

病院

5

Vol.81 No.5
2022 May

特集

病院人事マネジメントの 具体策

対談

古城資久 × 川原文貴

伯鳳会グループ理事長

川原経営グループ代表

連載

これからの病院経営の考え方

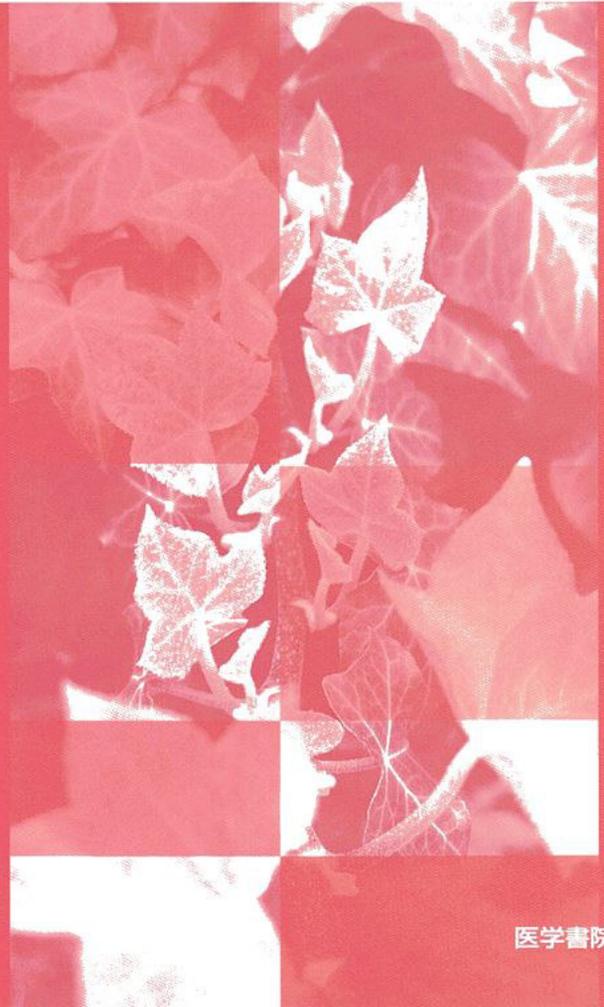
医療機関で起きる法的トラブルへの対処法

事例と財務から読み解く

地域に根差した中小病院の経営

アーキテクチャー×マネジメント

さいたま市立病院



人材採用と定着を意識した 賃金制度・雇用形態

高橋 肇 たかはし はじめ 社会医療法人高橋病院 理事長 〒040-8691 北海道函館市元町32-18

福澤 高廣 ふくざわ たかひろ 同法人業務管理室長

Key words 複線型キャリアパス 新給与体系 能力開発制度 人事考課制度

はじめに

「人材を採用し、定着に結びつける」には組織全体の意識変革が要求される。何を変革させるのか、その一つが「働き方」ということなのだろう。職員側が理解、納得しやすい業務改革が管理者側にますます求められている。

本稿では、社会医療法人高橋病院(当法人)の事例を通して、働き方の大きな要素を占める賃金制度と雇用形態に焦点を合わせてみたい。

当法人の概要

2022年に創業129年を迎えた当法人は、「暮らしを支えて未来に貢献する」ことをコンセプトとし、リハビリテーションを軸に、ICF(国際生活機能分類)とICT(情報通信技術)を生かした「生涯カルテ」の構築を目指してきた。

病院本体は、急性期一般入院基本料4、地域包括ケア入院医療管理料1合わせて59床、回復期リハビリテーション病棟入院料(1)60床、介護医療院I60床の計179床の構成となっている。ほか、介護老人保健施設150床をはじめとしてケアハウス、グループホーム、

在宅介護サービス事業所などを有している。

職員数は約500人、2020年度の経常利益は1億9400万円、2021年度は同等以上の成績を見込んでいる。なお、当法人には1965年に設置された労働組合があるが、労務に関する新しい仕組みを導入する際には労使協調を基本としている。

表1に当法人の人事関連の沿革を示す。

キャリアパス(職種別人事等級)の構築

役割と能力に応じた複線型のキャリアパス

2021年に導入した新たな人事制度では、キャリアパスを見直し、単線型の等級フレームから複線型の等級フレーム(1~9等級)とした。専門職としてキャリアアップするエキスパートコースと、マネージャー職(役職者)として昇格していくマネジメントコースがある。エキスパートコースは「看護」「診療技術」「介護」の3職群を設け、マネジメントコースは「全職種共通」とし、「職群」ごとに等級基準や賃金表を区分している。「専門スキルを磨く」のか、「マネジメント能力を身に着ける」のかを職員本人と上司・法人業務管理室で相談し、各自に見合った働き方をサポートする仕組みに再編した。

多面的要素に基づく昇格基準と公正な昇格査定

上位等級への昇格要件として「在級年数」「コンピテンシー要件」「課業」「人事考課結果」が定められており、要件すべてを満たすことにより昇格できる仕組みとしている。人事等級は前年度の能力開発シート（後述）の結果も踏まえ、毎年見直しが行われ、各個人に通知される仕組みとなっている。

昇格査定は公正を期すために、次の手順により行われる。まず、年度当初に「在級年数」「人事考課（直近年度でB評価以上）」の2要件を満たすかどうかを機械的に判断し、次年度昇格候補者として所属長へ通知。所属長は対象職員について主に「コンピテンシー要件」「課業」の2要件を評価し、年度末に所属長、部門長と昇格可否についての協議を行う。さらにその後、法人幹部による等級判定会議を行い、昇格の可否を決定する仕組みとなっている。なお、必要時は複数の同僚職員からもヒアリングを行うこととなっている。

職員の人事等級は給与にも直結するため、職員にとって納得のできる制度であること、評価側の所属長の負担が過ぎないようにすること、がポイントである。

給与体系の見直し

給与制度のポイント

キャリアパスの見直しに伴い、給与など処遇上のルールも整理し、より高い職位でマネジメントや専門性を発揮する職員、また非役職者（エキスパートコース）であっても一定期間のパフォーマンスが高い職員に対してインセンティブを持たせる仕組みとした。人事考課結果を昇給査定の判定材料とすることで、モチベーションを維持・向上させること、限られた原資を適正・公平に分配することを狙いとしている。

給与制度のポイントは以下の通りである。

- (1) キャリアパスの職群別の賃金表へ改編（キャリアパスと賃金表の等級が一致）：賃金表は職群別に改編し、キャリアパス等級と賃金表の給与等級が一致するように制度設計を行った。
- (2) 昇格（職責）によるインセンティブ（上位等級は

■表1 高橋病院の人事関連の沿革

開始時期	沿革内容
1995年	一部年俸制の導入
1997年	新人事制度構築に着手
1999年	職種別モデル賃金の作成
2001年	介護職員の「準正職員制度」導入
2004年	能力開発制度の導入、個人目標シートの運用開始、年俸制の拡大
2005年	職員紹介制度の導入
2008年	奨学金制度の導入
2010年	法人メンタルヘルス室の設置、人事異動希望調査（年2回）の導入
2012年	短時間正職員登用制度の導入
2015年	介護職員の正職員登用制度開始
2017年	人事制度の見直しに向けた取り組みを開始
2018年	人事制度の見直しと人事考課制度導入に向けた労使協定締結
2020年	キャリアパス、賃金表の見直しと移行、新人事制度の試験運用開始
2021年	新人事制度の本格導入
2022年	人事考課制度の本格稼働（前年度人事考課結果を給与に反映）

ベースアップ）：賃金表の給与等級は上位等級ほど昇給率が高くなる設計となっているため、昇格により昇格前より高いインセンティブ（昇給率）を受けられるようにした。

(3) 人事考課（仕事の成果）を昇給査定の判定材料に：2004年より行っていた能力開発制度（人事考課）を昇格要件の一部および昇給査定の判定材料とし、評価期間内に高いパフォーマンスを発揮した職員については、昇給額のインセンティブ（標準昇給より高い昇給）を持たせる仕組みとした。

非正規職員の正規雇用への転換

新たな人事制度の導入に伴い、フルタイムの非正規職員（準正職員）を正規雇用へ転換した。モチベーションの向上につながる一方、人件費上昇のリスクが懸念されるが、職責と給与の関係性を整理することで、職員の身分・待遇を保証した上で均整の取れた給与設計となっており、複数年で導入当初のロスをカバーできる制度設計とした。

上記以外にも、本人が望む形で短時間正職員やパー

人事		目標レベル												
1 採用		正職員(通算年数)												
中項目	小項目	評価		やる事が決まっている・決められている業務		企画や検討・提案・集約・分析・管理業務			人事的・対外的・全体把握					
		自己評価	評価者評価	2年以内	5年以内	10年以内	主任クラス	係長クラス	課長補佐クラス	課長クラス	副部長クラス	部長クラス		
1	人事計画の立案	1	職員配置の状況把握											
		2	各部署からの必要人員数の聴取と調整											
		3	退職・産休・育休等予定の把握											
		4	市場動向の調査・分析											
		5	採用人員計画の立案											
		6	採用募集媒体の検討・立案											
2	新卒採用事務	1	過年度実施採用広告の分析											
		2	募集案内の企画・立案(求人媒体の選択と実績の分析)											
		3	求人票作成(リクルート用病院パンフレットの作成)											
		4	求人広告の取りまとめ											
		5	実績校の一覧表作成と確認											
		6	看護学校説明会の参加											
		7	学校訪問実施											
		8	院内見学希望者へのスケジュール調整、見学、説明会の実施											
		9	採用試験場所の手配面接場所の手配											
		10	採用試験問題の作成 NA											
		11	採用試験の立ち合いと答案採点 NA											
		12	採用試験資料(筆記、面接)の作成											
		13	採用結果の確認、採用決裁起案											
		14	合否結果通知の作成											
3	中途採用事務	1	求人票作成、ハローワーク等へ提出(採用条件の確認調整後求人票揭示依頼)											
		2	応募者リストの作成											
		3	応募者への連絡(問い合わせ・応募要項確認)											
		4	面接準備、実施(面接担当者のスケジュール調整、部屋予約)											
		5	面接結果の確認、採用決裁起案											
		6	合否結果通知の作成、採否結果の連絡、不採用時の履歴書等の返却											

■ 図1 課業シートの例(総務課)

図中 □ は各業務に対してクリアすべき時期(等級)を表す。なお、図中 ■ 部分はテレワーク可能とされた課業を指す。

ト職員、60歳以後の継続雇用による嘱託職員などいくつかの雇用形態が存在する。各自のキャリアプランに合わせて、一定の基準を満たした場合には正規雇用へ転換できる仕組みとしているが、最近では業務範囲を決めた上で非正規雇用の継続を望む場合も多くなっている。

なお、ここでいう一定の基準とは、短時間正職員やパート職員からの正規雇用転換の場合において、勤務時間数、夜勤の有無、日曜・祝日勤務の可否、など勤務条件の基準を指す。

職種別課業シートの作成

各部署の職務内容は、本来業務と付帯業務で構成されている。業務内容は「課業」と呼ばれる、これ以上分業分担させられない最小単位の職務内容の積み上げに

より成り立っている。担う職責や役割により担当課業の振り分けを行っており、職責が高くなるとより難易度が高く、重要な課業が振り分けられることになる。

2000年当初に看護部門から始まった課業作成は、年俸制の医師を除き(人事考課は施行)、法人内全職種で行われるが、後述するSTEPS(中期事業計画)や、病院の方針、戦略などにより各部署は毎年課業の見直しを行っている。

図1に総務課の課業の一部を示す。業務は大・中・小項目の3分類としているが、総務課はそれぞれ7、21、84の課業数となっている。

目標管理シートの作成

当法人では、上述の「課業シート」に加え、「人事評価表」と「目標管理シート」の3点(パートと嘱託職員

を除いた全員に毎年実施)が個人の能力開発と評価の基本構成となっている。

当法人では理念や方針を実現するため、STEPSを作成している(図2)。短・中期的に取り組むべき経営課題や重点課題が記載されており、毎年4月に全職員に向けて公表される。なお、STEPSは理事長の直轄機関である「企画会議」で内容を検討し、理事会での承認を経て決定される。企画会議は、毎年1月に行われる各部署・部門へのヒアリング(内部環境分析)と当該年度の各部署目標に対する評価結果に基づいてSWOT分析を行い、次年度のSTEPS検討を行っている。

このように作成、公表されたSTEPSに基づき、各部署が当該年度の部署目標を作成、さらに部署目標に連動させる形で個人目標を作成することで、一般職員も経営に参画できる仕組みを構築している。

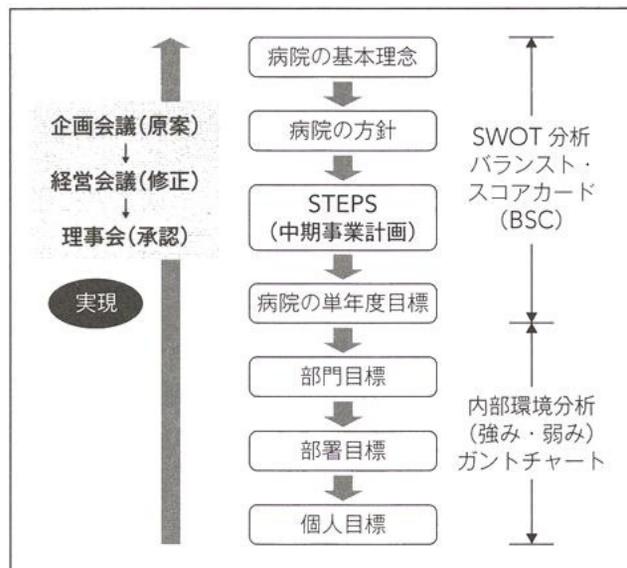
また、毎年度末に当該年度1年間を通じて職員個人に与えられた仕事の量や質、協調性、コミュニケーション能力などの人事評価表に基づく評価を行い、個人目標と当該年度の人事考課を決定している。

能力開発制度では直属上司による年2~3回の職員面談があり、面談の機会を重ねることにより上司と部下の信頼関係が生まれている。また、目標達成への過程で他職員と協力することで、チームワークの向上が生まれ、職場の風土を活性化することができる。当法人の目標管理、人事評価表の一例を示す(図3、4)。

適切な運用のために

考課者研修を定例化

人事考課制度と昇格制度や給与制度を連動させることで、評価の重要性や公正性がより問われるようになった。2021年度以降、年間3回程度、外部講師による考課者研修を実施しており、一次考課者以上の考課者は全員受講させている。研修内容は主に評点のつけ方や個人目標の設定、進捗管理の仕方、面談方法などである。なお、評価を受ける被考課者についても個人目標の設定や人事考課表での自己評価などがあるため、考課研修とは別に人事考課に関する研修を実施している。再編した人事制度をいかに組織に浸透させる



■図2 STEPS (中期事業計画)と個人目標の連動

かが今後の重要テーマと考えている。

法人メンタルヘルス室の設置

年1回定期的に行われる職員満足度調査において、離職の主な原因は、上司・同僚との人間関係によるものが多い。その対策として、2010年に法人メンタルヘルス室を設置した。

本院とは別の場所に専用個室を用意し、専属1人を配置し終日相談できる体制とした(専用電話、オンラインも可)。希望があれば、専門医療機関への同行も行っている。相談内容は秘匿性が担保される仕組みとなっている。新入職員には、年4回(入社1カ月、3カ月、半年、1年後)の面談を行っている。ここ数年、全体離職率は一桁台となっている。

人事異動希望調査

2010年より、適切な要員管理・適材適所が実現するように、年2回、法人理事とパート職員を除く全職員が「人事異動希望調査ならびにメンタルヘルスに関する調査票」を提出する。

異動希望があった場合、フォーマット文書に記載した順序に従って法人業務管理室が面談を行い、異動の調整に入る。例年、7割程度の職員は希望通りの異動ができている。異動希望が叶うことで離職の防止につながっている。

