

【人事管理計画】
人事管理の方針及び
課題について

■ 人事管理計画の検討の流れ

人事管理計画では、人事管理のあるべき姿の達成と人事課題の解決を目指して、人事処遇制度及び就業規則の指針を策定します。

第3回協議会の協議事項

統合病院の人事管理の方針

2病院の現状の人事課題

2病院の統合上の人事課題

人事処遇制度及び就業規則の指針

下記の各々の指針を策定

■ 人事処遇制度の指針

- 採用・任免
- 格付け(職級・等級)制度
- 評価制度
- 給与制度
- 退職金制度

■ 就業規則の指針

- 就業条件(労働時間、賞罰等)
- 福利厚生

■ 人事管理の方針の考え方

人事管理の方針では、統合病院の経営方針を具現化するために「職員に期待される組織貢献のあり方」を定めます。それに応じた人事管理の諸施策を展開することが重要です。



職員の役割、職種によって、期待される組織貢献は異なる



人事管理の方針＝役割、職種別に期待される組織貢献のあり方

■ 人事管理の方針

人事管理の方針は、組織内での役割・職種の各々について、統合病院の経営方針や現在のトップ層の考え、現在の2病院の人事面での長所を踏まえて、次のとおり導いています。

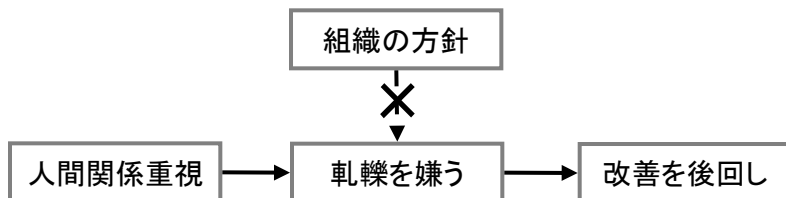
役割	職種	人事管理の方針(期待される組織貢献のあり方)
管理職層	経営責任者 (企業長又は理事長)	組織の置かれた環境の変化や現場の実情を踏まえて、組織の方針を打ち出し、業績の最終責任を負う。職員と積極的にコミュニケーションを図りつつ、組織の方針を具現化するために、組織の改革、改善をリードできる人材。
	経営幹部 (院長、副院長、事務・看護部門トップ)	組織の方針から目標を策定し、その達成の責任を負い、組織を牽引する。率先して部門間の連携を促進させ、職員の意欲を向上させ、組織の成果につなげることのできる人材。
	現場管理職 (医長、師長、科長、課長他)	組織の目標の策定に携わり、担当部門における目標達成の責任を負い、担当職種の業務に関する幅広い知識や経験を活かして組織運営を円滑化する。常に問題意識を持ち、組織全体の利益のために問題解決に当たり、組織の一体感の醸成にも貢献できる人材。
非管理職層	医師職	高い専門性を有し特定の診療科で、又は幅広い知見を有し診療科領域をまたいで、高い成果を創出する。医療の現場をリードし、状況に応じた最適な指示を行うことで、看護職、コメディカル職をコントロールできる人材。
	看護職	職員本人のキャリアの展望を踏まえて、段階的に能力を習熟させ、高い専門性又は幅広い知見を身に付け、経験・スキルを組織に還元する。患者に最も近い立場にいる自負を持って、他職種と連携し、医師の診療行為の効率性と患者へのサービスの双方の向上に貢献できる人材。
	コメディカル職	職員本人のキャリアの展望を踏まえて、段階的に能力を習熟させ、職種の業務について一通りの知見を踏まえた高い専門性を身に付け、経験・スキルを組織に還元する。専門的な見地から診療の品質の向上に貢献し、協調的に他職種と連携できる人材。
	事務職	事務管理分野において幅広い経験を積むことで段階的に能力を習熟させ、病院経営に精通する。組織の方針や目標の達成を目指して、他職種の働きを管理統制するための企画、調整、実行、検証ができる人材。
	技能労務職 (ボイラー技士、看護助手、調理員等)	他職種の的確なサポートのため、互いに協調して、定型的業務を効率的に遂行し、その上で業務遂行の改善の提案ができる人材。

■ 市川三郷町立病院における現状の人事課題

市川三郷町立病院の人事課題は次のとおりです。課題解決のためには、課題の表層を捉えて対処するのではなく、課題発生の原因を解消する対策を採る必要があります。

まとめ

人間関係を重視する組織風土の下で、病院の方針・目標の浸透が徹底されていないため、互いの軋轢を嫌い、改善を後回しにする組織運営となっている。病院による経営上の決定権が制限されていること、職員が業務改善を行うメリットがないこともその一因である。



人事課題

成行きのな管理で、現場の努力が業績に繋がらず

現場管理職が病院の方針・目標を意識しにくく、組織運営が成り行き的になってしまう。その結果、医師をはじめ職員の業務遂行や自己学習が個人任せとなり、病院の業績の向上に繋がらない。

現状維持を是とし、現場での改善が行われず

現状維持を是とする感覚が根強く、変革への意欲が抑制され、現場での改善行動が行われにくい。そのため、業務遂行の効率化が進まず、一部の職員の意欲を減退させている。

横一線の昇給がモチベーションを低下

組織貢献の程度に関わらず、横一線で昇給するため、意欲が高い人材のモチベーションを下げている。

支出規模の管理がなされず

支出に対する統制が弱く、病院の業績を踏まえた適切な支出の規模を守れない。

課題発生の原因

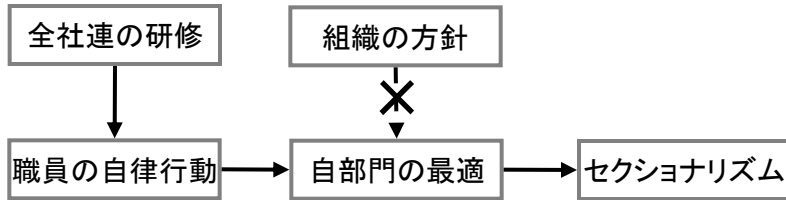
- 病院の方針・目標の決定に現場が巻き込まれず、現場管理職に経営者目線が養われない。
- 現場管理職と現場管理職以外の給与格差がなく、役職就任による意識の変化が起こりにくい。
- 病院の方針や目標の達成責任の一部を現場管理職が負わず、良い改善提案でも拾い上げられにくい。
- 医師をはじめ職員が改善行動をとるインセンティブとなる仕組みがない。
- 人材の評価の基準がなく、能力や業績による人材抜擢、昇給が納得性を持ってなされにくい。
- 給与水準等について、病院による経営上の決定権が制限されているため、医師をはじめ病院の職員が経営者的な意識を持ちにくく、事務部門を通じた組織の管理統制がなされにくい。

■ 社会保険皷沢病院における現状の人事課題

社会保険皷沢病院の人事課題は次のとおりです。市川三郷町立病院での人事課題と同様に、課題発生の原因を解消する対策を採る必要があります。

まとめ

全国社会保険協会連合会による研修で知見を得て、自律的な行動に出る職員も多い。しかしながら、病院の方針・目標の浸透が徹底されていないため、職員各自の思い入れで組織運営がなされるため、自部門の利益が優先され、セクショナリズムが発生している。



人事課題

課題発生の原因

トップの方針の徹底なく、セクショナリズム発生

トップの方針が現場に徹底されないため、各部門の考えで組織が運営され、部門間のセクショナリズムを生んでいる。

現場を巻き込まない意思決定で意欲が低下

組織運営の意思決定が現場を巻き込むことなく行われるため、医師をはじめ現場の職員が現場の実情が斟酌されないと考えてしまい、経営や業務改善への興味をなくしてしまう。

現場管理職の組織運営に職員が納得できない

現場管理職間で部下育成の取組みに格差が生じており、医師をはじめ一部の職員の不満の源泉となっている。

不完全な現場統制で業績向上への道筋がない

現場での業務遂行に組織的な統制が効いておらず、なされるべき管理がなされない。結果として、支出の規模が組織の業績を踏まえたものとなっていない。

- 病院の方針や目標の周知が徹底されない。
- 人事異動が少なく、他部門との協働の意識が醸成されにくい。

- 医師や現場管理職を組織運営上の意思決定に関わらせ、その決定に一定の責任を持たせることがない。

- 現場管理職の任免の基準が明示されていない。
- 現場管理職が果たすべき役割・責任について、組織からの期待が現場管理職本人に明示されていない。

- 経営管理面で全国社会保険協会連合会の本部に頼っても組織運営ができるため、組織の管理統制を果たす事務部門に経営への意識が芽生えにくい。

■ 2病院の統合上の人事課題

2病院の統合の際、現状の人事処遇制度の相違が原因で、解決すべき人事課題が発生します。

項目	相違の内容	人事課題(考えるべき事項)
昇格選抜	市川三郷・・・経験年数により昇格 社保鰻沢・・・役職就任により昇格 ⇒同一経験年数でも組織内での序列(格付け)が異なる	<ul style="list-style-type: none"> 昇格の基準(昇格者の選抜の基準を何に置くか)
給与水準	<p>市川三郷・・・役職就任の有無に関わらず、給与上昇 社保鰻沢・・・役職就任の有無により、給与に振れ幅 ⇒役職に就任しない40代以降の職員の給与差異が2病院間で広がる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 給与カーブ(経験年数による給与上昇の続行か、役職就任の有無による給与水準の格差を設けるか) 給与格差の移行調整の方法
退職金制度	市川三郷・・・一時金のみを支給 社保鰻沢・・・退職金の一部を終身年金可(60歳以降)	<ul style="list-style-type: none"> 社保鰻沢の終身年金可の退職金が非継続となった場合に行うべき対処