

法人本部人事部を創設し、人材育成に取り組む ～役職者育成に重点～

医療法人創和会

本部 人事部長 松江佳子

当法人は、主に透析医療や回復期医療を担う2病院を有している（資料1）。従来、法人本部は経営管理業務を中心に担っていたが、2012年6月に人事部を創設し、同法人しげい病院看護部長を務めた筆者が人事部長となった。人事部創設の主な目的は、厳しい医療環境に対応できる人材育成であった。

1. 従来の人材育成

職員の教育は従来、病院単位で独自に実施しており、専門能力向上に関する内容が主であった。そのため、病院間で内容やレベル差がみられた。また、法人として人事考課制度は未導入であり、役職者各職位の

役割の明確化も未整備であった。

病院間の人事異動は、必要時に実施したことはあったが、頻度は少なかった。ただ、2病院ともに看護部は例外で、各職位役割の明確化とクリニカルラダーおよび目標管理制度は導入済で、役職者に関する管理研修も、看護協会主催認定看護管理者研修受講を推進していた。特に、しげい病院看護部は、2002年から看護部役職者を対象に、院内役職研修を毎月実施し、役職者育成に努めていた。

2. 直面していた課題と人材育成方針

法人全体で、役職者のマネジメント能力および役割認識に、個人差と職種間差が目立ち、後任役職者（特に部署長）の育成も不十分な部署があることが分かった。

同時に、福利厚生が充実している当法人は永年勤続者が多く、結果として同一メンバーの長期化で部署内がマンネリ化に陥りやすい状態が随所にみられた。

これらの課題は、組織の硬直化に陥る危機感と同時に、厳しい昨今の医療環境に対

施設概要

名称	医療法人創和会
所在地	岡山県倉敷市幸町2-30
電話	086-422-8113
関連施設	しげい病院、重井医学研究所附属病院、重井医学研究所、岡山しげい訪問看護ステーション／岡山しげい居宅介護支援事業所、倉敷しげい訪問看護ステーション／倉敷しげい居宅介護支援事業所、重井薬用植物園、倉敷昆虫館など
HP	http://www.shigei.or.jp/sowa/

資料1 医療法人創和会の概要

創立：昭和33（1958）年5月 理事長 重井文博

しげい病院 (倉敷市)	内科（腎・循・消・神・他）・リハ科・整形外科・心臓外科・他 入院病床：256床（一般・回リハ・障害者・療養） 透析病床：120床（夜間あり） 職員数：491人
重井医学研究所附属病院 (岡山市)	内科（腎・循・消・他）・小児科・外科・他 入院病床：198床（一般・療養） 透析病床：120床（夜間あり） 職員数：395人
倉敷しげい訪問看護ステーション・居宅介護支援事業所 岡山しげい訪問看護ステーション・居宅介護支援事業所 重井医学研究所 倉敷昆虫館 重井薬用植物園	
関連施設	健康増進施設「はあもこい倉敷」

応し続けることができるか不安を感じた。

そこで、人材育成の方針を本部人事部が積極的に主導することとし、まず、役職者育成に重点を置くとした。

3. 人材育成の取り組みを実施につなげる

同一法人とはいえ、役職者育成という新しい取り組みの導入には、手順を正しく踏むことが不可欠である。

そこで、導入の手順として、①人事部で課題解決の取り組み案を作成、②本部幹部（理事長・本部長・経営管理部長・人事部長）ミーティング（週1回）で繰り返し検討、③両院院長のそろそろ理事会（人事部長は非理事だが出席）で議案提出し、審議後（再審議も多々）、承認を受ける、④両院事務部長と看護部長に取り組みについて説明し、理解と協力要請、⑤両院部署長に説明（取り組み内容により、紙面または説明会）、とした。

そして、焦らず十分な検討、取り組み根

拠を明確にし、詳しく丁寧な説明等に気をつけた。

4. 人材育成の取り組みの実際

1 役職者各職位の役割と昇格要件の明確化

法人として求めている職員の役割や能力を明確化することは、法人本部の役割である。そこで、各職種に共通する各職位の職務役割（役職定義・成果責任・主要業務）（資料2）と、マネジメントラダー（目標管理・人間関係能力・医療の質・教育研究・倫理）を作成し、役割とマネジメント能力を明確化した。

これらは、事前に役職研修で作成目的・内容・活用方法を説明し、後に全役職者にファイルにとじて配布した。以後、昇格時には、新職位の職務役割に人事部長の期待の言葉を添えて渡している。

同時に、昇格に対する認識を統一するため、役職任命に関する規程を作成し、昇格

資料2 課長（技師（士）長・室長）、課長補佐（副薬局長・副技師（士）長・副室長）の職務役割（一部抜粋）

役職定義 課長・課長補佐は部長の命を受け、部門の方針に則って担当部署を管理統括するとともに、部長業務の補佐を行う。また、部長から委譲された役割および権限も行使しながら、スタッフを指揮、指導やサポートをしながら日常業務を効果的に進める。また、主任やスタッフからの報告に適切に指示を与えるとともに、必要事項およびスタッフや職場の状況について部長に報告し、指導や指示・支援を受ける。

成果責任 課長は、以下の成果責任を担うことが求められている。

1. 担当部署を効果的・効率的に運営し、部門目標の実現に貢献するとともに、担当部署目標の立案・実現を行う。
2. 業務改善を実施し、担当部署の業務効率並びに業務水準を向上させる。
3. 報告・連絡・相談を的確に行うとともに、情報をスムーズに伝達する。
4. 担当部署職員の労務管理を行い、安定的に業務を進める。
5. 担当部署の物品および設備・機器を、適切に管理・活用する。
6. 担当部署の教育計画を推進し、職員のキャリア開発を行うとともに、後任の育成をする。
7. 安全管理を推進する。

主要業務（項目のみ抜粋）

1. 担当部署の運営
2. 業務改善
3. 情報伝達
4. 労務管理
5. 物品・設備・機器の管理
6. 教育・研修
7. リスクマネジメント（安全管理）
8. その他

候補者に求められる要件と推薦者の心構えを明確化した。以後、昇格推薦稟議書には、昇格要件の充足度が記入されている。

そして、推薦者の心構えには、推薦者は昇格者の育成に努力義務がある旨を明示し、推薦には育成が伴うことを意識づけた。

2 目標管理の導入

人材育成には、役職者が部下としっかり向き合い、部下にやりがい感を感じさせることが重要であると考えている。その手法として、目標管理を全部署（両院看護部では導入済）に導入した。

目標管理の導入にあたっては、役職研修で目的・運用方法・面接技法・目標管理シート等の使用方法等について研修を実施した。そして、両院の部署長目標管理面接（年3回）に人事部長が加わることとした。

事務部長・看護部長の面接は本部長と人

事部長で、医療技術部門の部門長（薬局長・技師長・他）は事務部長と人事部長で実施している。

現在、両院で27人の部署長面接に人事部長として加わっている。また、両院の目標管理シートは統一し、中間面接と期末面接後の全職員の目標管理シートは人事部提出を義務化し、人事部長が確認後返却している。

毎年の部署目標立案については、従来のスローガンのや内容の偏りを改善するため、しげい病院看護部が2008年から導入していたBSCの4視点に基づき、SWOT分析を行ってから目標立案を行う方法を導入した。

3 院内役職研修の隔月実施

院内役職研修は、筆者がしげい病院看護部長時代に看護部で実施し、効果を得ていた実績がある。看護部での導入経緯は、筆者がある研修で「愚痴を言わないように言

資料3 しがい病院管理者研修（全管理者対象）テーマ（26年度のみ掲載）

年度	開催月	テーマ	方法
H26	5月	知らないでは済まされない…管理者にとっての就業規則とは	講義
	7月	主任・副主任研修～やりがい感の高め方について～	講義・演習・GW・後レポート
	8月	ハラスメント研修～よりよい職場づくりのために～（院外講師：臨床心理士）	講義・演習
	9月	管理者のチーム医療・協働で取り組む課題解決①	事前課題・GW
	10月	管理者のチーム医療・協働で取り組む課題解決②	取り組み・発表
	12月	課長・課長補佐研修（テーマ検討中）	講義・GW
	2月	倫理研修（テーマ検討中）	講義
	3月	部署目標評価と今後の課題	発表

※GWはグループワーク

うのでなく、同じ学びを継続するなかで変化する自分に気づかす」という言葉にヒントを得たことである。

当時、看護部組織の硬直化を危惧しており、看護部長就任後、ただちに導入した。研修内容は看護管理全般に必要なこと、講師は、筆者はもちろんであるが、看護課長等院内講師を主とした。筆者は導入2～3年後には、役職者の育成と看護部組織づくりには不可欠な取り組みであると効果を実感し、学会や雑誌で紹介した。

そこで今回、院内役職研修として、院内全役職者を対象とした役職研修を隔月で開始することとした。

導入にはまず、法人方針として人材育成を目的に、役職研修を開始することを理事長名で知らせ、企画運営は筆者と病院幹部メンバーを中心に世話人会を立ち上げた。導入から約2年間は、筆者が講師等を含め牽引役を担ったが、徐々にメンバー全員による運営ができていく。

現在、しがい病院では世話人会から病院本部合同教育委員会と名称変更し、活動内容も拡大し、その委員会活動の中で役職研

修を行っている。

研修内容と方法（資料3）は、当初のみ導入する目標管理やBSC手法での部署目標立案方法に関すること、役職者職務役割などについて主に講義形式で行った。

以後は、病院間で多少異なるが、年度末に部署目標評価と課題発表（年度初めの目標発表は全職員対象で実施）、役職者職務役割や目標管理面接に関することおよび部署運営方法や倫理的問題について等を、事前課題に基づくグループ討議や発表、研修レポート提出など積極参加型の方法で実施している。

4 2病院による交流会（合同情報交換会）の実施

2013年から2病院役職者が交流し、情報交換を深める交流会を開始した。年2回、1回あたり1時間30分、事務部長と看護部長から推薦を受けた役職者計約100人により、テーマに基づきグループ討議を行っている。

テーマは、主催者である人事部が部署運営や人材育成に関することを中心に決めて

いる。今年10月実施の第3回テーマは「人事交流の効果の活用について」とし、討議内容を具体的に提示している。

5 人事交流の開始

2014年からは病院間の人事交流を開始した。人事交流導入決定に至る過程では、各種の方法を繰り返し検討した。導入にあたっては、開始約6カ月前に目的・実施方法・人選上の注意・部署内への説明方法等について病院ごとに説明会を開催し、詳しく説明した。また、部署長面接の場でも協力を依頼した。

実施方法は、全職種対象で4カ月間、年2グループ（6月～9月、10月～1月）、人選は今後を期待する人および各部署長が推薦する中間管理職とした。

現在、1回目のグループの人事交流は終了したが、ほとんどが役職者で、特に医療技術職は部署長を補佐する立場の者が人選されている場合が多い。

実施準備では、両院総務課が相談して事務的準備を円滑に行い、予定どおり開始できた。

5. 取り組みの効果

1 役割への理解が深まる

各職位の職務役割やマネジメントリーダーは、自己および他役職者の役割や能力を正しく理解し、自己の成長指標や役職者間の役割分担等への活用を期待している。マネジメントリーダーは、複数の部署長からニーズのあった指標であり、目標管理面接で有

効に活用しているとの声を聞いている。

また、クリニカルリーダーが未作成であった医療技術部門で、クリニカルリーダー作成部署が増えた。部署長が、職務役割やマネジメントリーダーで役割や能力の明確化による効果を実感したことが、クリニカルリーダー作成につながったと考えている。

2 役職研修ではさまざまな効果

1) 情報共有で共通認識に

全役職者による研修実施は、研修内容を共有でき共通認識を持つことができる。研修内容がどの分野であれ、学びの共有は、全役職者が同じ方向を向いて管理運営を行うことにつながり、組織づくりに有効と考える。そして、継続は必要な自己変容にもつながると信じている。また、筆者や事務部長・看護部長等で講師を担うことは、法人・病院方針や求める人材像等を研修内容とともに直接全役職者に伝える貴重な機会でもある。

2) 気づきの場

自分の役割遂行について振り返る機会を持つことは、役職者として重要である。特に、事前課題・グループ討議・研修レポートがある研修では、その過程をとおしてさまざまな気づきを得、今後に活用を考えていることが、研修レポートから明らかである。

3) 院内連携推進にも効果

グループ討議でのグループ編成は、内容により職種別・職種混合・職位別・職位混合を決めている。どの場合でも、普段あまり

かわりのない役職者同士がグループメンバーとなる機会は多い。グループ討議は、他職種や他役職者の理解につながるとともに、多職種が連携したチーム医療提供に不可欠な院内連携推進の貴重な場となっている。

4) 人材発掘の場

講師役割、グループ討議での意見や発表、提出レポート等は、業務をとおしてでは把握できない考え方や管理能力等が発見でき、個人評価がより多面的にできる機会である。貴重な人材発掘の機会であり、昇格や人事配置の判断の参考にもなっている。

3 部署長面接は貴重な機会

1) 両院の現状把握

本部による両院の現状把握は困難であるが、当然、必要なことである。そこで、年3回部署長面接を繰り返すことで、部署運営状況や部署長の運営方針、部下育成状況や部署内課題等の把握ができるようになった。

課題をともに考え、助言や支援を行うこともあるが、運営上の問題を感じたときは、本部内で検討後に問題提起し、修正を指示することもある。

2) 部署長と信頼関係

部署長と向き合う目標管理面接の場は、目標に関するだけでなく、法人方針や求める人材像等を直接伝えることができる機会でもある。また、医療現場で毎日戦場のごとく戦っている部署長の苦労を、直接ねぎらえる機会でもある。

さまざまな人材育成の取り組みを行ううえで、部署長の協力は不可欠である。目標管理面接で各部署長とじっくり向き合っていたからこそ、さまざまな取り組みが導入できた要因の1つであると思っている。

3) 後任育成は早期から

部署長面接では、後任および役職者の育成状況について必ず尋ねている。従来、専門能力向上に関する育成が主であったが、院外管理研修の活用が増加している。これは、部署長に役職者（特に後任候補）の計画的な管理教育が必要なことが浸透してきた現れと考えている。

また、部署内での役職会議定期開催が定着し、部署運営に必要な情報共有や相談を適切に行えるようになり、部署運営や役職者の協働がしやすくなったと聞く。部署長面接や役職研修をとおした働きかけが影響したと考えている。

4 病院間の交流で人材育成と組織の活性化

1) “顔の見える関係”づくり

昨今の医療提供体制システムの変化に対応するには、院内だけの知恵と情報では限りがある。病院間の交流によって、法人内2病院間の役職者が“顔の見える関係”になることは、相談や情報交換が遠慮なくできるとともに、良い面を吸収し足りない面に気づく等、病院全体のレベルアップに役立つ。交流会で得た情報をもとに、自部署の業務方法を見直した等の声も聞く。

2) 人事交流の効果は本人だけでない

人事交流による交流者は、他病院を経験するなかで自部署を客観視でき、良い面や足りない面気づく、異なる管理者モデルから新たな管理的学びがある、異なる病院機能で新知識を習得する、期待して人選されたことでモチベーションが上がる等の効果を期待している。

また、交流者周辺でも、プラス面の影響があると信じている。人の交流は、多面的な人材育成の機会であるとともに、組織の活性化への影響は大きいと期待している。

開始した1回目の人事交流者を訪問したところ、生き生きとした表情であり、最初に「大変ですが、来てよかったです」の声をまず聞いた。苦労はもちろんあるが、医療専門職業人としてひと回り成長して戻ってくることを楽しみにしている。第1回終了後には、気づいたことや学び等をまとめてもらう予定であり、今後の運用の参考にもしたい。

6. 人事部長として

1) 大切な組織風土

職員個々がやりがい感を感じることができ、組織環境が、人材育成の取り組みを効果につなげるには不可欠と考えている。医療人として高い倫理感や医療の質、職員同士が思いやれる“お互いさま”精神、教育環境や充実した福利厚生が維持できる経営安定等の組織環境づくりに、本部機能を活用した支援に努めている。

2) 現状に満足せず、先を見据えた育成を
筆者は「現状に満足することは退歩の第一歩である」との訓を常に念頭に置いている。

役職者が自分の役割や現状に満足し、目の前の役割に埋没すると、人材育成ができる職場環境とはならない。現状に満足せず、常に先を見据えた人材育成ができる広い視野をもった役職者育成に、さらに努力していきたい。

3) 役職者との信頼関係を

人材育成の取り組みを効果につなげるには、役職者、特に部署長と信頼関係を構築することが不可欠である。部署長面接等の機会を大切に、研修レポートは各々に感想を返信する等をとおし、組織を支える役職者たちとの信頼関係づくりに努めている。

終わりに

法人本部人事部としての人材育成の取り組みは、病院単位では実施できない取り組み、特に、役職者育成に関する取り組みが実現できた。現取り組みの工夫と継続、さらなる取り組みの模索を行い、法人全体の組織力アップにつながる人材育成ができればと考えている。

【参考文献】

松江佳子：日経研出版、看護部長通信Vol 7 No3、2009年8・9月号、「効果的な看護管理者研修実施への取り組み」PP 68-86