

## 【病院経営におけるQC活動と人事考課の考え方】

1. 組織の基盤作りの前提は意思統一から
2. QC活動は職員一体化の取り組みとして活用する
3. 人事考課システムを通して病院と職員の方向性を一致させる



### 1. 組織基盤作りの前提は意思統一から

病院を取り巻く環境は、次第に厳しくなることが明確となっていますが、少なくとも現時点から平成26年3月の診療報酬改定までは社会環境に大きな変化がない限り、比較的安定していると予測できます。しかし、だからと言って何もしないようでは、大きな変化が来た時の対応が遅くなると思われます。むしろ安定しているこの11ヶ月間(5月～3月)で職員の意思統一を行う事が重要だと言えます。

つまり、経営が安定しているこの時期に病院職員の意思統一をする努力が必要だと言うことです。理想は、医療組織としての病院が掲げる目標と医療人としての職員の目標とが一体となって、互いの目標を実現するために職員各自が行動することにあります。しかし、実際には、職員の目標と病院の目標とが全く一体となることはそう多くはありませんので、少なくとも、病院と職員の目標を互いに理解し合い、認め合うことが必要です。つまり、経営基盤を確立する前提として、病院側と職員との意思統一が必要不可欠な事といえます。意思統一のための具体的方法には、QC活動や人事考課システムの活用等があります。

### 2. QC活動の目的

QC活動とは、品質管理(Quality Control)を通して医療の質を向上する活動です。つまり、職員が具体的に目指す向上目標を明確にし、全員で向上のための活動をする事だと言えます。したがって、QC活動とは、提供する医療の質を高度化することを第一の目的にしています。第二の目的は、病院の目標を全職員で共有し、その実現に向けて活動するという、「経営基盤の確立」という面も持っています。

したがって、QC活動は、医療の質を向上させるために職員が一体化して実現に向けて活動する手法であり、組織基盤の確立に活用できると方法だとも言えます。

### 3. 人事考課システムの導入目的

人事考課システムの導入目的は、多くの場合、職員の日常の業務や職務の行動を評価して、給与や賞与を差別化し、意欲的に働ける環境を構築することにあります。しかし、導入に当たっては考課者が適切に評価出来るとは限らず、効果を出すことが難しい場合も多々あります。

しかし、人事考課は職員と意思統一に活用することも可能です。すなわち、病院全体や職場の目標と目標を達成するための職員の能力向上目標とを連携させ、人事考課システムを活用して向上を図るシステムにすることです。そのためには、考課者と職員とのコミュニケーションが重要な意味を持ち、面談により病院全体や職場の目標を理解してもらったと同時に、各人の目標の達成に向けた取組み内容を互いに共有して進捗を管理していくという、病院側と職員側の方向性を一致させるシステムにすることです。



## 【事業計画の進捗管理を考える】

1. 事業計画を策定する意味を考える
2. 進捗管理の仕方を考える
3. 事業計画の修正をどのように考えるか



## 1. 事業計画を策定する意味を考える

事業計画を策定する意味は、病院や各職場が掲げる目標を実現するために実行内容(対策)と実行計画を設定し、それを全員に提示して事業計画を理解して実行してもらう事に意味があります。

したがって、事業計画とは設定することより確実に実行して目標を達成することに意味があり、むしろそこに重点をおくべきです。

## 2. 進捗管理の仕方を考える

目標を達成させるためには、事業計画が現時点でどの程度実行しているか、目標の達成度合いがどの程度かを確認することが必要です。更に、現時点の進め方で達成できるのか、出来ない場合は今後のどのようにするのか等を検討することが重要になります。例えば次のようなことです。

〔ベッド回転率が目標を達成していない場合〕

### ①現状を明確にする

- ・ベッド回転率の目標を85%とし、現時点での実績が70%だったとした場合、ベッド回転率15%の向上が必要となります。

### ②原因を明確にする

- ・目標を達成するために掲げた対策(実行内容)を確実に実施したかどうか各自の行動を確認する。

### ③-1 職員全員が実行していたが達成出来ない場合

- ・他の対策を検討し、事業計画の対策を修正する(システムの変更)

### ③-2 職員全員が実行していなかった場合

- ・実行出来ない(しない)職員が実行出来ない(しない)原因を明確にし、実行出来るように教育する(教育の実施)

### ④再度実行した結果を検証する(①~③を繰り返す)

何れにしても事業計画は設定することに満足せず、事業計画が確実に実行出来ているかどうかの確認と、実行出来るようにするにはどうしたらよいかを検討することが大きなポイントと言えます。

## 3. 事業計画の修正をどのように考えるか

事業計画の修正は、目標達成のために必要なことですが、目標を達成出来ないからと言って目標を修正することはあり得ません。むしろ、設定した事業計画では目標を達成出来ないとわかった時点で、事業計画を再度検証して目標達成できるための対策(内容)を含めた事業計画に修正することが本来の姿だと言えます。