

<筆者追記事項> 「同一労働同一賃金」の適用はどうか？

無期フルタイム雇用と有期・パートタイム雇用等との間の不合理な待遇差の解消については前掲「ガイドライン」のとおり。(無期雇用転換後の待遇格差解消は当然の前提と解します。)

(9) 「医師の働き方改革」に関する試論_A病院の状況をふまえて

「働き方改革」で、医師に「超過勤務の上限規制値」を押し付けるだけでは無意味です。これを機に医師と協働する各職種の専門性をより高め、医師との協働性を高めれば、お互いのスキルアップにもモラルアップにもつながるはずです。

以下は、筆者がA病院において、各部署のキーパーソンに各部署の有資格者が「専門性をより高め、医師との協働性を高めるとしたら具体的にどういうことが考えられるか？」と問合せた際の回答の一例です。

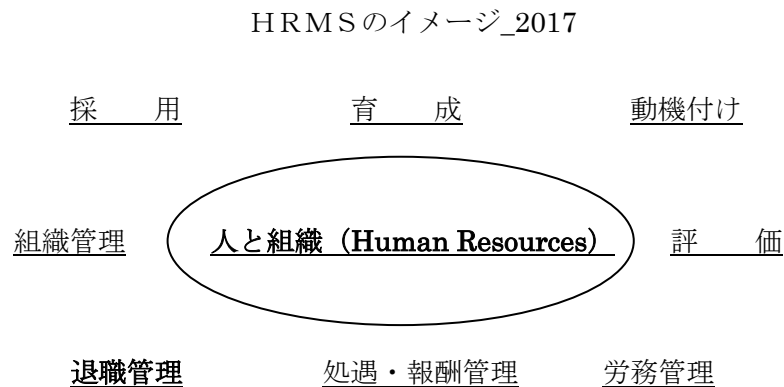
-
- ① 看護
認定看護師、専門看護師をはじめとする認定資格や専門研修。コーディネート、患者教育、診察前のアセスメントを担うスペシャリストの育成と活用。特定行為（より高度な診療補助行為（たとえば皮膚の縫合や点滴投与）について研修を修了した看護師が手順書に沿って行う 38 の行為）
 - ② 薬剤
専門薬剤師や認定薬剤師。資格があると医師の信頼感が得られ、医療の質向上に寄与できる。薬剤の副作用チェックのための検査オーダーなど。プロトコルに基づいた医師協働業務。
 - ③ 診療放射線
より客観的な評価を得られるのが、学会による認定技師を取得する事。また当院では、下記の範囲で読影補助を行っています。X線撮影：胸部X線、マンモグラフィ
CT検査：心臓CTアンギオ、MRI検査：頭部、脊髄、心臓、乳腺の領域
 - ④ リハビリテーション
より質の高いチーム医療への体制整備…たとえば、SCU（脳卒中ケアユニット）などの施設基準をとる。新たな先進医療の導入…ロボットリハビリの導入など。地域、町づくりへの貢献…予防医療、防災リハビリ等、町づくりへの参加。入院から退院までのリハマネジメント…リハビリの必要性があるかないか、医師が処方を出す前にあらかじめ評価を行う。在宅リハマネジメント。
 - ⑤ 診療情報管理および医事
医事データの活用について。各診療科の詳細なデータ分析・フィードバックをすることで医療の質、経営の質向上に貢献。特に請求に関する専門性を高めることは病院の収入を左右する。医師業務の負担軽減については、チーム医療を中心とした診療が欠かせない。医師事務作業補助者による文書作成。さらに外来診察室での補助業務がさらにできると負担軽減につながる。
 - ⑥ 医療連携福祉相談
退院支援業務に関わる中で、「人生の最終段階における意思決定支援」に関わること。本来は、がんや心不全の治療など、治療を継続している段階で話し合いが持てるとよい。医師から今後の治療方針についてICを行う際に同席し、その治療を行った場合の療養生活はどのような場となるのか、転院・施設の受け入れ条件や費用などを説明すること。
-

医師の「働き方改革」を医師以外の医療従事者の「働き方改革」と一体にとらえ、各職種における専門性をより向上させると同時に、医師との協働や地域・在宅ケアにまでオーバーリーチすれば病院職員全体の「働き方改革」に繋がるはずです。

7. 退職管理 (Exit Control)

(1) 退職管理の位置づけと意義

採用から退職までの「人と組織」に関するマネジメントのうち、退職管理 (Exit Control) は、採用管理 (Entry Control) およびその他の人事マネジメントプロセスと相互に連携して機能させるべきプロセスです。



なかでも特に「採用」と「退職」の「バランス」が重要です。単純に言えば、「採用」で「採りたい人」が採れていて、「退職」で「辞めてもいい人」が辞めているか、という「バランス」です。(収入と支出のバランスと同じです。)

また、「退職」において、法違反や紛争に繋がる要素がないか、事業の雇用責任や育成責任が果たせたと言えるか、退職者の退職「理由」の中に、事業の管理にフィードバックすべき事項がないか、というのも重要なポイントです。

退職には下記のような諸形態がありますが、それぞれが退職する個人にとっても事業にとっても社会的・法的にも「適正妥当」に機能しているかという観点での管理が必要です。

- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 本人都合による退職 | — | ① 依願退職 |
| | | ② 死亡退職 |
| 自然事象による退職 | ┌ | ③ 定年退職 |
| | | ④ 休職期間の満了に伴う退職 |
| 会社都合による退職 | ┌ | ⑤ 懲戒解雇 |
| | | ⑥ 普通解雇 |
| | | ⑦ 出向・転籍 |

定年後の雇用延長や再雇用は適正に運用されているか、④休職と復職を繰り返すような実態はないか、⑤懲戒解雇や⑥普通解雇の要件や手続きは明確で適正に運用されているか(解雇すべき人が解雇されているか)等がチェックポイントです。

(2) 解雇及び雇い止めに関するコンプライアンス

① 労働契約の二区分

労働者と使用者の間の雇用契約（以下「労働契約」という）の分類の中で最も重要な区分は、その労働契約が①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）なのか、期間の定めのある労働契約（有期労働契約）なのか、という二区分です。

ところで元々の民法の雇用契約の原則では、特約がない限り、無期雇用契約は、いずれか一方の当事者からの申入れ後2週間経過すれば終了し、有期雇用契約は、当該約定期間の満了によって当然に終了するのが原則です。

労働法令や労働判例においてはこのうち無期雇用契約の使用者から行う解約の申入れ（「解雇」）や、有期雇用契約の不更新（「雇い止め」）の要件や効力に関して労働者を保護するための修正が加えられています。

② 解雇の予告

使用者からの申入れによって労働契約を終了させようとする場合には、民法の雇用契約の原則（申入れ後2週間で契約終了）に対する修正として「30日前の予告またはこれに代わる予告手当の支払」が義務付けられています。（労基法第20条）

③ 解雇の無効

労働契約法第16条には、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」と定められています。

もともと解雇の効力を一般的に規制する定めはなく、解雇権制約の法理が判例で形成されていましたが、2003年に、労基法の18条の2として上記の規定が設けられ、そのまま2007年の労働契約法の中に受け継がれています。

では何をもって「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合」というのかについては、いくつかの判例を参考にさせていただくのが良いと思いますので判例集等でご参照ください。

いずれも、①解雇の理由の合理性と社会通念上の相当性、②解雇を回避するための使用者側の努力、③解雇に至るまでの適正な手続き、の有無が解雇権の濫用の主な判断基準となっています。

(参考例) 解雇に関する判例

高知放送事件 S52. 1.31 最高裁

放送会社のアナウンサーが2週間に2回の寝過ごしによる放送事故を起こして普通解雇された事件で、最高裁は解雇無効の下級審判決を維持した。

アナウンサーに非が無いとは言えないが、①本人の悪意又は故意によるものではなく、②本人のみを責めるのは酷といえる事情があり、③本人は事故後直ちに謝罪するなどし、④放送時間の空白はさほど長時間とは言えず、⑤会社側も事故対策に万全の措置を講じておらず、⑥本人にはこれまで放送事故歴がない…等の事情に鑑みて、本人に対して解雇をもって臨むことは、いささか過酷に過ぎ、合理性を欠くうらみなしとせず、必ずしも社会的に相当なものとして是認することはできないと考えられる余地がある、とした。

東京海上火災保険事件 H12. 7.28 東京地裁

損害保険会社の総合職従業員が通勤途上の負傷や私傷病等を理由に、約5年5か月のうちに約2年4か月を欠勤し、また最後の長期欠勤の前2年間の出社日数のうち約4割が遅刻であったなどし(中略)会社の上司らが再三にわたり面接を含めた注意指導を行ったが態度は改まらず(中略)会社は、労働協約および就業規則に規定される普通解雇事由「労働能率が甚だしく低く、会社の事務能率上支障があると認めるとき」に該当するとして同従業員を解雇した。

判決は、上記の事実関係を概ね認めた上で、雇用契約においては、労務の提供が労働者の本質的な債務であり、まして会社は当該従業員を総合職の従業員として期間を定めることなく雇用し(中略)時には傷病等で欠勤することがあるにせよ、長期にわたりコンスタントに労務を提供することを期待し、当該従業員もそのような前提で会社に雇用されたと解され、このような雇用契約関係下で、傷病欠勤が多く、労務を長期にわたって提供できないことを従業員(労働者)としての適格性判断の材料にできないというのは不合理であり(中略)当該社員の労働能率は著しく低いというほかなく(中略)上記労働協約及び就業規則の解雇事由に該当し(中略)上司らが面接を含めて指導を続けてきたにもかかわらず、当該従業員の勤務実績、勤務態度は変わらず(中略)出勤して労務提供をする意欲が見られなかったのであるから、会社が当該従業員を解雇せざるを得ないと判断したことには客観的に合理的な理由があるのであって、本件解雇が解雇権の濫用には当たるとはいえないとした。

明治書院事件 H12. 1.12 東京地裁

当該会社は少子化傾向に伴う生徒減少により業績が悪化したため、経費削減、業務効率化等を行ったが、経営状況は好転せず、一定の人件費の削減の必要性が生じたため、会社は15名の希望退職者を募集することを労働組合に説明し、退職者の募集を行ったが(中略)第一次募集で5名が応じたものの、第二次募集で応募者がなく、会社は10名の整理解雇を予告し、人選基準として一定期間の遅刻・早退・欠勤の総合計時間の多寡によることを示し、10名を人選し解雇を行った。

この効力をめぐる争いの中で、東京地裁は、会社の経営状況の悪化の継続性、2度にわたる希望退職の募集、人件費削減の必要性等の事実関係に鑑み、①人員削減の必要性、②解雇回避努力の有無及び程度、③人選の合理性、④組合との協議等の基準に照らし、本件整理解雇は人選基準の具体的適用を誤った1名を除いて解雇権の濫用に当たるとは認められない、とした。

(3) 解雇に関する留意点

雇用契約（労働契約）は、「一方が労務に服することを約し、他方が賃金を支払うことを約す」という双務契約（双方に履行義務を負う契約）ですから、一方がその義務を果たせない場合は、「契約を解除（解雇）できる」のが近代法の大原則です。

もちろん、通常の契約とは異なり、労働契約の解除（解雇）には労働法制上、さまざまな制約がありますし、「客観的に合理的な理由」があり「社会通念上相当であると認められない場合」でなければ解雇権利の濫用として無効となります。

そこで就業規則には懲戒解雇のほかに普通解雇の規定が必要であり、この規定を適正に運用することが必要です。以下に東京労働局の「就業規則の作成例」から「懲戒解雇」と「普通解雇」の部分を参考までに引用します。

(解雇)

第49条

労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ① 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、労働者としての職責を果たし得ないとき。
- ② 勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。
- ③ 業務上の負傷又は疾病による療養の開始後3年を経過しても当該負傷又は疾病が治らない場合であって、労働者が傷病補償年金を受けているとき又は受けることとなったとき（会社が打ち切り補償を支払ったときを含む。）。
- ④ 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
- ⑤ 試用期間における作業能率又は勤務態度が著しく不良で、労働者として不適格であると認められたとき。
- ⑥ 第59条第2項に定める懲戒解雇事由に該当する事実が認められたとき。
- ⑦ 事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由により、事業の縮小又は部門の閉鎖等を行う必要が生じ、かつ他の職務への転換が困難なとき。
- ⑧ その他前各号に準ずるやむを得ない事由があったとき。

<以下省略>

(懲戒の事由)

第61条

労働者が次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

- ① 正当な理由なく無断欠勤が*日以上に及ぶとき。

- ② 正当な理由なくしばしば欠勤、遅刻、早退をしたとき。
 - ③ 過失により会社に損害を与えたとき。
 - ④ 素行不良で社内の秩序及び風紀を乱したとき。
 - ⑤ 性的な言動により、他の労働者に不快な思いをさせ、又は職場の環境を悪くしたとき。
 - ⑥ 性的な関心を示し、又は性的な行為をしかけることにより、他の労働者の業務に支障を与えたとき。
(中略)
 - ⑦ その他この規則に違反し又は前各号に準ずる不都合な行為があったとき。
- 2 労働者が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の服務態度その他情状によっては、第48条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。
- ① 重要な経歴を詐称して雇用されたとき。
 - ② 正当な理由なく無断欠勤が*日以上に及び、出勤の督促に応じなかったとき。
 - ③ 正当な理由なく無断でしばしば遅刻、早退又は欠勤を繰り返し、*回にわたって注意を受けても改めなかったとき。
 - ④ 正当な理由なく、しばしば業務上の指示・命令に従わなかったとき。
 - ⑤ 故意又は重大な過失により会社に重大な損害を与えたとき。
 - ⑥ 会社内において刑法その他刑罰法規の各規定に違反する行為を行い、その犯罪事実が明らかとなったとき（当該行為が軽微な違反である場合を除く。）。
 - ⑦ 素行不良で著しく社内の秩序又は風紀を乱したとき。
 - ⑧ 数回にわたり懲戒を受けたにもかかわらず、なお、勤務態度等に関し、改善の見込みがないとき。
 - ⑨ 職責を利用して交際を強要し、又は性的な関係を強要したとき。
(中略)
 - ⑩ 許可なく職務以外の目的で会社の施設、物品等を使用したとき。
 - ⑪ 職務上の地位を利用して私利を図り、又は取引先等より不当な金品を受け、若しくは求め若しくは供応を受けたとき。
 - ⑫ 私生活上の非違行為や会社に対する正当な理由のない誹謗中傷等であって、会社の名誉信用を損ない、業務に重大な悪影響を及ぼす行為をしたとき。
 - ⑬ 正当な理由なく会社の業務上重要な秘密を外部に漏洩して会社に損害を与え、又は業務の正常な運営を阻害したとき。
 - ⑭ その他前各号に準ずる不適切な行為があったとき。
-

実務上は、例えば上記就業規則作成例第49条②の「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。」の適用に悩むことが多いでしょうから、特に重要な留意点について以下に記します。

① 本人の自己認識は得られるか？

本人自身に「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さない」旨の自己認識が無く、対応に窮することが多いでしょう。

特に自己中心的なパーソナリティーの人はそれを職場や他人のせいにして、被害者意識に陥ることが多いでしょうから、客観的な事実を示して、時間をかけて本人の自己認識を高める努力をする必要があります。

② 本人の状況について客観的な記録は整備されているか？

本人に自己認識を持ってもらうために、本人自身の「勤務成績又は業務能率が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さない」ことを示す事実について、書面の記録が必要です。

記録は客観的な事実を、5W2H（いつ、どこで、誰と誰が（誰が誰に）、何をなぜ、どのように、どのくらい）にそって記述し、公平な第三者に有効な心証を形成させるのに十分なものでなければなりません。

③ 本人への注意や指導を尽くし、改善の機会や期間は十分か？

注意や指導とは、本人を否定・非難したり、出来ないことを無理強いすることではありません。本人の自己認識を高め、改善の意欲を引き出し、その機会と期間を十分に（少なくとも1年間）与え、自己改善を援助することです。

それらに意を尽くし、手を尽くし、時を尽くしてもなお、本人が自己認識を改めず、改善の意欲も努力も成果も見せず、「自主退職」の意向も示さないときにはじめて「解雇（前掲「集合規則参考例（第②号）」が適法・有効に機能します。

8. 組織管理

以上述べた主に「対人的」な人事マネジメントの七つの機能をふまえて、これらの機能を主に「対組織的に」発揮する場合のポイントについて以下に述べます。(いずれも一般論ですが、いずれもA病院でのトップマネジメントの実践例から学んだ事項です。)

(1) Decision (判断・決断・選択)

組織の現在の姿は、過去の無数の選択（多くは二者択一）の結果です。何を目的や価値と定め、それを達成・実現するために、有限の経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）をどう用いたかという日々刻々の判断・決断・選択の結果です。

特に組織のトップマネジメントが行う Decision は、組織の将来の命運を左右します。そうした組織的な Decision を行う場合には、少なくとも以下の要素が必要であると、筆者は考えます。

① 適時性・先見性・実践性

Decision が遅れた分だけ損失が何倍にもなるケースは歴史的にも日常的にも数多くあります。Decision は、先見性を持って、行うべき時機に行わなければならないというのが第一の鉄則です。

また、事が済んだ（人が行なった）あとからもっともらしい一般論を言うのは評論家や批評家の仕事であって実務家の仕事ではありません。実践には Decision が伴い、Decision には実践が伴っていなければなりません。

② 機関性・組織性・責任性

ボトムアップ型にせよ、トップダウン型にせよ、Decision を行うべき権限と責任を委ねられた機関が、その見識と判断に基づいて Decision を行うべきである、というのが第二の鉄則です。

Decision は「空理・空論」に惑わされてはならず、現状（現実）の「調査・分析・検証」が必要であり、それに基づく「意見や提案」も有効です。そしてそれらをふまえ、かつ、超えたところに初めて Decision の権限と責任があります。

③ 合理性・指導性・統合性

Decision は組織を構成する大多数の人々から信頼や理解や支持や協力を引き出せるものでなければなりません。しかし必ずしもいわゆる合議制や多数決が組織にとって最善の結果をもたらし、責任をとってくれるわけではありません。

また、Decision には「～ならば～である。なぜなら～だから。」という一定の「論理の力（合理性）」が必要ですが、それ以上に組織に向けて「～したい。～しよう。」と訴求する「意思の力（指導性・統合性）」が必要です。

(2) Orientation (方向付け)

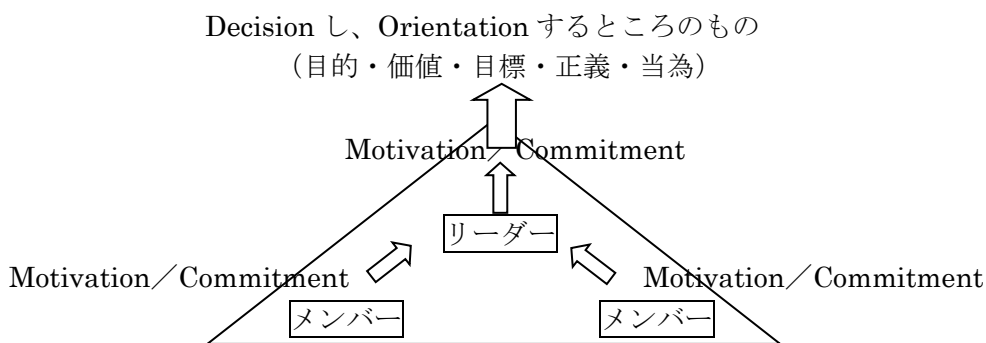
組織マネジメントの機能の第二は Orientation (方向づけ) です。組織のマネジメントを担う人が、Decision した事項（下記）を、日常的な態度や言動を通じて、構成員に「指し示し、方向付ける」ことです。

- ① 目的 … その組織や企業にとって、何が共有すべき目的であるかということ。
- ② 価値 … その組織や企業にとって、何が実現すべき価値であるかということ。
- ③ 目標 … その組織や企業にとって、何が達成すべき目標であるかということ。
- ④ 正義 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何が正しいかということ。
- ⑤ 当為 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何をなすべきかということ。

(3) Motivation (動機付け)

組織マネジメントとは、組織が選びとり (Decision)、指し示す (Orientation) 目的の達成や価値の実現に向けて、組織構成員のベクトル (能力や意欲) の大きさや方向性や相互の関係を合わせること (Motivation) です。

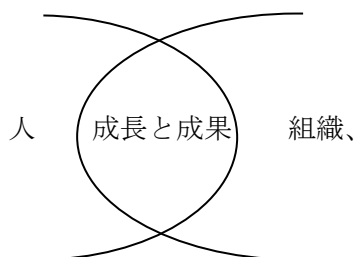
構成員の一人ひとはベクトル (動機付け) の大きさも方向も、組織の価値や目的へのコミットメントの程度も異なりますが、それらをできるだけ自発的に組織全体の最適和にすることが即ち組織マネジメントの機能です。



またモチベーションの機能を通じて仕事の条件や環境に関する不満を和らげつつ、仕事そのものへの意欲を高め、人と組織を満足度と意欲度がともに高い活性型組織に導くことが組織マネジメントの重要な機能のひとつです。

(4) Education (成長の促進)

組織マネジメントにおける Education の意義は、組織的協働を通じて、人の自己実現に向けた成長と、組織の目的や価値にそった成果を同時に達成することであり、「人が仕事を育て、仕事が人を育てる」関係づくりです。



そのためには構成員自身が仕事を通じて成果を出すことと、仕事を通じて自己を成長させることに同時に動機付けられ、組織のマネジメントが仕事を通じて成果を出すことと仕事を通じて人を育てることを同時に指向する必要があります。

また、下表は、ソフトウェアの品質管理のための組織管理論（CMMI）からの引用です。組織マネジメントにおいては、メンバーの組織的なふるまいに対するエデュケーションを通じて組織そのものの成熟度を上げることも必要です。

<参考>組織の成熟度 <http://www.compita-japan.com/kaisetsu/what-cmmi-2.html>

成熟度モデル		特 性
1	初期	場当たりの、混沌、プロセス未定義、個人に依存
2	反復できる	基本的管理プロセス確立、成功体験を反復できる
3	定義された	組織のプロセスが文書化・標準化・統合化される
4	管理された	プロセスも成果物も定量的に理解され制御される
5	最適化する	革新的アイデア等による継続的プロセス改善可能

(5) Communication (意思疎通)

以上に述べたような「人と組織」のマネジメントの主要な機能が、現実には必ずしも上手く機能しないのは、主としてコミュニケーションの問題です。円滑なコミュニケーションが成立しなければ、「人と組織」のマネジメントも機能しません。

① 組織構成員のコミュニケーションレベル

組織におけるコミュニケーションが十分に機能するためには、メンバーレベルにリテラシーとしてのコミュニケーション能力の底上げが必要であり、特にリーダーにはその機能を発揮するためのコミュニケーション能力が必要です。

<コミュニケーションの力>

- 1) 聴く力（積極的に傾聴し、肯定的に受容する力）
- 2) 理解する力（相手の言いたいことを理解する力）
- 3) 表現する力（言う力、書く力、描く力）
- 4) 伝える力（相手の疑問や興味に訴求する力）
- 5) 対話する力（相手の発言を促し、議論を進める力）
- 6) 気付く力（相手の感情に気づき、受容する力）
- 7) 配慮する力（相手の立場や利便を尊重する力） ↑ エントリーレベル
- 8) 説得する力（相手の納得を得る力）
- 9) 合意形成する力（論点を明確にし高レベルの合意を導く力） ↑ メンバーレベル
- A) 指し示す力（リーダーとして組織を方向付ける概念化能力） ↓ リーダーレベル
- B) 引き出す力（メンバーから理解・支持・協力を引き出す力）
- C) 統合する力（矛盾や相克を止揚してより高い次元の「解」を指し示す力）

② 組織そのもののコミュニケーションレベル

組織そのもののコミュニケーションレベルの高低は、次のように整理することができます。組織のコミュニケーションレベルを高く保つことは、「人と組織」のマネジメントの成立要件であり、主要機能でもあります。

	レベル低	レベル高
組織構成員のコミュニケーションリテラシー	低い	高い
コミュニケーションの機会や方法やルール	不十分	十分
指示や決定の周知徹底	不十分	十分
上下左右のコミュニケーション	障壁多い	障壁少ない

(6) PDCA (Plan-Do-Check-Action) と Evaluation (評価)

マネジメントとは「PDCA=Plan-Do-Check-Actionを通じて成長し続け、成果をあげ続けること」であるとも言えます。また、PDCAマネジメントサイクルのうちCheckが最も重要な「要(かなめ)」の機能です。

マネジメントサイクル	説明
① P (Plan)	目標を定め、何をどのようにD (Do) するかを決める。
② D (Do)	P (Plan) に基づいて実行する。
③ C (Check)	P (Plan) とD (Do) の差分の原因を見極める。
④ A (Action)	C (Check) の結果をP (Plan) やD (Do) に反映させる。

「組織が上手くマネジメントされている」ということは、言い換えれば「あらゆる組織的活動がP-D-C-Aマネジメントサイクルにそってマネジメントされている(P-D-C-Aが廻っている)」ということです。

つまり、あらゆる組織的活動が、組織の目的と価値に向けて P：明確な計画・方法に基づいて、D：計画的・効果的・効率的に実行され、C：計画と実績の差異分析と原因把握が行われ、A：それが新たな実行に反映されているかということです。

特にC：計画と実績の差異分析と原因把握が、次の実行プロセスに適確に反映されしかるべき対策がとられているかという点がマネジメントサイクルの最も重要なポイントです。

(7) Organization (組織化) と Succession (継承)

① Organization (組織化)

「組織を通じて引き出される力は、個々人の力の単純な和より小さい」というのが社会心理学上の「綱引き理論 (集団的サボタージュ)」であり、組織の中では、少なくとも量的には、個々人の力が抑制・減殺されるメカニズムが働くようです。

組織を構成する個々人のベクトルは、方向も大きさも一様でなく、組織へのコミットメントの深さや広さや強さも個々さまざまです。これらのベクトルの減殺効果を最小化する、ということも組織マネジメントにおいて必要です。

組織化とは、人と仕事を、人の成長と仕事の成果の両観点から適正に関係づけることであり、人と人を、一方の OUTPUT が他方の最適な INPUT になるように関係づけることです。そうして人の成長と仕事の成果が最大になるようにすることです。

メンバー ⇒ OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー

② Succession (継承)

組織の本質は、「人が変わっても組織は変わらない (不変性)」ことです。(例えば組織の目的や価値、組織のしくみなど。) また「人が変わっても組織は維持される (継続性)」ことや「個々の人に依存し過ぎない (非属人性)」も組織の本質です。

組織において、あらゆる仕事は「自分がいなくても動く」ようにしておかなければなりません。そういう意味で、組織における人事マネジメントの主要な機能のひとつは、「次世代のリーダーを見出してこれに継承 (Succession) すること」です。

特に、採用、育成、評価、処遇という人事マネジメントのプロセスは、それぞれに重要な意義を持ったプロセスですが、それらは同時に「組織や企業の将来を託するに相応しいリーダーを選抜する」という共通的な機能をもったプロセスです。