

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。



事業活動の活力の源泉は何よりも「人と組織 (Human Resources)」なのですから、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（成長の促進）」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・等級・報酬等）で処遇するか」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。