

【経営組織の高度化に向けた対応策を考える】

1. 採用条件は明確になっているか
2. 新人職員研修の意味を考える
3. 新人職員を育てるために少なくとも3年間の教育プログラムが必要
4. 個人的な能力向上に向けたシステムを明確となっているか



1. 経営組織高度化の前提条件

これからの医療機関を取り巻く環境を考えた場合、組織内における人材育成が経営的な課題となることが次第に明らかになってきました。したがって、組織内で人事戦略的な考えを浸透する必要性が発生しており、将来の経営のあり方を明確にした上で、人材の採用から育成を考えた対応を行うことが重要となってきました。つまり、経営組織の高度化を念頭におき、人材をどのように育成していくかのビジョンと計画を示す重要度が高まってきていると言えます。

2. 採用条件の明確化と育成計画

医療機関における看護職員や介護職員等の募集はままならず、離職率の高い医療機関ほど人員補充のために有資格者という条件のみで採用する傾向にあります。それは、まるで栓をしていない風呂桶に水を入れているようなもので、一向に人材能力の蓄積が出来ない状況になっていることが多いと言えます。また、採用した人材に問題があり、採用後に後悔するということも多々あります。このような環境から脱却するためには、採用時の条件(経験や能力)を明確にして採用を行うことが必要であり、条件に100%合致した職員がいない場合を考えて、その人材に必要な人材に教育するための教育体系を構築することが必要だと言えます。つまり現時点よりも将来を見据えた対応を考え、採用条件と教育を実行できる職場環境作りを行うことが必要だと言えます。

3. 3年間の教育体系

多くの病院では、新入(中途)採用者への教育を行っていると思いますが、現場での業務を行うことができるような教育内容となっていると考えます。基本的には、病院の経営理念や経営ビジョンをはじめ経営組織、会議の種類と内容、部門と業務内容の説明、教育体系の説明等があり、その上で具体的な業務内容の説明と自分の業務上における役割とシステム等の説明が行われると思います。つまり、数カ月間でこれらの教育を行うことが一般的であり、それ以降は、新人(中途)採用者への指導は、部門の責任者又は上司や先輩が日頃の業務指導を通して仕事が行える(一人前になる)ようにすることだと考えます。そのため、数カ月間は組織として教育を行います。しかし、それ以降は本人自身に任せているのが実情だと言えます。しかし、本来の教育は、病院が求める職員像を明確にし、理想の職員像に向かって教育計画を設定し、実行することが必要です。つまり、これからの病院には、採用される側が求められる職員像をイメージでき、自覚できるような育成計画を数年間(3年間で目標)設定する必要性が高まってくると考えます。そうすることで、早期離職の防止にもつながるのではないのでしょうか。

4. 個人的な能力の向上=病院の能力向上

病院の能力向上は、これからの医療機関における競争を生き残る手段だと考えますが、その基本は、職員個人別の目標設定と向上を支援する教育システムの構築だと考えます。

【事業計画の設定について考える】

1. 事業計画とは(目標や課題を設定し、その達成や改善を行う方法を明確にしたもの)
2. 事業計画の内容とは(「目標と課題」「達成方法と解決方法」を明示)
3. 可視化と検討(「全職員の理解」「進捗状況の管理と改善」の深耕)

1. 事業計画とは何か

事業計画とは、目標を設定し達成するための方法(対策)を明確にし、全員がその方法(対策)を実践できるようにするための行動指針とすることができます。また、目標だけでなく課題(問題)の解決に向けた対応方法も明確にし、それを全職員が実行するように設定したものとすることができます。

したがって、事業計画とは、職員全員が理解しており行動のための指針となり得るものと言え、全職員が理解して行動指針の意味がなければ本来の意味の事業計画とは言えない事となります。その意味でも、目標や課題(問題)は職員間で共通的なものとして浸透し、日常の行動が事業計画に沿ったものになることが本来の意義となります。

2. 事業計画の内容とは

事業計画は、「目標と課題」と「解決に向けた取組方法」の二つが主な内容となります。目標は、大きく分けて「数値目標」と「体制目標」を掲げることができます。「数値目標」とは分かりやすいケースでは売上高がありますが、それだけではなく各部門の業務内容を数値に置き替えたものが数値目標ということになります。したがって、収益を生み出すプロフィットセンターだけでなくコストセンターでも数値目標を設定することが可能です。

さらに「体制目標」とは、数値で表す事の出来ない目標を意味しており、業務の高度化を目指した内容と言え、現状の業務内容を向上させることを意味しています。また、新たな業務内容を創造(より高付加価値なサービスを作り出すこと)することを目標として掲げることも意味しています。

目標を達成し、課題を解決するためには、どのような方法で行うかを明確にすることが必要ですが、その方法や対策は、責任者が設定して部下に説明して納得して実践することが基本です。本来は目標や課題を職員間の共通理解の基、解決策も職員で検討して設定することの方が組織の高度化につながると考えます。

何れにしても事業計画は、同じ部署の職員の共通した目標であり行動指針とすることが重要だと言えます。

3. 可視化と検討

事業計画は、職場の職員が理解して全員で実行することが必要となりますので、事業計画は可視化されていると言えます。この事業計画の可視化は、単に事業計画を可視化するだけではなく、進捗状況も可視化することが必要です。つまり目標に対する達成状況がどの程度か、より進めるための修正は必要ないか、等を明確にすることが必要です。

