

【第6回】令和新時代に期待される人材像

令和元年がスタートした。それに先立つこと1ヶ月前、政府は働き方改革関連法を平成最後の4月に施行。改革は2019～21年度の3年間で年金や雇用、医療分野で雇用改革を断行するとし、何歳になっても働ける「生涯現役」社会を目指し、全ての世代が安心できる社会保障制度への改革をスタートさせた。主な大綱は次の通り。

①65歳以上への継続雇用年齢の引き上げ検討を踏まえ年金改革を進める。併せて働く高齢者の増加をにらみ年金受給の開始時期を柔軟に選べるようにする。②社会保障に関する改革では医療費の伸びを抑制、薬価は19～21年の3年間は毎年改定する。価格の安い後発医薬品の普及を更に進める。③「人生100年時代」の到来を見据え健康寿命を延ばす取り組みを強化する。その他、社会保障改革で歳出削減を進める一方、経済成長の底上げをめざす。などとしている。

この10月には消費税の引き上げが控えており、経済環境は大きく変わる模様である。

今、わが国は歴史的転換点にあり、経済産業の仕組み、市場の仕組みが大きく変わろうとしている。各企業では、否応なしに変化に対応していかなければならないが、できる人材はそんなに多くはない。高齢者など経験を持つ者は多数いても、必ずしも価値ある人材とは言いきれない。経験は過去、現在の常識は、時代とともに非常識になる。

令和新時代に価値ある人材になるためには、一体どのような能力を身につけたら良いのだろうか。

1. 「EQ」の高い人、低い人の行動パターン

「EQ (Emotional Quotient / Emotional Intelligence Quotient)」という言葉がある。この言葉は「感情知能係数」とか「心の知性」とも呼ばれている。1995年に米国の心理学者D.ゴールマンの著書「Emotional Intelligence」の中で提唱された概念で日本では「自己の感情をコントロールする力、他者の感情に共感、理解を示す能力」などと訳されている。

EQが高いと他者の協力を得たり、目標達成や成果獲得がスムーズにできると言われ、ビジネスで成功す

るために必要な能力と言われている。ビジネスで成功するためには、頭が良い「IQ (知能指数)」だけではないことは、常識的に理解されるようになった。EQの高い人材像の行動を分析して見ると、「どんな逆境下でも何時もと変わらない安定した力を発揮する人」また、「そんなにできるとは思わない普通の人なのに他の人ができない仕事ができる人。他者との共感に優れ、他者と協力して課題解決に導く事が上手な人。忙しい時でも慌てることなく、確実に仕事が遂行できる人」などの特徴を持つ人と言われている。

一方、EQが低い人は、「知識は豊富に持っていて頭の回転も良いのに他者と協力ができず、何でも自分中心でないと気が進まない。ストレスに弱い。何か上手く行かないと直ぐに諦めてしまう。また、投げやりな態度をとる。そのために思った成果を上げられない。」

ビジネスにおいて人材と言われる人と平均的な人との違いは、人との協力を取り付ける「和」を作り出すEQが高いか、低いかの問題とも言われている。人材が持つEQ検査は、「成果に基く行動特性(コンピテンシー評価)」によっても明らかにされつつある。

2. 新時代の人間力の育成

仕事ができる、できないは、所詮その企業が期待する職務遂行能力、成果の問題にしか過ぎない。一方、プロ人材として仕事ができる、できないは、もう少し幅が広い。何処の企業でも通用する、極めた専門知識や論理的思考を持つ人達である。また、仕事の進め方(手段や方法)や人との調和「和」のセンスも良い。私達が人間的な魅力ある人として、人を評価する時には、仕事ができる、できないだけの評価ではない。社会人として、人間としてのあり様は、育成過程や生活環境、交友・同僚関係まで評価の範疇に入る。「心して美しい人生を送りたい」というロマンは、人間としての総能力を評価している。従来の人材育成論では、仕事をメインにする企業内人材育成論が中心であった。しかし、これからの人材評価は、職務遂行能力は無論のこと、品格、印象、服装、言語、性格、素行、健康までを含めた評価である。成功するプロ人材も、ただ仕事ができる、できないだけでは大成はできない。人間的魅力まで見られ評価されているのである。

3.ゆとり時間の有効活用

残業時間の規制などを柱にする働き方に係わる、働き方改革関連法は、平成最後になった4月1日付けで施行。月100時間を超す残業や非正規という理由で待遇に不合理な差をつけることはできない。時間ではなく、成果を重視する脱時間給制度がスタート。人口が減る中、高齢者や女性に働きやすい環境を整え、経済成長を底上げするのが狙いである。本当に働きやすい環境になるのか、職場の雰囲気や賃金には、どのような影響がでてくるのか。併せてわが社の仕事のやり方や考え方は社会の価値基準に照らしてマッチングするのか否かを、次の通りチェックしてみる必要がある。

(1)長時間労働の是正

- ①残業上限規制(企業と労働組合で協定を結ばば年間720時間、単月で100時間未満さらに2~6ヶ月の平均では80時間以内。年12ヶ月のうち6ヶ月以上は残業時間を45時間以内にしなければならない。)
- ②勤務間インターバル
- ③有給休暇の取得
- ④高度プロフェSSIONAL制度

(2)柔軟な働き方

- ①テレワークの拡大
- ②兼業・副業の推進

(3)非正規の処遇改善

同一労働同一賃金の導入

- ①基本給=能力や経験が同じなら正社員と同一に
- ②賞与=業績への貢献度が同じなら同一に
- ③諸手当=通勤手当や出張旅費などは同一に

(4)その他、女性・若者の活躍、高齢者の就職促進、子育て、介護と仕事の両立、賃金の引き上げなど。

長時間労働の是正や自由な働き方の推進など、従来の働き方を大きく転換する価値観の転換が求められている。生み出したゆとり時間を自己研鑽と人間成長にどう使うかは、私自身の課題である。

4.医療機関、介護事業者の 栄枯盛衰も自己責任

政府は毎年拡大し続ける医療費・介護費の赤字、医療費、介護費の抑制問題を国の最大テーマに掲げ取り組んでいるが、診療報酬、介護報酬の改定時に各医療、介護職業団体の政治折衝は、混迷を極めていいる。しかし、筆者のコンサル指導先において成長・発展している病院・施設の経営実態を分析してみると、企業戦略目標を明確に策定し、患者、利用者の獲得、利益獲得について意図的・計画的に仕掛けている。患者、利用者獲得には何をどう努力したら良いのか、計画を立てて、それを具体的な実践目標に置き換え、このようなやり方で本当に目標が達成できるのか否かを日々チェックし格闘している。

従来の「待ちの経営」から「仕掛ける経営、お客様獲得経営」へと一般産業の経営スタイルを踏襲している。ゆとりと自由な働き方が広がる中、自己責任は拡大している。時代感覚を失った企業は時代とともに淘汰されていく。これも自己責任の範疇である。



齋藤 清一

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

筆者:齋藤清一 氏

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

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」(病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方)「医師の賃金はこう決める」(職能給の決め方が分る本」(経営書院) 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

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