新型コロナで看護師の離職・退職が増加する4つの理由 https://na-sanblog.net/2020/04/23/4points-covid-19-nurse-stress/ 20210518

今実際に起きている『4つの変化』

- その1 自分や家族が**感染するリスク**世間から受けるストレス医療スタッフ間での偏見・差別もある現状
- その 2 **人間関係**の悪化 コロナ病棟の看護師とは「別」にして欲しい 新型コロナの患者を誰が担当するのか?(担当回数に不平等がないか?)

高ストレスにより円滑なコミュニケーションが欠如

その3 病院の管理能力に絶望

病院が、新型コロナの危機にどうに対応しているか?

職員を守ってくれるのか?

危険手当をつけて欲しい

スタッフの意見がCovid-19対策マニュアルに反映されない

担当した看護師が滞在できる施設を確保して欲しい(自宅に帰りたくない)

その4 PTSD (心的外傷後ストレス障害)

新型ウイルス危機の前線にいるスタッフは、一般の人々が決して遭遇しないであろう事象に、 常にさらされている。患者の死、同僚の発症、高度のストレス、増大する感染の危険性など。

バーンアウト(燃え尽き症候群)

強い使命感や責任感を持って、人並み以上に仕事に取り組んでいた人が、あるときを境に、ちょうど燃え盛っていた火が消えるように、急に意欲を低下させ投げやりになったりする。

実際に「**コロナが落ち着いたら辞めたい**」と言っている同僚がいます。 しかし、はたして『コロナが落ち着くこと』はあるのでしょうか? 落ち着いたら辞めたいと言う人の心理としては 現場が困っている時に辞めるのは批判されそう・・・ ということもあるでしょう。 つまり、**今はただ我慢して耐えているだけ**です。

いずれ我慢の限界が来る

もし、新型コロナがこのまま長期化していくようなら『**コロナの影響を受けにくい職場』を求めて大量の看護師が転職する**ことになるでしょう。

なーさん「ボク自身もいつまで現在の環境に身を投じられるか分かりません。職場の対応に不満はないですが、 その他の要因もあり最終的には『自分と家族のため』に決断することになるでしょう。 同じような心境の人は多いと思います。

「新型コロナの流行は波のように繰り返す」などと言われては、これからの仕事選びにも影響します。 医療に関わる以上、感染のリスクをゼロにすることはできません。なので『**職員の感染対策や手当が充実した病 院』が人気になる**でしょう。これまで以上に優先順位が上がるはずです。

病院経営者は看護師を集める必要があります。

コロナ渦によって「看護師の意識がどう変化したか」を調査し、どう待遇に盛り込むかが人材集めの要点だと言えるでしょう。

コロナ渦の中、身の回りで起きている変化について投稿しました。

多くの職業がそうであるように、**看護師にとってもこの出来事が『働き方』を考える機会となっています**。 今は現場が忙しくて動き出していないだけで、騒動が少しでも落ち着けば**"良い環境"を求めた看護師の大移動が始まる**でしょう。

News Release

報道関係者各位 公益社団法人 日本看護協会 広報部 2021 年 3 月 26 日 https://www.nurse.or.jp/up_pdf/20210326145700_f.pdf

- 1. 看護職員の離職率 ……5 ページ
- 離職率(2019年度)が正規雇用看護職員11.5%、新卒採用者8.6%に上昇
- ●既卒採用者(新卒ではない看護職経験者)の離職率(2019年度)は16.4%と1.3ポイント減少した一方、正規雇用看護職員・新卒採用者の離職率はそれぞれ0.8ポイント上昇し、正規雇用看護職員11.5%、新卒採用者8.6%となりました。
- ●正規雇用看護職員の離職率を病院ごとに算出すると、**離職率 20%以上の病院は 21.2%と前年度(10.4%)より倍増**するなど、増加しています。
- ●上記の離職率は2019年度(4月1日~2020年3月末)の入職・退職状況に基づき算出しています。新型コロナウイルス感染症流行初期(1~3月)の影響が及んだ可能性もあり、引き続き離職状況の推移を把握し、離職防止策を検討することが課題です。

検証:コロナ禍、過酷残業 都立駒込病院、過労死労災ライン4倍 医師1人で患者40人 その他2021年5月12日(水)配信毎日新聞社 引用 https://www.m3.com/news/general/913672

新型コロナウイルスの感染拡大により、コロナ患者の治療を担う医師は昨年初め以降、過酷な勤務が続く。過労死の労災が認められる**目安(複数月の平均で80時間)の約4倍の残業をしていた東京都立駒込病院感染症科の医師**だけでなく、勤務医の長時間労働は常態化しているとの調査結果がある。医師の健康と同時に、医療提供体制を守る仕組み作りが喫緊の課題だ。

「1週間に2度の当直勤務をこなしながら、その他の日は毎朝6時に出勤しても、深夜まで仕事が終わらない」。感染症科で働く医師たちの実態をよく知る駒込病院関係者はこう明かす。

駒込病院は感染症指定医療機関として、昨年1月末に中国・武漢で感染した帰国邦人を受け入れて以降、積極的にコロナ患者の診療に取り組んできた。駒込病院は専門的ながん治療を行い、地域の医療機関と連携する「がん診療連携拠点病院」でもあり、他の医療機関で受け入れが難しいがん患者の診療も同時に担っていた。感染症科の増員に向けた応援の医師確保も簡単にはできず、**感染症科の医師に負担が集中**していたとみられる。

関係者の証言によると、感染症科の医師は**外来診療など通常業務と同時に、1人の医師が30~40人のコロナ入院患者を担当**することもあり、過重な勤務の要因となっていた。日勤の通常業務が終わる午後5時ごろになると、保健所からコロナ患者の入院調整の連絡が入り、患者の受け入れが深夜2時になることもあったという。この関係者は「新しい患者がどんどん入ってくる。それぞれの症状を把握するだけでも時間がかかっていた」と明かす。

特に「第3波」の真っただ中にあり、感染が拡大した年末年始は受け入れ患者が急増。昨年12月29~31日のコロナ入院患者は1日当たり平均57人だったものの、1月には1日平均71人に増加。2月2日には過去最多の106人に上った。感染症科の常勤医師4人のうち最長で、昨年11月給与分314時間、12月分282時間、1月分257時間の残業を記録する要因となった。

今回、毎日新聞が情報公開請求したのは、特に感染状況の悪化していた昨年5月と同11月~今年1月までの4カ月分の残業時間に限った。しかし、この期間以外でも長時間労働の実態は変わらなかったようだ。関係者は「昨年夏から秋までの間は全国的に感染が比較的落ち着いていたが、受け入れ先のないコロナ患者の多くが駒込病院に搬送されていた時期があった。その期間が、実は一番大変だった」と打ち明ける。昨夏以降は、精神科医師がカウンセリングを定期的に担当して健康状況を把握するようにし、「現場のスタッフは、大変助かったようだ」という。

東京都が1月、都立広尾病院など3病院を、新規患者の受け入れやコロナ以外の入院受け入れ停止により「コロナ専門病院」に位置づけるなど、**コロナ病床を大幅に増やす**方針を示したことで状況は少しずつ変わり始めた。コロナ治療のために、**一般診療を縮小して医師を集める**ことができるようになったからだ。

駒込病院でも内科や外科など**別の診療科の医師が感染症科の応援に入る**ようになり、当直の負担が減るなど、 過酷な勤務が改善されていったという。関係者は「パンデミック(世界的大流行)のような非常事態が起きた時 に一番必要なのは**人手**だ。**制度の壁を取り払い、病床を用意できる病院に、他の病院から医療スタッフを送り込むような仕組み**を作るべきではないか」と指摘する。【金秀蓮、石田奈津子】

◇2割、年1860時間超 10大学勤務医

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて過酷な労働環境になっているのは、駒込病院の勤務医に限らない。全国10大学病院のコロナ下における医師の勤務状況を調査したところ、2割超が、2024年度に新たに設ける時間外労働(残業)規制のうち最も高い水準(年1860時間)を超えていたことが3月に公表された厚生労働省の研究事業で明らかになった。勤務医の長時間労働が常態化していることがうかがえる。

調査は昨年12月、労働時間が長いと考えられる救急科や産婦人科などの大学病院勤務医531人を対象に実施。多くの勤務医は別の医療機関でアルバイトをしていることから、大学病院での勤務と合わせて集計した。その結果、推計値で23.2%が年1860時間を超え、36.7%が年960時間以上1860時間未満だった。

19年4月施行の働き方改革関連法は、一般労働者の残業の上限を「年720時間」と規制。休日出勤を含めても年960時間が上限となる。医師の残業を巡っては、厚労省が19年3月に一般の医師の上限を年960時間とする一方、地域医療を支える勤務医らについては年1860時間まで容認することを決めた。ただ、当時の調査で1割以上の勤務医の残業が年1860時間を上回っており、直ちに適用すると地域医療に大きな影響が出るため、残業短縮に向けた取り組みと合わせて24年度まで猶予した経緯がある。

今回の調査によると、対策として▽従来の1人主治医制から「複数主治医制・チーム制」を新たに導入すること▽宿日直ではなく自宅待機で何かあったときに対応する「オンコール」を併用すること▽短時間勤務の医師や医療事務補助者を活用したりすること――などが検討されていた。今後、こうした対策が本格的に進められる見通しだが、コロナの感染拡大が続けば、医師の残業短縮への取り組みに影響が出る可能性もある。【阿部亮介】

https://toyokeizai.net/articles/-/363372?page=2

<以下引用>

… 6月11日、団体交渉に臨んだ女子医大の労働組合に対して、大学当局はボーナスゼロの回答を行った。 対象は、医師、看護師、検査技師から事務職まで全職員だ。

労働組合には、生活に対する不安と、大学当局に対する怒りや不信の声が寄せられた。

「奨学金の返金もできません。食費の確保もできません。生きていけません。毎日、不安で不安で、正直眠れないです」(20代・女性)

「<mark>説明もなし</mark>に、いきなりボーナス全額カットなんて詐欺もいいところ。職員はボランティアですか?」(20代・看護師) 「私たちが必死でやってきたことに、<mark>感謝すら感じていない</mark>のだと思い、本当に涙が出ます」(30代・看護師) 「どこまで頑張る職員を侮辱し、痛めつければ気が済むのですか? 職員が病気になりますよ」(30代・医療技術者)

組合:「女子医大よりも減収額が大きい大学でもボーナスは出ている」

大学:「減収と赤字は違う。うちは30億円の赤字だ」

組合:「中小の病院も赤字に苦しんでいる。それでも職員のことを考えて、借りてでもボーナスを支給しているところもある」

大学:「女子医大も借りて支給せよということですか。そんな不健全な経営は間違っているし、やるつもりもない」

組合:「看護師の希望退職者が400人を超えることについてどう考える?」

大学:「深刻だと思うが、足りなければ補充するしかない。現在はベッドの稼働率が落ちているので、仮に400人が 辞めてもなんとか回るのでは。これは完全に経営の問題であり、組合に心配してもらうことではない」 新型コロナ禍の波に負けない人と組織であるように… コロナ下の今だからこそ「働きやすく、働きがいのある職場」に… コロナ下の今だからこそ「採用から退職までの人事マネジメント(HRMS)」を…

- 1) 採用から退職までの「人と組織」のマネジメントのしくみ(=HRMS) を医療機関等の経営管理にしっかりと組み込みたいという思い…… 今こそ「人と組織」の「疎外関係」を「最適関係」へ ……
- 2) <u>今までの企業人事や病院勤務や病院支援の経験や知見をふまえ、</u> コロナ下の病院経営に携わる皆さんに発信しておきたいという思い… … 今さらながらにやっと「気付いた」いくつかのこともあり…
- 3) 人と組織のマネジメントについての、お互いの「思い」や「こころ」が 触れ合い、響き合い、繋がり合うような「場」にしたいという思い… … 価値観は「共有」できなくて良いですから理解と共感を頂ければ…

<u>但し、足元の、それぞれの状況や現実</u>から遊離した『幻想』にも『一般的抽象的あるべき論』にも終わらせないように…

まず、私の思い描く「HRMS」とはどういうものかというと…



図 01_HRMSのイメージ_2021 (K)

ISO9001がQMS(Quality Management System) = 「品質」に関する経営管理のしくみ、ならば、HRMS(Human Resources Management System) = 「人と組織」に関する経営管理のしくみ、として、それを例えば「医療機関」という事業体・組織体にしっかりと組み込みたいという思い…しかし足元の、それぞれの現実は???⇒ではどうすれば良い???

1組織開発	たとえコロナ下でも絵空事でも幻想 「 働く意義・目的・価値」を再確認しあうこと・・・ 論でもなく、私(K)はこう思う…。
2 採 用	「採用の力」=「人の定着と確保」の力=トータルな人事マネジメントの力
③ <mark>成長促進</mark>	「医療従事者としての成長段階のステップアップ」を支援すること…
④ <mark>目標管理</mark>	「目的観と価値観を重ね・繋ぎ合わせて、より良い(良く)仕事しよう」ということ…
5 <mark>人事評価</mark>	「認め合い、支え合い、成長し合って、より良い(良く)仕事しよう」ということ…
6 58	「安心・安全・健康」な、「働きやすく働きがいのある」職場づくりをすること…
	「こんなに頑張っているのに報われない」という思いにこたえること…
⑧<mark>退職管理</mark>	「辞めさせてはならない人を辞めさせてはならない!」ということ… 10

①「<mark>組織開発(および組織管理)</mark>」に関して…(1)

「コロナ下」の今だからこそ…

<u>マネジメントとは</u>(「P. F. ドラッカー経営論集」(ダイヤモンド社 1998年)より)

- ① ひとつのものの考え方であり、
- ② 人間にかかわることであり、
- ③ 共同して成果をあげることを可能にすることであり、
- ④ 組織にとって不可欠のものであり、
- ⑤ 風土と深いかかわりをもつものである。

組織とは(同上)

- ① 共通的な目的と価値へのコミットメントを必要とし
- ② 組織と人が、必要と機会に応じ、成長し適応していかなければならず、
- ③ あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成り、
- ④ 自ら成し遂げるべきことを他の人に受け入れてもらい
- ⑤ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

足元(コロナ下)の現実は…

- ①「労務(指揮命令)に服して賃金を得る」人たち…?
- ②「楽な仕事と高い給料」が動機付け…?
- ③「時短と賃上げ」が闘争目標…?(「人間らしい労働」なんて夢のまた夢?)
- ④「さまざまな成長段階」の人がいるし、
- ⑤「目的観や価値観や動機付け要因」もてんでばらばら…。

「共通的な目的と価値」「コミットメント」「成長」も「理解」「共感」も得られない?!

11

①「<mark>組織開発(および組織管理)</mark>」に関して…(2)

「コロナ下」の今だからこそ…

組織マネジメントの7機能説(K)

- ① Decision (判断と選択)
- ② Orientation (方向付け)
- ③ Motivation (動機付け)
- ④ Education (成長の促進)
- ⑤ Communication (意思疎通)
- 6 T (Target) P D C A (Plan-Do-Check-Action)
- ⑦ Organization (組織化) とSuccession (継承)

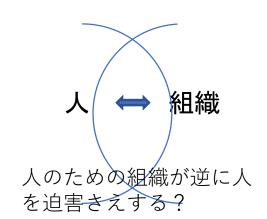
何を選択し、何に方向付けるかというと…(K)

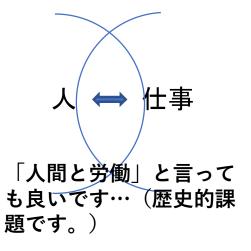
- 1)目的(何のために?)
- 2) 価値(何を?)
- 3) 目標(どんな状態に?)
- 4) 正義(何が正しいか?)
- 5) 当為(どうすべきか?

足元(コロナ下)の現実は…

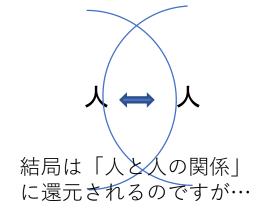
- ① 現実には「組織的であるがゆえの無駄」のほうが多く、組織マネジメント の機能の大半は「組織的であるがゆえの無駄を省く努力」か?
- ② 6割以上は「組織に依存・従属している」と考えるほうが良く、せめてその 人たちへの「安全配慮」を怠らないようにすることがマネジメントの責務か?
- ③ そもそも「組織的なコミュニケーション」が成り立っていないのではないか? Communication なくして、 Community なし。

①「<mark>組織開発(および組織管理)</mark>」に関して…(3)









人と組織、人と仕事、人と人との関係を疎外関係から最適関係へ

足元(コロナ下)の現実は・・・

疎外関係 … 例えば本来「人のための組織」であるはずの「組織」が逆に人を 服従させ、圧迫し、搾取し、迫害さえするような関係。 そうした疎外関係から一歩でも二歩でも脱しようとする、足元の現実との四苦八苦 と試行錯誤と七転八倒の格闘…

「働く人たちのコミュニティー」という「幻想」を戴いているだけなのか…?

組織と対等の自我を確立して下さい。

例:1專門性

①「組織」に関する「思い」_「コロナ下」であってもなくても…

「働く」ということの意義 (「職場=働く人たちのコミュニティー」は幻想なのか?!)

- 1) 働くことを通じて価値を実現する。
 - 「自由」「平和」「幸福」という人間的で社会的な目的を達成し、価値を実現しようとして働く人たち…。 「労務に服して賃金を得る」ことが人間にとって「働く」ことの全てであって良いはずがない。
- 2) 働くことを通じて協力する。
 - 働くことの目的や価値を認め合い、重ね合わせ、繋ぎ合わせ、あるメンバーのアウトプットが他のメンバーの最適なインプットになるように仕事をし合い、目的や価値を実現すること…。
- 3)働くことを通じて成長する。
 - 筆者の部下が言った「自分の最大の動機付けは、仕事を通じて自分が人間的にも成長するということです」という言葉は、筆者の人事マネジメントの核心。働く人たちは、既にその本質的意味を知っているのです。

「組織的であるがゆえの無駄…」(マネジメントとは無駄を省く努力なのか?!)

- 1)無駄;人の知的成果を尊重せず、引用せず、活用せず…何と非効率と不合理の多いこと…。
- 2)遅さ;トップランナーのスピードに追い付けずとも、せめてそれを無駄にしないようにしたい…。
- 3) 怠慢;「自分ひとりくらい~しなくても良い(~しても良い)」と思う人が多いほど…。
- 4)無責任;後からもっともらしく「批評」するだけ。結局は「組織」という「他者」に依存する…。
- 5) <u>不</u> 正;健全な人格や謙虚な感覚を有する人でさえ、「組織」の名のもとに人を迫害さえする…。

「コミュニケ―ション」無しに「コミュニティー」ならず。(それは決して「幻想」ではない!!)

- 1) どんなに困難な状況(足元の現実)であってもコミュニケーションの機会と時間と手段を<u>物理的に</u>確保すべき。
- 2) コミュニケーションが成り立たなければコミュニティーは幻想でしかない。

「コロナ下」の今だからこそ…

組織的に協働する人たちの成長5段階説(K)

筆者の部下の一人は「<u>自分が成長しているという実感こそ、自分の最大の動機付けです。</u>」と言い、別の部下は、「<u>単に仕事が上達するということでなく、仕事を通して人間的にも社会人としても成長したい。</u>」と言ってくれました。(K)

第五段階:組織全体のマネジメント機能/または相応の高度専門性を発揮する 第四段階:中~小規模の組織マネジメント機能/または相応の高度専門性を発揮する 第三段階:方針的指示のもとに指導力を発揮しながら業務を遂行する(指導力) 第二段階:包括的指示のもとに判断力を発揮しながら業務を遂行する(判断力) 第一段階:具体的指示に従って正確・迅速・親切に業務を遂行する (遂行力)

「育成(成長の促進)」の足元(コロナ下)の現実は…

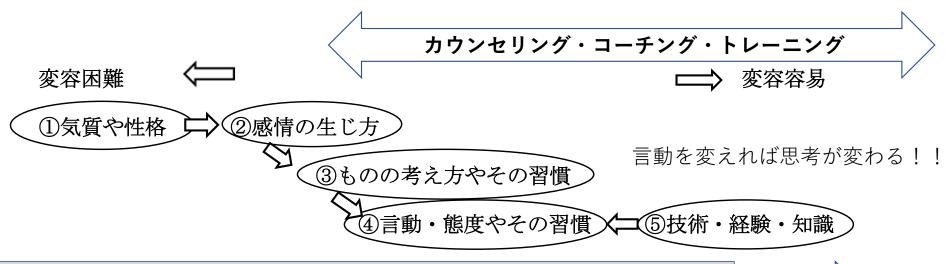
- ①「<u>コミュケーションさえままならない</u>」(で困っている)人たち…
- ②「相手の立場で考える・気付く・配慮する」ことができない人たち…
- ③「正確・迅速・丁寧」や「QCD」の習慣づけの無い人たち…
- ④「目的観」「価値観」「使命感」「達成感」を感じられない(で困っている)人たち…
- ⑤「楽な仕事」と「高い賃金」に「動機付けられる?」ように見える人たち…
- ⑥「ファクトとロジック」が通じない人たち…
- ⑦「仕事をしないこと」に動機付けらているように見える人たち…
- **⑧「忙しさの壁とノーレスポンスの闇」(K)に包まれたように見える人たち…**

<u>そこから</u>何年 もかけて一段 階ずつ後押し するしかない です。15

③「育成(成長の促進)」に関して…(2)

「コロナ下」の今だからこそ…

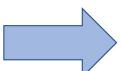
「育成の促進」による「変容」可能5階層説(K)



「育成(成長の促進)」のもっと足元(コロナ下)の現実は…

職場の中の (⇒で) 「困った (⇒困っている)」人たち…

- ① 周囲と上手くコミュニケーションが取れない…
- ② 人間関係が上手く築けない…
- ③ そういう自分を抑えきれない… (自己認識できない…?)
 - ① 本人と同じ場面、同じ瞬間に、どう感じ、どんな言動や態度を選ぶか、ああもっと別の感じ方や選び方ができないかと、一緒に考えることはできないか…?
 - ② 気付くことは教えることはできないが、引き出すことはできる…その場・その時に**一緒に気付く**ことが出来ないかしら…?



カウンセリ ングとコー チングの合 わせ技で… ③「育成(成長の促進)」に関する「思い」_「コロナ下」であってもなくても…

「困った人たち」ではなく、実は「困っている人たち」

1. 「職場の中の困った人たち」⇒「職場の中で困っている人たち」

私自身が今まで、職場の中でうまく適応できない人たちを「職場の中の困った人たち」と呼んでしまっており、「そこを何とかする」という「人事マネジメント」の対象として見てしまっていました。しかし、今さらながら気付いたことのひとつは、「職場の中の困った人たち」の問題は、「職場の中で困っている人たち」の問題として捉え直さない限り「解けない」のではないかということです。例えば「コミュニケーションがうまく取れない困った人たち」という問題は、「コミュニケーションがうまく取れずに困っている人たち」という本人の「困りごと」を「何とかする」ことだと…。

2. メンタルの問題も、発達障害の問題も…

職場のストレスに起因して精神疾患を発症し、労災認定を受けた事例がありましたが、もっと本人の「困りごと」を一緒に何とかしようという発想が職場管理にあれば、もっと違う結果になったでしょう…いわゆる「発達障害」とされる問題を抱えて、周囲と上手くいかずに困っている人たちがいるなら、そこを何とか支えるのが職場のマネジメントの役割でしょう。

「本人の自己認識」が不足し、本人よりも周囲の「困りごと」のほうが大きい場合には「自己認識を促せ」と言ってまっていましたが、それは実は「もっと本人を困らせろ」と言っていただけかも知れません。

③「育成(成長の促進)」に関して…(3) 「コロナ下」の今だからこそ… マズローさん (M) はそう言って いますが、みなさんは? ここからはマネジメ ・ 使命感や有能 感や達成感でも ントによる**支援**… 自己実現(自らの目的や価値の実現) ∪, (K) (K) 自己尊厳 ・ただし、 自己成長 親 和 「自己」じゃ なくて「相 安 全 ここまではマネジメ 自らを押し上げる力を根っ 万 | じゃない ントの責任…

こから引き出す… (K)

働く人たちの自己実現と自己成長

「育成(成長の促進)」のさらに足元(コロナ下)の現実は…

牛

(K)

存

- ① 安全や安心さえ維持確保できない労務マネジメントなら「やりがい搾取」 や「使命感搾取」以外の何ものでもない…。
- ② 物理的な会話の機会さえない状態って、ほんとにあるんです…。 (「他人に対してはいくら唯物的であってもあり過ぎることはない(F))
- ③ ただし、現実には人間の自己保全・自己肯定・自己尊厳の凄まじさに「私」はい つも圧倒されていますが…が、「今」は言うまい。)

だからどう すりゃいい のさ…

か? (K)

人事って 「責任」と 「支援」か なあと…

④「目標管理(人と組織の動機付け)」に関して…(1)

「コロナ下」の今だからこそ…

(再掲)組織とは(D)

- ① 共通的な目的と価値へのコミットメントを必要とし
- ② 組織と人が、必要と機会に応じ、成長し適応していかなければならず、
- ③ あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成り、
- ④ 自ら成し遂げるべきことを他の人に受け入れてもらい
- ⑤ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

ドラッカーの言う組織のマネジメントは「MBO (Management by Objectives and Self Control)」そのものであり、「Objectives」は、「目標」と訳すよりはむしろ「動機付けの対象としても目的や価値およびその実現状態」と訳すべきだったろうと思います…。(K)

<u>│目標管理(動機付</u> <u>け)」の足元(コロナ</u> 下)の現実は・・・

「組織」は多くの「働く ことには動機付けられて いない人たち」で構成さ れる?!

仕事をする目的	回答率(2つまで回答)
収入を得るため	84.6%
仕事を通して達成感や生きがいを得るため	15.8%
自分の能力を発揮するため	15.7%
働くのがあたりまえだから	14.8%
人の役に立つため	13.6%

仕事をする目的(若年層 16 歳 - 29 歳へのアンケート調査_内閣府 2017)

コロナ下で も変わりま せん!!

<u>そこから</u>仕 事への動機 付けを引き 出すしかな いです。

④「目標管理(人と組織の動機付け)」に関して…(2)

「コロナ下」の今だからこそ…

テレビで手稲病院のコロナ対応のドキュメンタリー番組を観ていたら、その中で、ある医師が「我々はやらなければならないことをやらなければならない」と言っておられました。 今さらあたりまえですが、<u>目標管理も人事評価も決して個々人の「使命感」や「働きがい」を強いてはならない</u>のだとつくづく思いました。

病院経営上の人事マネジメントとしては職員が「使命感を持って」「やりがいを感じて」働けるような、「働きやすい」環境や条件を整えることをすべきで、そうしないと「使命感搾取」「やりがい搾取」に陥るんだろうと思います…。(K)

<u>「目標管理(動機付け)」のもっと足元</u> <u>(コロナ下)の現実</u>

は…

「働くこと」に 目的観・価値観 目標観・使命感 はある?

別に「~したい」と は思わない? 今人概ね口に「

不満」および「多 忙」を説く… 意
欲
度高
(頑張っているが報われない)活性型組織
(頑張りが報われている)低不活性組織
(頑張らないし報われもしない)温室的組織
(頑張らないが報われている)低高

不満(衛生要因)を改善しながら意欲(動機付け要因)を高める

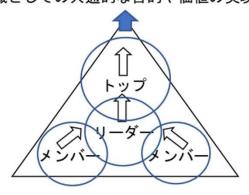
コロナ下で^{*} 不満が増大 する?!

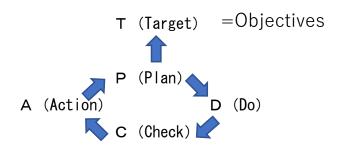
組織を「不ははいと思います。」

④「<mark>目標管理(人と組織の動機付け)</mark>」に関して…(3)

「コロナ下」の今だからこそ…

組織としての共通的な目的や価値の実現





メンバー ⇒ OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー

「目標管理(動機付け)」のさらに足元(コロナ下)の現実は…

「目標設定」の拙さ…

- ① 組織的な目標状態との重なりも繋がりもない?
- ② 組織的な目標状態実現へのコミットメントがない?
- ③ 職位・等級・職種に相応しくない?
- ④ 他のメンバーの目標状態と関連も連鎖もしない?
- ⑤ 目標状態の定量化も指標化もされず、評価になじまない?
- ⑥ 手段と目的が逆転している?
- ⑦ 内発的動機付けに基づかない?
- ⑧ チャレンジ性も実現可能性もない?
- ⑨ 手段や方法や手順(Process)が不明?
- ⑪ 日常的なPDCAがない?

何かまだ**違和** <u>感</u>が残るなあ

<u>現実の混沌から指標を抽出して</u> 指し示すこと…

21

④「目標管理(人と組織の動機付け)」に関する「思い」_「コロナ下」であってもなくても…

目的観・価値観・目標観の「共有化」について

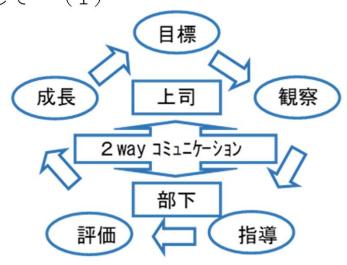
- 1) 「人間は機械ではない(組織というシステムの歯車でも装置でも部品でもない)」のでたとえ軍隊や政党であってもその目的観や価値観や目標観を「統一」することは現実的には不可能であり、ましてやその「方法論」は文字通り「人(現場)によってさまざま」に委ねるべきです。
- 2) それらを無理に統一しようとすれば組織の活力を失い、勝手放題に放任すれば組織の効率を失うでしょう。組織マネジメントとしては、お互いの目的観や価値観や目標観を「認め合う、重ね合う、繋ぎ合う」という意味での「共有化」を進めるべきでしょう。
- 目標管理制度はプロジェクト活動にこそ有効 いわゆるルーティン業務にも例えばQCD 向上のための目標管理が有効ですが、本来 は成果目標と期間とメンバーを限ったプロ ジェクト活動にこそ有効だと思います。

目標状態の選択とその数値化・指標化について

- 1)目標を「目的や価値が実現された『状態』として設定し、記述すること」を筆者は強く推奨していますが、同時にその『状態』を測定可能・評価可能な客観的な数値や指標で裏付けることはもちろん重要です。
- 2)数値化や指標化を伴わない目標設定は単なる スローガンや無理な精神論や空虚な願望論に陥りかねず、結果(アウトカム)の実現に自らコミットメントしない「他人頼み(任せ)」の無責任なあるべき論に脱しかねません。
- 3) しかし一方「数値化や指標化」を「優先」させるあまり、「数さえ上がれば良い」とばかりに、その「達成」が自己目的化してそれが「ノルマ」化したり、本来の目的や価値を忘れてしまうおそれもあります。

⑤<mark>「人事評価」</mark>に関して…(1)

「コロナ下」の今だからこそ…



上司-部下間の2WAYマネジメント(K)

こういう日常的なマネジメントとその「記録」があれば、<u>「自ずと定まる」</u>のが「人事評価」だと思うのですが…

「人事評価」の足元(コロナ下)の現実は…

- ① 具体的な助言や指導が無く結果的に一方的に低い評価を下される。
- ② どういう基準で何に着眼して評価しているのか分からない。人によって評価が違う。
- ③ ふだんの頑張りや苦労が認められない。
- ④ 自分に何が期待されているのか、どうすれば良いのか分からない。
- **⑤ 普段のコミュニケーションも無く評価のフィードバック面談自体が行われなかった。**
- **⑥** 上司は現場を見ていない。上司とはめったに会話しない。関心も持ってくれない。
- **⑦** 最終的な評価は上が決めることだからどうなるか分からないと言われた。
- ⑧ 誰がどこで何を見て評価しているのか分からない。
- **⑨ 長くいるだけで仕事をしない人たちが高く評価されているのは納得できない。**
- ⑩ ひと言ねぎらいのことばもなかった。

だからどう すりゃいい のさ…

「評価」の前 に やるべきこ とがあるとい うことです。

⑤ 「人事評価」に関して…(2)

「コロナ下」の今だからこそ…

医師に対する「人事評価」 (例)

- 1)患者・利用者を全人的に理解し良好な人間関係を構築している。
- 2) 医療チームのリーダーとして他職種の構成員と協力している。
- 3) 患者・利用者が抱える問題を的確に把握して対応している。
- 4) 常に医療事故の防止や院内感染の防止のために行動している。
- 5)症例提示と討論、カンファレンスや学術集会に積極的に参加している。
- 6) 保健・医療・福祉の各分野に配慮した診療計画を行っている。
- 7) 医療倫理や関連法令をふまえた最適な医療を提供している。

医師に対する「目標設定指針」(例)

- 1) 医療業績に関すること
- 2)医療の質に関すること
- 3)組織運営に関すること

単に昇給原資の適正配分のためでなく…

「人事評価」のもっと足元(コロナ下)の現実は…

「評価する」ことや「評価される」ことに対する「違和感」

- ① 自らを動機付け、自ら成長することができる人たち…
- ② みんな頑張っている…
- ③ 目的観の無い制度運用…

「今年はコロナで大変だから人事評価は止めておこう???

医師にも「人事評価」って 「**あり**」ですか?

| こんなとき(コロナ下)で | も評価は必要ですか?

それで人が動機付けられ、 育ってくれればそれでいい のです。

それで「適正処遇」ができるな らそれで良いし…

⑤<mark>「人事評価」</mark>に関して…(3)

「人事評価」の設計手順(K)

- 1)何を目的に?
- 2) 誰が誰を?
- 3)何を?
- 4) どうやって?
- 5)何に反映する?

コロナ下での働きぶ りを適正に評価して 下さい…。

「コロナ下」の今だからこそ…

- 「正しい」評価より「フェアな」評価… (K)
 - 1) 信頼性 … 何度評価しても概ね同じ
 - 2) 妥当性 … 誰が評価しても概ね同じ 3) 納得性 … 本人評価しても概ね同じ
- 「ファクトとロジック」 $+ \alpha$ 評価の10則(K)
 - 1)報告なければ評価なし
 - 2) 信頼なければ評価なし
 - 3)期待なければ評価なし
 - 4) 観察なければ評価なし
 - 5) 指導なければ評価なし
 - 6)フィードバックなければ評価なし
 - 7) 育成無ければ評価なし
 - 8) 適性なければ評価なし
 - 9)訓練なければ評価なし 権限・責
 - A)経験なければ評価なし 任・謙抑

- 1) 2 wayコミュニケーションと信頼関係を形成
- 2) 仕事ぶりと仕事の成果を観察しと指導
- 3)標準的な期待水準と本人への期待感を伝える
- 4) 観察と指導に基づく事実関係の認識の共有化
- 5) 評価の着眼点と評価観のすり合わせ。
- 6) 各種のアセスメントの結果を一緒に振り返る
 - ・メンバーシップアセスメント
 - ・リーダーシップアセスメント
 - ・マネジメント行動アセスメン*ト*
 - ・モラールアセスメント

「評価」の前にやる べきことが… せめ て「期待」と「感 謝」を伝えてよ…

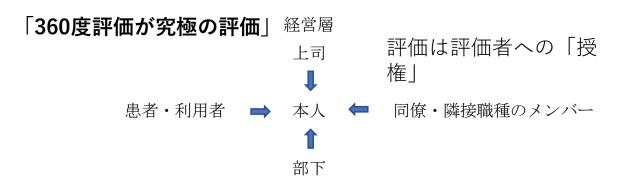
「人事評価」のさらに足元(コロナ下)の現実は…

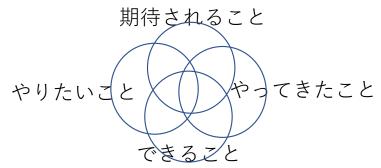
- ① 人事評価への不満を通じて上司への不満が噴出
- ② 評価が「びっくり箱」に…
- ③ こんな評価なら無い方がいい…

「出来ない人」に「低い評価」をする だけじゃ何にもならないでしょ!²?

⑤<mark>「人事評価」</mark>に関する「思い」

「コロナ下」であってもなくても…





期待されることとできること、やりたいこと、やってきたことの最適輪が最適評価···

「人事評価は人格評価でも人物評価でもない。」

・例えば人事評価で「仕事ぶりと仕事の成果を評価する」と言い、「(職務遂行上発揮された)態 度や能力や成果」だと言う場合、既にそこに「人格『的』要素」への評価が含まれると思います。

「定量的で客観的な評価」だけで人事評価の目的が全うできるか?

- 「評価」とはそもそも主観的なものであると思います。裁判でさえ、「客観的な証拠に基づく主観的な判断」であるはずです。
- ・但しそれは客観的な事実(例えば被評価者の仕事ぶりや仕事の成果)の観察と指導にもとづく信頼性と妥当性と納得性のある判断でなければならない、と思います。
- ・因みに、「成果」や「結果」を「評価」する、という場合は、「結果」や「成果」は「アウトプット(どれだけやったか?)でなくアウトカム(どうなったか?)として捉えるべきだと思います。

「ファクトとロジック」その先に…

・ファクトとロジックを尽くさない人事評価は論外(単なる印象評価)です。ただし、対象者の動機付けと成長の後押しにつながらない人事評価は無意味だと思います。

26

PR お買い上げいただければ「懇談会無料招待券」を差し上げます!!





医療機関の 目標管理と人事評価

> 日本法令 2021.07刊

人事の悩みごと (Ⅱ)

私製ブックレット

できればホームページはご覧いただきたく…

https://www.hrms-jp.com/

(足元の現実から遊離した『幻想』にも『一般的抽象的あるべき論』にも終わらせず…)

1. 今人おおむね口に多忙を説く

今人おおむね口に多忙を説く その為す所を視るに、**実事を整頓するもの十に一二、 閑事を料理するもの十に八、九、**

又閑事を認めて以って実事と為す。 宜(むべ)なりその多忙なるや 志有る者、誤りてこの窠(か)を踏むことなかれ。

これは「佐藤一斎一日一語」(致知出版社)からの引用です。「忙しい」と言う言い訳を するときほど、ものごとの本質も緩急軽重もわきまえず、どうでもいいことや無駄なこと (閑事)に時間を費し、肝心なこと(実事)を後回しにしてしまいがちです。

誰でも常に一日は24時間しかありません。時間は「有るか無いか」ではなく「どう使うか」です。「忙しい」という言葉は、閑事(やらなくても良いこと)をしない口実にしても良いが、実事(やるべきこと)を怠る言い訳にしてはならない、と筆者は自戒します。

「今は忙しいから・・・」という言葉は、多忙な母親が子供に言うような言葉であり、うるさい相手を一時的に遠ざける便法のような言葉ですが、意外に仕事のやりとりの中で頻繁に使われているような気もします。

2. 「多忙」は「多くを失う」

… 筆者の顧問先は、とても「多忙」な病院が多いのですが、その実態は、と見るにつけ、上記の「今人おおむね口に多忙を説く」に共感を覚えます。

いや、それだけならまだ良いほうかも知れません。筆者の目には「多忙」な人たちは文字通り「多くを亡くしている(失っている)」ように見えます。

① 多忙な人ほど時間を失う。

… これは当然なのかも知れませんが、筆者が「多忙」な人とアポをとろうとすると、それだけでそれが筆者にとっても本人にとっても、一定以上の時間を費やすひとつの「仕事」になってしまいます。

② 多忙な人ほど機会を失う。

… そうするとますます、本来の「仕事」に費やす時間が削られ、多くの価値を生み出すべき時間が失われてしまいます。コミュニケーションの機会(つまりコミュニティーの存立基盤)も失われる…

③ 多忙な人ほど人を失う。

… いつも「忙しい」ので(より正確に言うといつも「忙しそうにしているので」)当方もついつい「疎遠」になってしまいます。「ああ、こうしてこの人からは人が去っていくのだなあ」と思います。