

これからの時代が求める

病院経営と人づくり



公平な人材活用の マネジメント

将棋の世界で、「銀が泣いている」という言葉がある。この言葉は、中高年齢者の人材活用の問題を指摘しているようにも思える。また、「窓際族」という言葉は、加齢と共に第一線業務から遠避けられ、ふがいない職業人生を送っているサラリーマンを揶揄しているものである。年功主義時代には勤続年数や年齢も能力や実力を評価する重要なファクター（要素）であったが、時は能力・実力主義時代、本当に実力や成果でその人の真価を考えるのであれば、年を取ったからなどということは全く関係ない話だ。

あなたが勤務する組織では、人材活用は公平だろうか。公平であるか否かの判断は、その案件への対応の仕方を見て、あなたがどう思うか、どう考えるかの問題である。基準がないと公平の考え方も人によってぶれる。したがって、公平のスタートは

基準の公開にある。基準を作ったら、その基準は誰でも閲覧できること、次に意思と志のある者にはチャレンジする権利を与えること、努力によって、天に至る道を用意しておくこと…。やらせもしないで、できないなどと言ってはいけない。やらせてみよ、やらせもしないで出来ないなどと言ってはいけない。やらせることによってその人の能力も分かるし実力も分かるのだから。チャンスは全員に平等に与えなければならない。

適材適所と 評価制度の問題点

人が集まるところには必ず評価がある。評価はいかなる場合でも公平でなければならない。しかし現実には、組織には日の当たる場所、日の当たらない不遇な場所がある。これは配置の問題である。どこで働くかはサラリーマンにとって一大事だ。

齋藤清一 Seiichi_SAITO

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
立命館大学 客員教授
東京医科歯科大学大学院 講師



製薬メーカーの人事課長、日本賃金研究センター主任アドバイザーを経て、立命館大学客員教授、東京医科歯科大学講師、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、日本経営倫理学会会員として活躍中。

自分の性格に合った仕事かどうか、その仕事が好きなのか嫌いなのか、仕事の適性はどうかなど、仕事の選択は非常に大切だ。昔の管理者にこんなことを言ったら、決まってどやされる。「仕事ができる奴はどこへ行ってもどんな仕事でも好き嫌いなくやる、仕事ができない奴は、あっちが嫌だ…こっちがいいなどと言う」と…。

しかし、適性配置を考えると、仕事の適性があるか否かは人材活用のキーポイントである。「私は口下手なので営業の仕事は苦手だ、計数管理は弱い」という人を地域連携室や経理課で使うわけにはいかないからだ。成果主義を実効ある人事制度にするには、その人の仕事への向き、不向きを確かめて、適材適所に人材を配置するのは当たり前のことだ。計画的な人事異動は適性探しの手法でもある。人事異動は一方的な経営側の押しつけ

や必要性からだけではなく、本人の意思を汲み、適性を十分に見極めることが大切である。

人事の運、不運をなくするためには、人事異動を制度として動かす必要がある。異動を行うことによって、日の当たらない場所にいた者は今度は明るい場所に出る。この時点で人事は公平になる。

それでは、異動後の人事考課はどうなるのだろうか。次に、人事異動と人事考課の公平性を考えてみたい。

公正な人事考課と能力開発

人事考課は能力開発を進めるための有効な手段、方法である。しかし、能力開発のために新しい部署に人事異動をした者は、仕事に不慣れであり人事考課は不利になるのではないかという課題がある。不利になるような人事考課は行ってはいけないが、どのようにしたらよいのだろうか。

配転後の成績考課はどう評価するのか

人事異動時の人事考課の公平性は、どう担保されるのだろうか。新しい部署に人事異動をすれば、当然仕事に不慣れなために、人事考課の上では仕事の成果は「悪い」とされるのが普通

である。

例えば、A君は5等級の能力者としよう。このA君が新しい部署に人事異動をした時に、5等級者だからといっていきなり5等級の仕事を与えてもできないのは当たり前である。その時、成績考課における評価を低くしてしまえば、誰も人事異動に応じなくなるだろう。

したがって、人事異動時の人事考課の方法には細かいルールがある。成績考課は不利にならないように、異動前（旧部署）の人事考課結果をそのまま使ってよいという決まりになっており、その期間は最大で2年まで認められている。この期間中は仕事のレベルをぐっと下げて、一日も早く能力の回復が図れるように部下と上司が二人三脚で努力することになる。

公平な能力考課とは

能力考課は、仕事の結果から能力の有無を分析する考課である。能力考課では、結果が良ければ一応「能力あり」と考える。ただし、その結果は自助努力の結果であったのか、それとも他人の力を借りた結果であったのか否かを見極めることが大切である。見極めるのは、能力と成績の間の中間項である。成績が悪い場合も能力がある場合も往々にしてその中間項が介在し

ているからである。

中間項には外部条件、内部条件、本人条件の3つがある。能力があっても中間項という逆風が吹けば成果は出ない。例えば、近くに強力なライバル病院ができたために我が病院の患者が減った。これは外部条件の問題である。また、上司の指示命令が曖昧であり、本人の能力レベル以上の仕事を与えられたが上司の指導援助はなく、そのため散々な結果に終わった。これは内部条件の問題である。本人はいつも病気がちで、そのため意欲がなく成果が出ない。これは本人条件の問題である。これら3つの中間項を正常にマネジメントしてこそ、公平で正しい能力考課ができる。

さて、話をもう一度戻して、人事異動による能力考課の公平性はどう担保されるべきかを考えてみよう。人事考課の公平性を考える上での出発点は、基準主義によって、誰が行っても同じ考課結果にならないといけないということである。能力考課の基準は等級基準である。したがって、職種の変更を伴う異動直後の能力考課は下がるのが普通である。人事異動があっても能力を評価する資格等級は変えないというルールがある。成績考課と同様に、異動後、最大2年までは能力考課は中止するこ

とになっているが、もし能力考課結果を人事処遇に使わなければならない場合は、異動前の考課結果を使うという決まりである。異動後2年を迎えたら新職種等の等級基準に照らして絶対考課（基準主義に基づく考課）を実施する。異動後の2年を能力の復元期間と呼んでいるが、これは人事考課の公平性を担保する大切なルールでもある。

課長クラス以上の業績考課の公平性とは

異動後の業績考課は2年までは中止する決まりであり、能力考課と同じような取り扱いをする。業績考課とは、裁量権を持つ上級管理者を対象にした考課であり、仕事のレベルと組織への貢献度を高く評価する考課である。貢献度の高い仕事を行うためには、意識して新たな業務に挑戦するなど、その仕事のレベルを見なければならない。上級管理者が一般職員レベルの仕事をどんなに立派にやっても、それは当たり前と評価される。業績考課は成績考課と同様に異動後2年間の猶予期間が設定されているが、さらに時間短縮ができれば、上司・部下共に優秀と評価される。

さて、業績考課は別名「実力考課」とも言われるが、実力を見るためには、実力に見合った

配置と仕事の付与が公平な人事考課の条件となる。

情意考課の公平性とは

人事異動は本人の意思も十分に尊重して、本人のモチベーションが上がるような異動でなければならない。また、2年間で復元できないような人事異動はやるべきではない。これを人事異動公平の原則と言う。

人事異動を行う時は、上司は部下に対して、今後の能力開発やキャリア開発の必要性を十分に伝え、話し合うことが大切である。その上で、本人の納得と理解の上に計画的、意図的な人事異動を行うことが大切である。

キャリアの公平性とは

人事異動をすればキャリアは増えるし、自分はどの仕事に向いているのかの適性の発見にもつながる。職業人、社会人としての可能性が大きく膨らむ。管理者になるためには視野の拡大は絶対に必要である。

また、管理者登用資格要件の一つに、キャリアパス（職歴）3回以上を必要要件として明示している組織も多い。人事異動をしたことがない、キャリアなしは、適性の発見もできない。見方によっては使い捨ての人事とも言えよう。

納得性に富む公平な人事制度の構築

人事の基本的な使命は、客観性、納得性、公平性のある人事制度の推進である。人事は人の幸せを考える部門である。したがって、人事部門が発信するメッセージ（人事制度）は、誰が見ても分かりやすくシンプルな制度であることが望ましい。人事が公平であるか否かの判断は相手の主観による。実際は公平であったとしても、相手がそう感じない場合もある。制度の解釈の仕方によって、公平か不公平かの判断が全く変わってくる。

不公平な職場に見られる兆候は、トップの方針が不明確、秘密主義による経営、部門間における重複業務の遂行、部門間の敵対視（セクショナリズム）による業務の停滞、仕事の手抜き、何を言っても上司は聞き入れてくれない…など多岐にわたる。これらの不公平感に伴うストレスが鬱積すると、ある日、突然にその職員ははじける。このような状態になると退職に至り、職員が定着しなかったりする。人の出入りが激しい、人材が育たない企業（病院）の特徴である。

不公平であると感じるのは個人の感じ方次第であるが、これらの感情は必ず周りに蔓延していく危険性がある。したがって、

たかが個人の問題と思っていたことが組織全体の経営問題にまで発展してしまったというものはいくらでもある。

師長はどこの病院でもプレイングマネージャーとして毎日日常業務に追われている。上司と部下のコミュニケーションを断絶しなければならないほど忙しく、部下は上司に悩みを打ち明け相談することができない。部下から退職願が出て初めて事の重大さに気づくのである。

公平な人事制度の構築のためには、基準主義に徹することである。公平な人事は、基準をオー

ブンにすることから始まる。公平性の留意点には、次に述べる対人、情報、手続き、結果の4種類がある。

- ①自分は職員として大切に扱われているか、それとも軽々しく扱われているか（対人との比較）。
- ②情報の開示や新事業については適切な情報提供と説明を受けたか否か。ある特定の人に内緒で情報を提供していなかったか（情報）。
- ③手続きについては日頃やかましく言っているのに、ある人に対しては「やむを得ない事

情」などと手心を加えていなかったか。決済手順が人により異なっていないか（手続き）。

- ④他人との比較においてフェアであるか。人事考課や賃金の反映など、その結果はどうか（結果）。

以上、人事が明るくないと職員の元気は出ない。人事を明るくするためには基準が必要である。企業（病院）への信頼感、チームワークの促進、モチベーションアップや仕事への達成感、公平な人事制度推進の成果であると言えよう。

監査対応で困らない！ もれ、ミスのない記録記載と指導法を！

B項目と連動した記録、監査法を実践指導！ 看護必要度と連動した 看護記録・監査システム 構築のポイント

好評
追加開催

東京 11年 1/22 (土)
10:00~16:00
機械振興会館

名古屋 11年 5/28 (土)
10:00~16:00
IMYビル



参加料/共に税込 本誌購読者 16,000円 一般 19,000円

プログラム

★11951

1. 看護必要度システムと、連動した看護記録記載
2. A・B項目にリンクする記録の整備ポイント
 - 1)看護データベース 2)看護診断 3)看護計画
 - 4)フローシート 5)経過記録 6)サマリー
 - 7)パスとの連動、活用ポイント ほか
3. 記録作業の時間短縮、負担軽減、効率化の具体策
4. 監査を通じた記録・ケアの改善
 - 1)患者状態と必要度の整合性 2)看護記録の監査
 - 3)看護必要度の記録の監査 4)記録監査基準
 - 5)監査表作成のポイント
5. 漏れ・ミスなく記載できるスタッフの指導法
6. 各委員会活動と連携

～記録委員会、業務委員会 ほか
7. 看護管理へのデータ活用のポイント

リリースへの活用ほか
8. 電子カルテシステムと工夫

川崎市立多摩病院 (指定管理者学校法人 聖マリアンナ医科大学)



倉岡圭子氏 看護部 副部長(写真)

聖マリアンナ医科大学に勤務後、2004年より川崎市立多摩病院の開業準備に従事し、電子カルテ・業務運用システムを構築する。2006年2月の開院から業務担当として、日々の看護必要度に応じた人員配置の調整に取り組んでいる。隔月刊誌『看護部長通信2010 8・9月号』『看護さくらと看護過程2010 8・9月号』(共に日経研出版)で特集記事を同時掲載。

伊藤 誠氏 医療情報部 主事

1992年4月聖マリアンナ医科大学入職。医事課・システム管理室・資料課業務に従事。2005年4月より川崎市立多摩病院開業準備室にて電子カルテシステム開発担当責任者。2006年2月より川崎市立多摩病院医療情報部にて、電子カルテシステムの運用・機能を管理。