



# 病院の「組織活性化策」を考える

## [第11回] 人事、昇進・昇格の複線化とその運用 ～評価・育成・活用・処遇～

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)  
齋藤 清一



今、わが国の人事制度は能力・役割主義人事制度が主流である。この能力・役割主義人事制度を動かすエンジンにあたる人材評価基準は主に人事考課、アセスメント、適性検査、試験などで人材の選抜が行われている。

しかし、病院、施設等、国の手厚い保護を受ける免許産業は、能力主義人事制度を導入している法人でも、実態は学歴、経験、身分が選別基準になっており年功人事と大差はない。

一般企業の大・中堅企業は昇格、昇給、昇進制度は年功とは関係のない能力(職務遂行能力)や成果をベースにする基準である。従って年功序列は無視され後輩が先輩を追い越すなどの逆転人事が頻繁に発生する。人事で大切なのは評価基準である。その評価ツールには大きく2つある。人事考課とアセスメントである。人事考課は過去の事実に基づく事後評価であり、もう一つは事前評価のアセスメントがある。このように評価ツールには事後評価の人事考課と事前評価のアセスメントの2つがあるが、この2つの評価を職群毎に、また、昇格、昇進、人事異動にどう使い分けたいのか、人事考課とアセスメント評価の違いから見てみよう。

### 1. 昇進の評価はアセスメント

人材評価においては2つのツールの使い分けがある。例えば、人材登用(昇進とも言う)時のメインになる評価はアセスメントである。人事考課は飽くまでも昇進時の参考資料に過ぎない。また、そのウエイトは少ない。昇進には管理監督職、専任職、専門職の3コースがあるが、人事考課で確認するのは、日常業務の遂行状況(成果、能力、執務態度)である。

能力・役割主義人事において、管理監督職系の役割に就くには、まず昇格先行の原則がある。等級が一

つ上に上がるのが昇格であり上位役職位に上がるのが昇進である。また昇格はステータス(偉さ)で、昇進(ピッチャーマウンド)は役割であり、権限と責任を持つ。一方、役職昇進には能力と定員と適性が絡まってくる。

この適性とは一口で言えば人間的魅力である。社会性、人間性、使命感、忍耐力等が優れている人材である。

すなわち、昇進=昇格+定員+適性の公式で表すことができる。このように能力があっても社会性や人間性に欠けるなど適性がなければ昇進は不可能だし、適性があってもポストに空席がなければ昇進はできない。昇進は入学方式であり、欠員や組織の新設などポストがなければ役職に就くことはできない。しかし、ポストが埋まっても職員の成長や組織活性化に対応していくためには毎年、役職階別の適齢期の時期に抜擢昇進審査を実施しておく必要がある。ポスト不足の組織では役職ローテーション制度などを導入し能力、適性のある者は一度は管理監督職への登用の機会を均等に与え、やらせてみることによってその人の真の能力や実力者を見つけ出すことができる。これが本当に公正、公平な人事ではないかと思う。このように実際にピッチャーマウンドに立たせ、やらせてみることによって、真に実力のある人材を発掘することが出来る。

一方、専任職や専門職昇進には昇格先行の原則は必要であるが定員、適性はあまり関係がない。仕事さえ出来れば何人でも、登用することが出来る。専任職は業務推進の名手であり、専門職は研究、企画開発の名手である。人物評価もあまり厳しく問われない。

それに対して管理監督職コースの人材は人事異動も計画的、意図的に実施することが望まれる。後継者育成のための異動、能力開発と適材配置、志気高揚のための異動、業務運営上の都合による異動(要員

補充、業務エリアの拡大)などいくつかの異動パターンが考えられる。役職は処遇ではない。役割を果せなくなった時は役職交代がスムーズにできる流れ(制度、基準、ルール)を作る必要がある。その流れに沿って職務拡大やキャリア形成が出来るように、各病院、施設の一層の英知と工夫が求められる。

それでは、これからの能力、実力主義時代の管理監督職コースの役職者選抜はどう行ったら良いのかを考えてみよう。

例えば、課長適任者を選抜したいとする。現職係長の中から課長候補者を数名選抜し、1~2年の間、実際に課長業務を担当させるようにする。役職は現職の係長のままである。こうすることによって課長としての真の業務推進力や問題処理のセンス、物の見方や考え方を確認することができる。この位、念を入れないと登用のミスはなくなる。部長職の選抜も全く同様である。

評価には人事考課もあるが、人事考課は飽くまでも事後評価であり一般社員として優秀であると言う評価に過ぎない。従って、一般社員で優秀であっても係長として使えない人もいる。人事考課を万能として使ってきたミスマッチが多く組織に見受けられる。

役職昇進のメイン評価はアセスメントである。一方、人材の育成、活用処遇には人事考課をメインとして一般的に活用されている。

◇昇格と昇進の相違点

項目	昇格	管理監督職昇進	専任職、専門職昇進
制度	定員なし	定員あり	定員なし
定義	処遇 (賃金、肩書き)	ポスト (権限の付与)	ポスト
組織	部下なし	部下あり (管理責任あり)	部下なし
処遇の基本	本籍地	居所(現住所)	居所(現住所)
	降格なし	降職あり	降職あり
考課結果の活用	絶対区分	相対区分	絶対考課
人物評価	不要	必要	絶対資格要件とはしない。
能力考課	能力の総合判定	・バランス感覚 ・リーダーシップ力 ・管理統率力 ・部下掌握育成力 ・アセスメントが必要	▽専任職:深い経験と実績に基づいた業務知識 ▽専門職:研究、企画開発の極めて高度な専門知識
給与	基本給に反映	手当に反映	手当に反映
運用	原則として卒業方式	入学方式	入学方式
手続	任用(…任ずる)	登用(…命ずる)	登用(…命ずる)

## 2. 公正公平な昇格基準の作成と処遇のあり方

人事・賃金などの処遇の違いは労働対価の原則による。賃金格差は、担当業務内容が明らかにハイレベルであることにより「基本給」に差が生じる。これが昇格の意味であり、昇格すれば基本給が上がる。

公正、公平に昇格を実施するためには人材活用と人事賃金の処遇軸である職能資格等級制度または役割(実力)等級制度の導入が必要である。これ等の制度の中身は等級基準(役割・職種別職能要件書)で構築されている。ここで問題なのは病院や施設のように多職種組織における昇格基準は職種別の資格等級基準として作成するのではなく全職種共通の資格等級基準として作成することが人事の公正、公平性に繋がる。

全病院、全施設同一の資格等級制度にしないと共通人事にはならないからである。しかし、賃金表は別建にして設計することが留意点である。多職種集団では人材グループ別(医師職、看護職、コメディカル職、介護職、事務職、労務職)に、数本の基本給を別立て策定する。

病院・施設職員の賃金は社会的相場に強く影響を受けるため、職種別に、外部労働市場の賃金をしっかりと睨み、競争力のある賃金を支給しなければならない。例えばコメディカル職でもPT、OT、ST、放射線技師、臨床工学士、臨床検査技師、薬剤師等のように沢山の職種がある。コメディカル職共通の基本給として作成した賃金はそのままでは使えない。職種によって需要と供給が全く同じではないので、違いがあれば、相場賃金との差額を職種手当で補わないと人材の確保と定着は難しいからだ。

その他、賃金算定時の留意点は職務レベルは同じであっても企業への貢献度、辛さや勤務条件および仕事内容が異なるならば手当や賞与で差をつけることもやむを得ないことである。職務レベルが同じ(同一職務同一資格)であるなら「基本給」では差をつけないのが賃金理論であるが、職種間による外部労働市場賃率との違いは手当で補うのが望ましいやり方である。

最後に新規学卒者(専門学校、大卒)を採用する場合、職種別に初任給を定めることの問題である。これは、政策的に初任給をどう決めると言った1病院・施設内の問題ではあるが、需要と供給の違いの差があり、また、差をつけたいと言う人事政策であれば、基本給は同じでも「労働市場調整手当」で対処することになる。例えば、同期で学んだ修得年数も同じ新人の看護師、認定看護師の二人が入職する場合の基本給は

同じにするのか、それとも格差をつけるのかである…。これから従事する職種に明らかに仕事の難易度、辛さ、危険などが認められるとしても、労働対価の原則で考えれば、学校で学んだ修得年数は同じなのに、働く前から職種または資格によって初任給に差をつける事は賃金論では説明はできない。

同一学歴における修得能力に差をつける事はできないし、ましてや男女の格差も論外である。職種別に賃金差が生じるとするならば職に就いた後の習熟内容の違いにより、結果的に習熟能力に差が生じたので賃金差がつくというのが理屈である。

### 3. 能力・実力主義人事と組織の見直し

昇進管理が組織の活性化(生産性の向上)や働きがい、生きがい、また、生産性向上に繋がらないとしたら、それは、失敗である。例えば、その人を処遇するために、人のために作った組織はないだろうか、また、同期の桜の温情によって昇進させた者がいるとしたら問題である。役職位への任用は絶対基準を満たしている者の中から選考基準の要件を十分に考慮して適任者を登用する。その後、ある一定の期間毎に見直し、再評価をする。但し、適任者であれば再任を妨げないのがルールである。

しかし、現状は一度、役職に就くと余程のことがない限り降職はない組織が殆どである。それどころか、一つの課に課長が3人もいたり、一つの係に係長が何人もいる組織は珍しくない。ポストを処遇として与えているのだ。これでは指揮命令系統が混乱する。これ等の改善策はラインとスタッフに速やかに仕分けをしなければならない。

ライン管理監督者は一つの課、係に必ず1名配置の原則である。ラインは指揮命令系統を表わしている。ライン以外は、原則として部下を持たないスタッフ職の専任職、専門職で共にライン管理者を補佐するベテラン職、企画・研究・開発職である。

例えば、代行や代理職、待遇職が組織上の役割体系に組み入れられている組織では次のように整理をすると良い。その役職は組織上の役職か、それともベテラン職として実績を買った役職位なのか、それとも社会的に通用する研究・企画開発の専門職なのか、あるいは、永年の功績に報いる処遇職なのか、役職コース(管理監督職、専任職、専門職)別に人材要件を明確にすることが大切である。役職階級の基本は部長、課長(師長)、係長(主任)の3階層である。局長、副部長、次長、副主任等、役割が明確でない役職位は

統廃合の整理が必要である。ポストは飽くまでも役割であり配置の論理である。賃金処遇のリソースではない事を経営者はしっかりと認識することが大切である。

筆者:斎藤清一氏  
立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所 代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了  
●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等  
●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会  
●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日経研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」(病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方)「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」(経営書院)他多数。  
人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。  
人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談はこちらに  
職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所224  
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
http://www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/

### 誌上セミナー・アドコラム「労務管理ワンポイントアドバイス」連載開始します!

今号より、「誌上セミナー」にプラスして現場の管理者が直面する労務管理の問題に社会保険労務士がお答えする連載コラムを開始します。

<筆者:西尾直子氏>  
社会保険労務士(大阪府社会保険労務士会所属)  
知的財産管理技能士[二級・管理業務]、個人情報保護士・企業情報管理士((財)全日本情報学習振興協会認定)、生産性賃金管理士(日本生産性本部認定)、

西尾氏は、法律事務所にてパラリーガルとして勤務しながら、社会保険労務士資格を取得した後、外山法律事務所のパートナー事務所として「外山アソシエイツ」を開設。立命館大学・医療経営講座の修了生(斎藤清一先生に師事)でもあり、医療労務コンサルタント(全国社会保険労務士連合会認定)として、医療機関からの相談も数多く手掛けています。

アド  
コラム

## 労務管理ワンポイントアドバイス

### [第1回] 所定労働時間外の労働

～一問一答! 現場の悩みにズバリお答えします～



外山アソシエイツ  
社会保険労務士  
西尾 直子

Q 私は、管理職として部下の労働時間の管理をしています。今まで、会社の始業・終業時刻を基準に管理してきましたが、社員から、朝礼やお茶くみの時間、就業時間後の研修への参加は労働時間ではないかと質問がありました。朝の準備や研修への参加を命令していないのに労働時間になるのでしょうか?

A 労働時間の考え方には、労働契約上の「労働時間」と、労働基準法上の「実労働時間」があります。

#### 1. 所定労働時間・拘束時間

まず、労働契約を結ぶとき、職種や賃金とともに始業時刻・終業時刻・休憩時間の取り決めをしますが、これは、労働契約上の労働時間で、休憩を除く時間を「所定労働時間」といいます。労働者が労務を提供する義務のある時間です。

ちなみに、会社に入った時点(たとえば会社の門をくぐった時刻またはタイムカードを押した時刻など)から会社から出た時点までを「拘束時間」といい、休憩も含み、会社の支配の及ぶ時間全体をいいます。労働の義務はなくても、一定の秩序や規則を守らなければならないなど、会社の拘束を受けている時間です。

#### 2. 法定労働時間・実労働時間

一方、労働基準法で、「一週間40時間、一日8時間を超えて労働させはならない」と規定している時間が「法定労働時間」で、こちらは、「実労働時間」のことを指します。

実労働時間は、上司の指示で実際に労働に従事していた時間をいい、所定労働時間内であろうとなかろうと関係ありません。現実仕事をしている時間のことです。

#### 3. 所定労働時間外の労働

所定労働時間内は仕事をしているのが普通ですからよいのですが、問題は、ご質問のような、その前後の朝礼、お茶くみ・清掃などの準備時間、会合、研修、セミナー等の時間です。

前述のとおり、労働時間か否かは実労働時間で判断されますし、一見業務と関係のない行為でも、朝礼やお茶くみ、研修の時間などが労働時間と認められることがあります。

同じ朝礼やお茶くみが、労働時間になる場合とならない場合がある

のは、どこが違うのでしょうか。

その判断の視点が、難しくいうと、「義務づけられているか」「使用者の指揮命令があったかどうか」「拘束性」「業務との関連の度合い」です。就業規則等に規定されている業務はもちろん労働時間です。上司の業務命令があるときや、明らかな命令がなくても、行わなければ人事考課等に影響がでる場合も含まれます。また、拘束時間内か否か、業務と直接に関連している作業なのかどうか判断基準となります。

始業時刻前の朝礼やお茶くみが、純粋に職員の自主的な行為で、「自分のお茶を入れるついでに他の職員のものも入れた」のであれば労働時間とはいえませんが、慣例で当番制になっていたりすると労働時間に近づきます。

その他、社長も参加し、順番に発表させられたりする朝礼や、自由参加といながら出欠をとる研修、研修後レポートを作成させる、出欠が人事考課に影響がある研修、業務と直接関連が深い内容のセミナーなども労働時間とみなされる可能性が高く、反対に、会社が開催していたとしても、自由参加と明示しており、業務にあまり関係のない趣味の会や会社が社員の出欠に全く関与していない研修などは労働時間とはならないと思われます。

#### 4. 労務管理の際の参考書式

就業時間外の労働時間を正しく把握するには、次のような書式で管理するのが適切でしょう。

【書式例】

▽「指示書」「案内書」など…義務か自由裁量かの区別をする

業務として行わせる作業(当番)・行事(朝礼等)、参加させる会合・研修の指示書、自由参加のセミナーの案内書

「実労働時間」かどうかは、実情・状況・慣例などによって個別に判断されますので、実態がどうなっているのかにかかっています。

企業としては、業務命令の系統、方法、従業員が行っている業務の内容等を今一度確認し、暗黙の了解などで行ってきた部分を整理し、「指示者を決めておく」「指示はできるだけ書面で行う」「記録を残す」などに気をつけ、しっかり管理していくことが重要です。

外山アソシエイツ Toyama Associates  
〒530-0047 大阪市北区西天満4-11-22  
阪神明ビル3階 外山法律事務所内  
TEL:06-6316-1777 FAX:06-6316-7117  
E-mail:nishio@toyama-law-office.jp