

株式会社日本人事総研

住所：東京都中央区日本橋小網町11-5 3F
TEL：03-3664-4110
URL：https://www.jip-grp.co.jp/



もり・たかし ● 特定社会保険
労務士として400社以上の人事
制度策定・運用に関与。「労
務管理面からも実務目線でア
プローチし人事と労務の両面
からサポート」をモットーにし
ている。



なみき・かずなり ● 1993年
事業立上げに参画。2021年代
表取締役就任。「制度は目
的でなく手段。〇〇主義や△
△理論に固執しない柔軟な発
想。運用してこそ価値がある。
経営理念に基づく制度」をモ
ットーとしている。

COLUMN

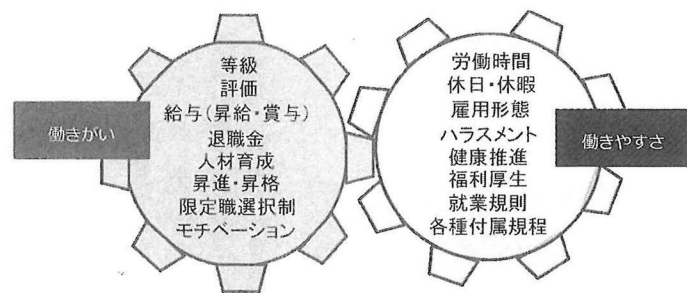
働き方改革には
人事と労務の両立が必要

働き方改革で労務管理の注目度は高まっていますが、労働環境を整えるうえで労務管理は片輪でしかありません。人事も並行して取り組まなければ、機能不全に陥ってしまいます。図のように、働きがいと人事管理と働きやすさを担保する労務管理の両輪がかみ合うことで初めて有効となります。

採用と定着に頭を抱える病院の多くが人事管理・労務管理のどちらかで機能不全を起こしている点を鑑みると両軸で見ていくことがとても大事になります。

経営戦略のなかに人事管理も含まれる側面もありますが、根本には病院のめざす理想を伝え、職員らの意識を1つの目標に向けたツールです。労務管理との組み合わせも含めて、一般企業の事例も参考に人事評価を活用していくべきでしょう。

図 人事と労務の両輪がかみ合わなければ働き方改革にならない



の職員の人事評価にかかわってもらうことも一案でしょう。評価に接するなかで認識を変えることができるかと考えています。

評価制度の策定は当事者を巻き込むと円滑

評価手段は定量的と定性的なものがあります。受け持ちの外來患

者数などで定量的な評価は可能ですが、診療科によって患者数や診療点数など重視すべき点が異なるため、参考値にとどめるべきでしょう。さらに定性的な評価は上司、同僚、部下、それぞれから評価を行う360度評価や患者満足度調査などがありますが、評価者の不満やクレームばかりでよい評価がほとんど集まらないといったこと

もあり、評価の目安として用いるのは難しいのが現状です。

そのため、医師の人事評価を取り組む際には、医師自身を巻き込む、客観的な評価はどのように行うべきかを一緒に考える機会をもつことが重要です。

概説 業務に対する健康診断

病院の中核を担う医師にも
人事評価を導入すべし

製造業や医療業界など業界問わず人事・労務に関わるさまざまな課題をトータルサポートしている株式会社日本人事総研。人事関係を担う並木一成代表取締役が医師も含めた人事制度の設計について語ってもらった。また、労務関係を担う特定社会保険労務士の森崇チーフコンサルタントに、働き方改革を進めるうえでも人事と労務のバランスについて聞いた。

株式会社日本人事総研

並木一成 代表取締役

森 崇 チーフコンサルタント

医師も含めた人事評価制度
病院理念の浸透に有益

一般企業における人事評価は利益を追求するという目標が明確にあり、社員にも受け入れやすいものです。ところが医療機関は患者を救う公的サービスの側面が強いこともあり、理事長をはじめ経営陣が人事制度そのものに対して違和感を持っているケースが少なく存在します。しかし、病院の多くは民間であり、経営をしていく必要があります。そうした、経営の意識が過度にあるためか、「人事制度」「利益の追求」と認識してしまい違和感へとつながっていることが多いようです。本来の「人事制度は理念の共有ツール」であると認識を改めることが必要です。

病院の方向性を示す理念について、人事評価を活用し、具体的に職員に伝えることで理念に沿った病院づくりが進み、地域に選ばれる医療機関へと成長することにもつながります。

この時、医師に対しても人事評価を導入すべきです。医師は例外的に除外した人事評価を行う例が多くありますが、医師を中心としている組織にも関わらず、中核を評価しないことは足かせになってしまいます。たとえば、看護師や受付の職員が丁寧な接遇をして、一番大切な診察の場面で医師が患者に寄り添った診察をしていなかったばかりに患者の心証を悪くしてしまうといったことを防ぐためにも、医師に対しても人事評価を導入することは必須です。

一方で、導入にあたって、「評価」「査定・考課」といったあら捜しをされるような印象から医師の反発を買ってしまう場合も少なくありません。人事評価は本来、よい悪いにかかわらず評価し、悪いところを放置しないための気付きを得る指標の一つです。いうなれば、「業務に対する健康診断」です。

印象を改善するためにも最初から医師を評価対象とするのではなく、最初は看護師など日常的に接する職員の評価者として、周囲