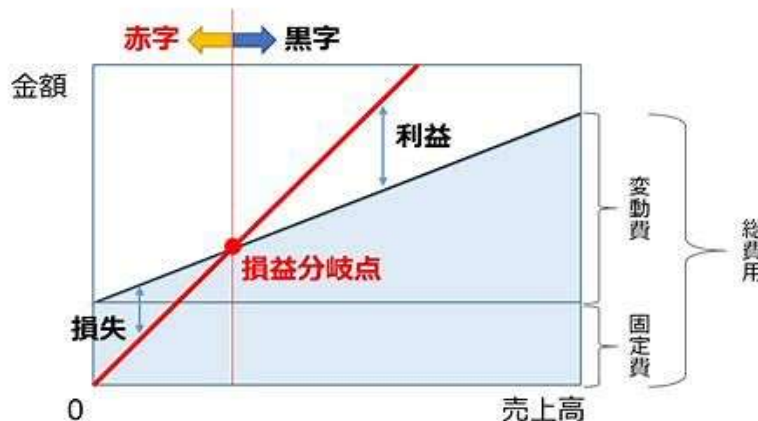


医療機関の収益改善と人員確保を同時に実現する経験的・実践的メソッド

【3】 20230614 hrms-jp 河北

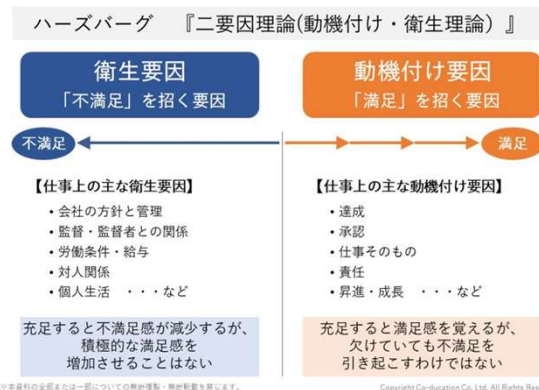
・「収益拡大」と言うより「収支均衡」？



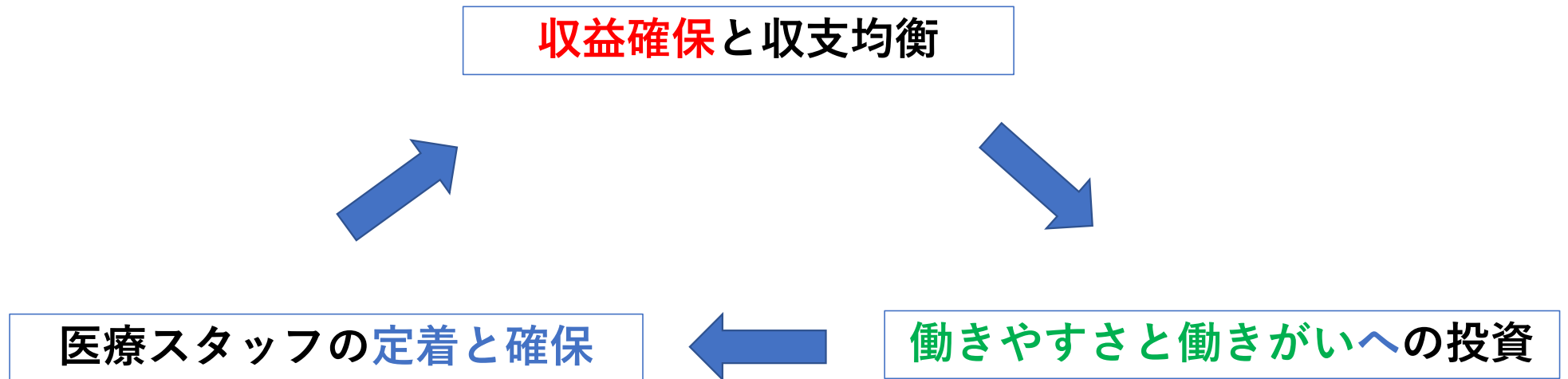
・「人員確保」と言うより「働きやすく・働きがいのある病院づくり」？

意欲度	高	奮闘型組織 (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
		満足度	

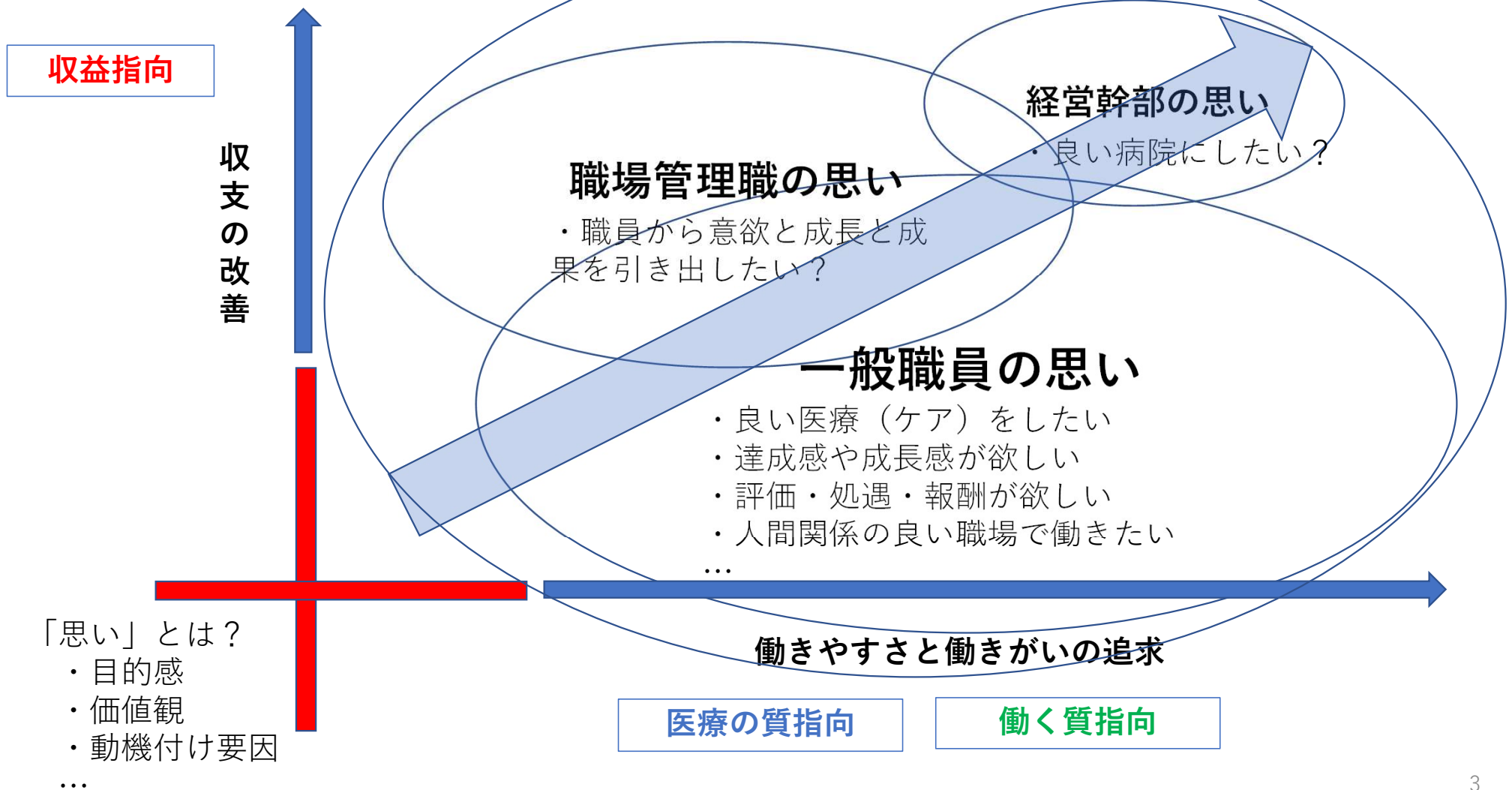
不満（衛生要因）を改善しながら意欲（動機付け要因）を高める



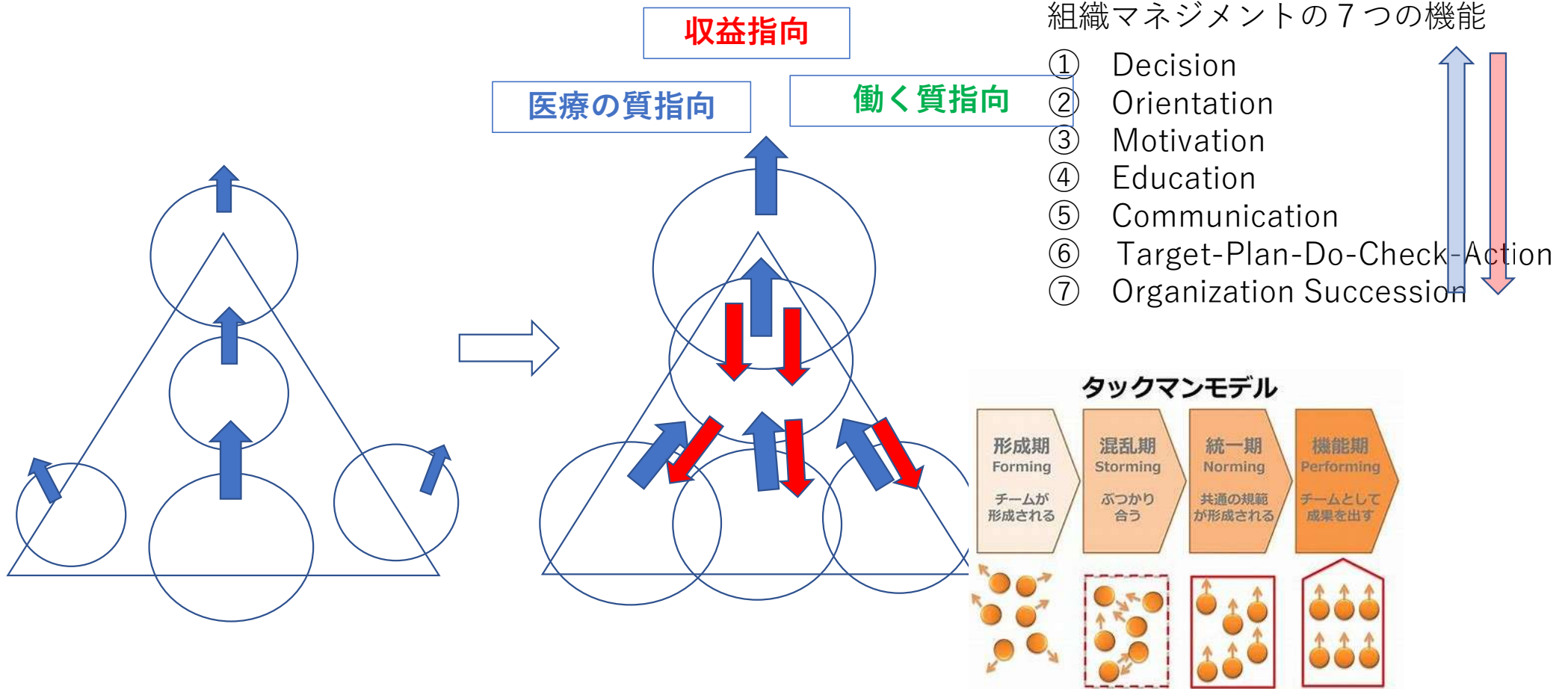
収益改善と人員確保の同時実現_①事業経営を好循環させること…



収益改善と人員確保の同時実現_②組織としての目的観と価値観を共有すること



収益改善と人員確保の同時実現_③組織的活動のベクトル合わせをすること

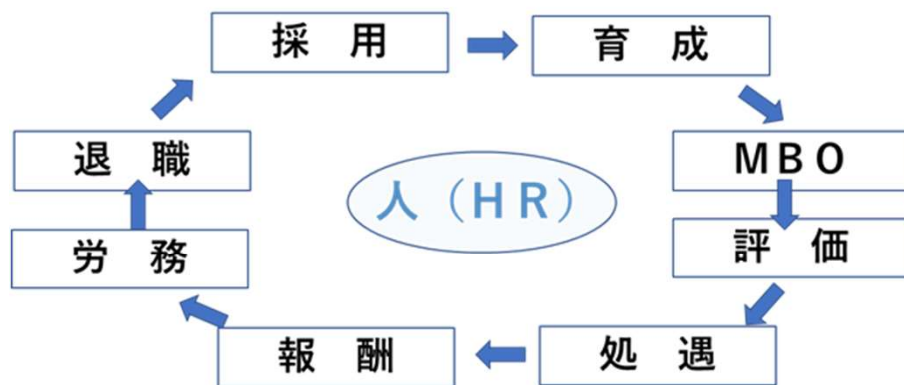


収益改善と人員確保の同時実現_④人事マネジメントを好循環させること…

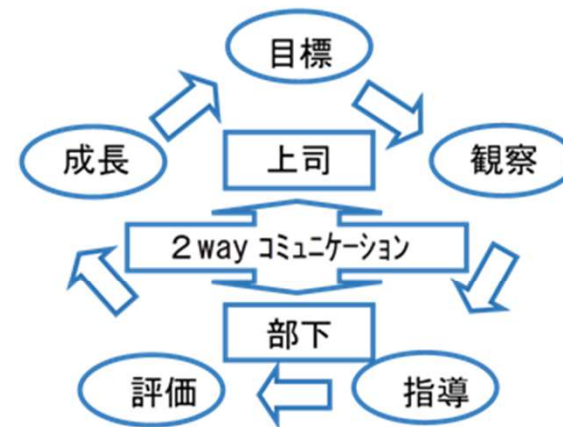
収益指向

医療の質指向

働く質指向



採用から退職までの人事労務マネジメント



上司一部下間の2wayマネジメント

収益改善と人員確保の同時実現_⑤職員を動機付けること

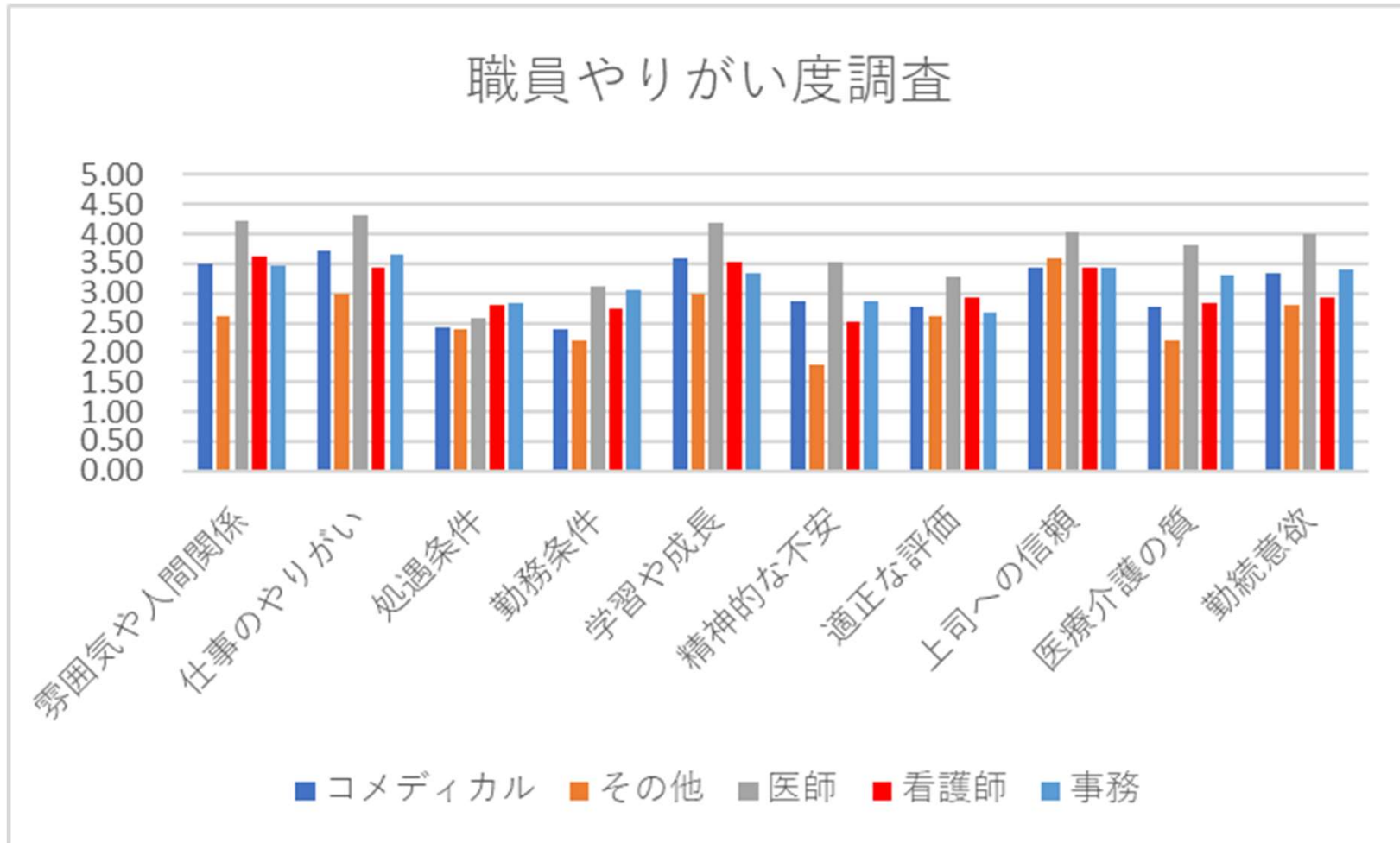
収益指向

医療の質指向

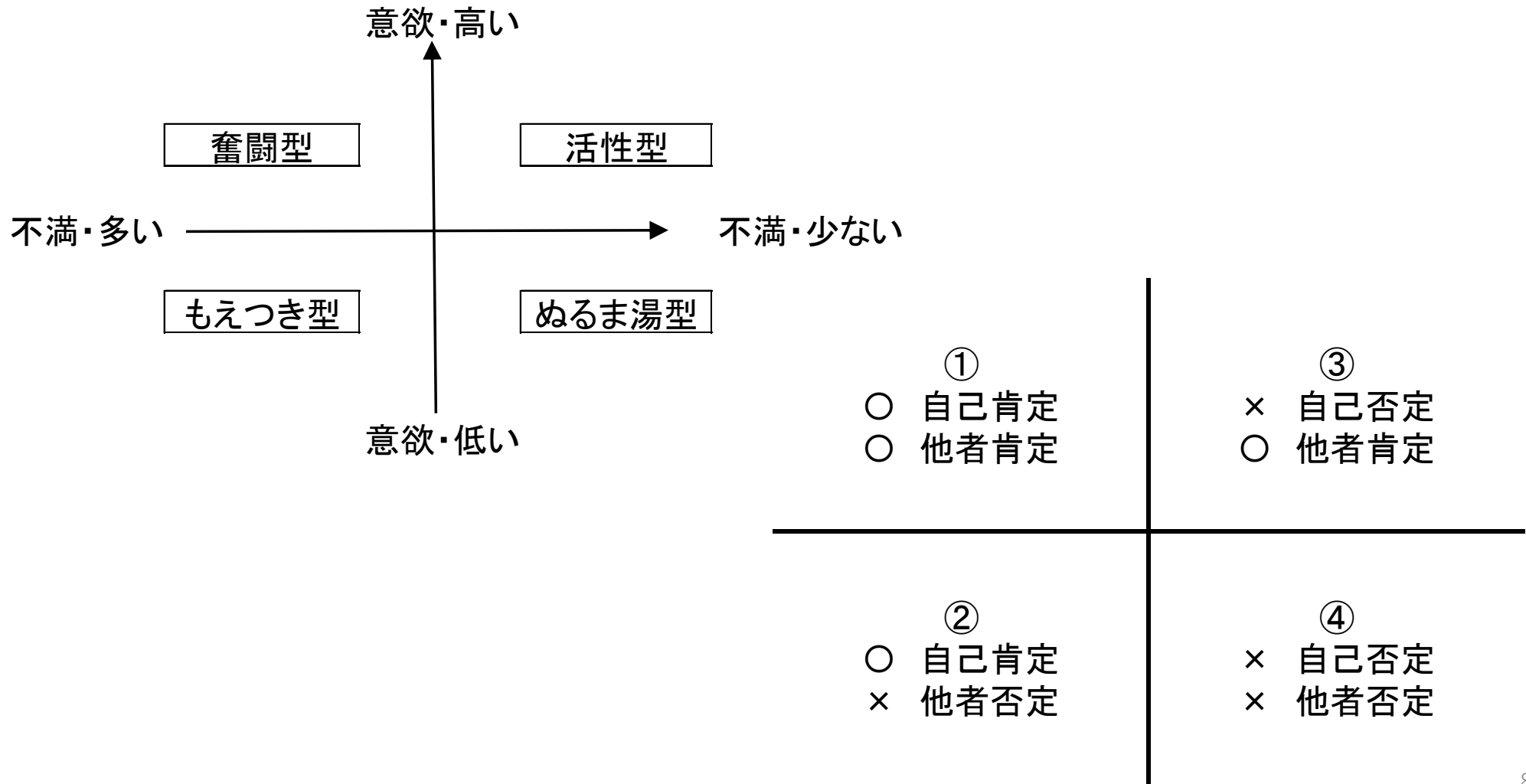
働く質指向

		意欲の阻害要因	意欲の促進要因
動機付け要因	①達成	意義・達成感が無い	意義・達成感を感じる
	②承認	認められない	認められる
	③仕事そのもの	仕事に興味関心が無い	仕事が面白い
	④責任	責任の過大又は過小	責任と権限のバランス
	⑤昇進	昇進の期待・機会無し	昇進の期待と機会有り
衛生要因	⑥会社の政策と運営	働く意欲への無配慮	働く意欲への配慮
	⑦監督技術	同上	同上
	⑧給与	努力や成果が報われず	努力や成果とバランス
	⑨対人関係	非協力や不信頼	協力・信頼関係
	⑩作業条件	不快で働きにくい	快適で働きやすい

収益改善と人員確保の同時実現_⑥働きやすさと働きがいをマネジメント（計測と制御）すること

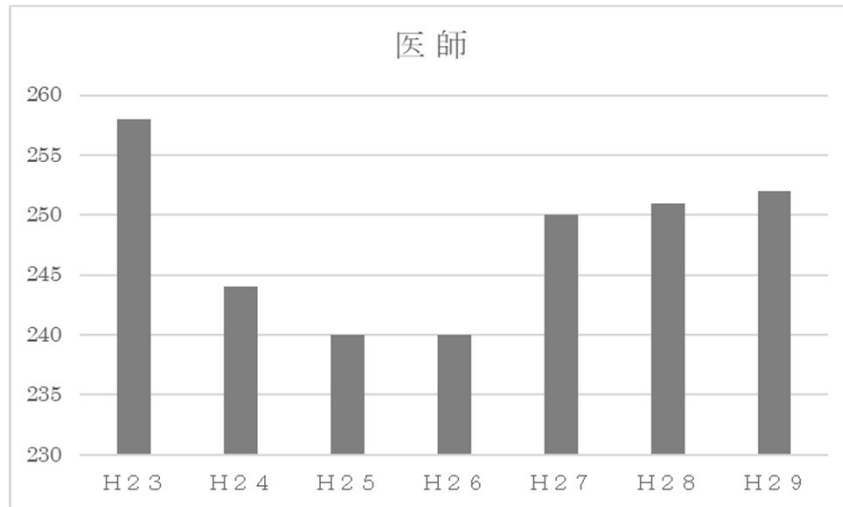


収益改善と人員確保の同時実現_⑦職員の「不満」をマネジメントすること



収益改善と人員確保の同時実現_⑧医師の定着と確保

A病院の事例



< 「減」の要因 >

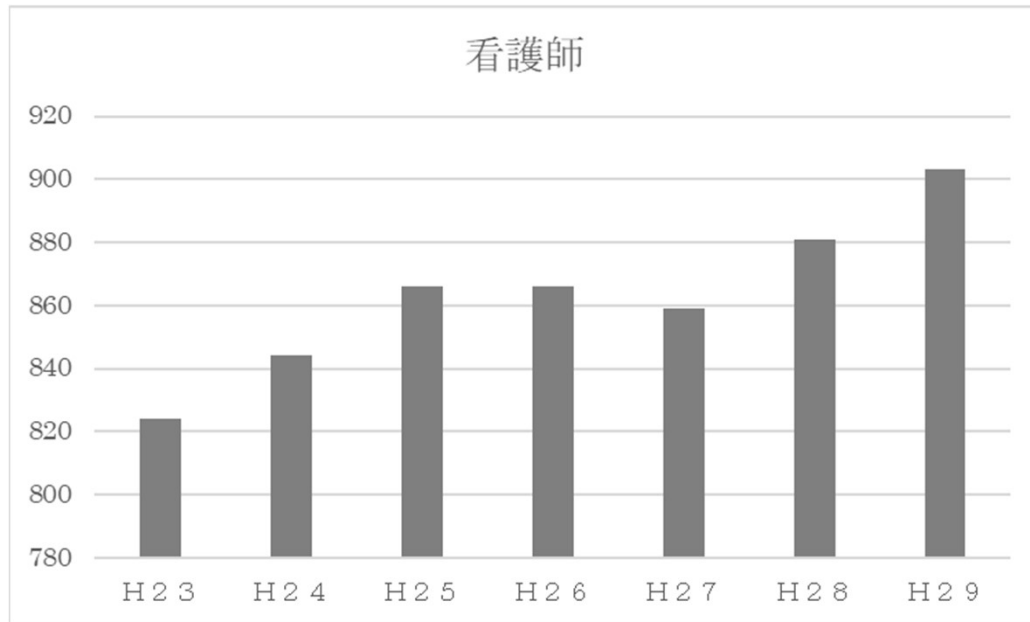
- ① 「理不尽な忙しさ」による消耗感
- ② 身近に指導してくれる先輩医師が居ない
- ③ 自身のキャリアプランのターニングポイント
- ④ 家族のライフプランのターニングポイント
- ⑤ その他の不満と不安

< 「増」の要因 >

- ① 「理不尽な忙しさ」の軽減、負荷と手当のバランス
- ② 自身の専門性を高める機会
- ③ 指導的立場の医師の採用
- ④ 住環境の改善
- ⑤ その他（例：後期研修プログラムの拡充、病児病後保育、子育て医師の柔軟勤務、新規医局開拓）

収益改善と人員確保の同時実現_⑨看護師の定着と確保

A病院の事例



退職理由	H25	H26	H27	H28
他病院へ	28	29	15	8
自己都合	11	8	6	0
帰省・転居	9	6	11	8
育児・介護・家庭の事情	2	5	3	8
結婚・夫の転勤	9	8	10	7
体調不良・体力低下	0	1	1	6
通勤困難	0	0	1	3
進学・留学・転職	1	2	4	1
定年・契約期間満了等	6	10	8	10
計	66	69	59	51

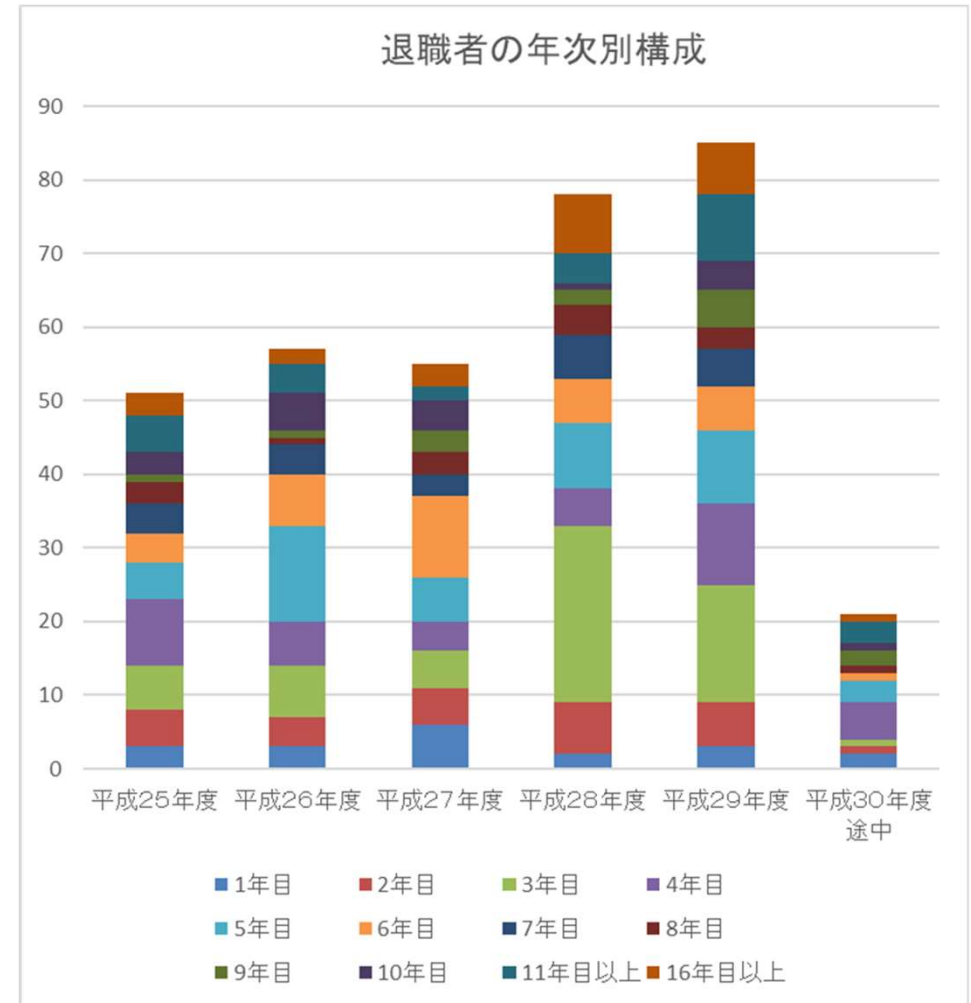
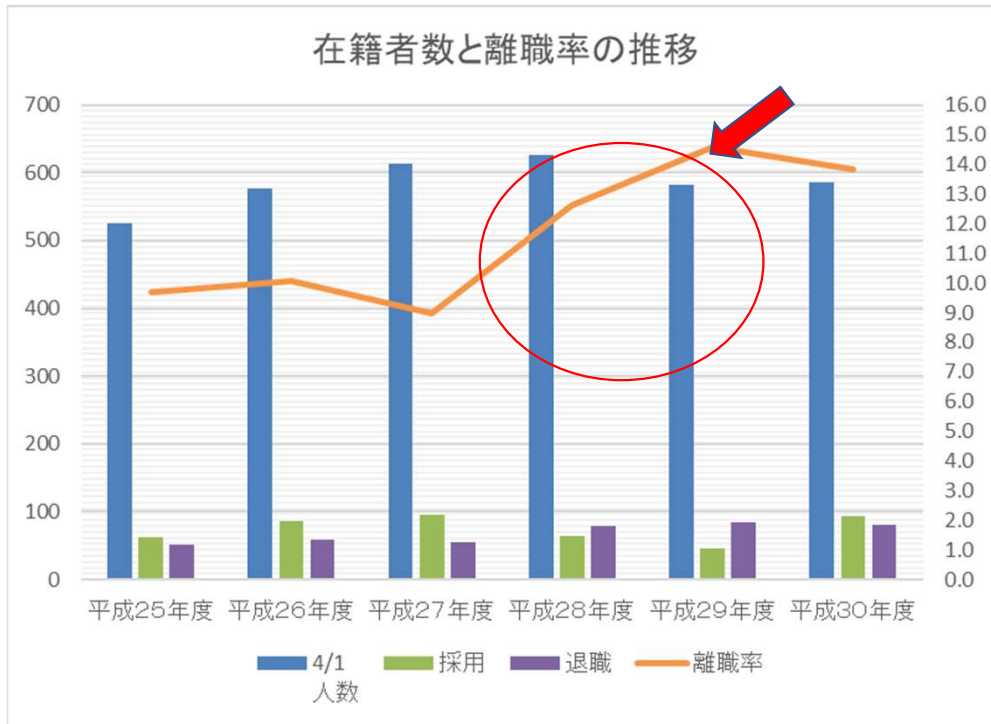
参考) 看護師の確保と定着のための諸施策の投資と効果

A病院の事例

対策名	内容	コスト	効果(～名確保)	効果	評価
①紹介会社を使った採用	紹介会社より採用 紹介料金は年収20%程度	大	平成27年度 16名採用 平成28年度 16名採用 うち6か月以内の離職3名	大	A
②看護補助職の増強	嘱託職員として看護補助員を募集	大	看護補助員 派遣46名(28年度11名)採用 在職8名、嘱託31名(28年度16名)採用、在職25名、28年2月より看護補助体制加算25対1、10月より夜間急性期看護補助体制加算算定	大	A
③看護職給与改定(H29年1月実施)		中		小	C
④優秀層の育成・昇格・昇給	人事評価による昇格及び昇給	中	H29年度 認定看護師22名(3名増)特定看護師2名(1名増)の見込み 副師長以上の昇任3名	小	C
⑤退職希望者との個別面談	師長との面談を実施 働ける方法(勤務時間や部署異動など)を相談し柔軟に対応する。	小	9月末退職意向調査54名→44名 臨時雇用・夜勤専従へ 4名 退職延期 老人ホーム異動など	大	A
⑥奨学金制度	①金額 大卒10万円・その他4万円 ②上限人数 各卒年20名(※1割まで上限超可)	大	平成28年度申請者38名(うち35名大卒) 外部奨学生の採用13名(奨学生以外4名) 【参考】 平成27年度申請者39名(うち33名大卒)	大	A

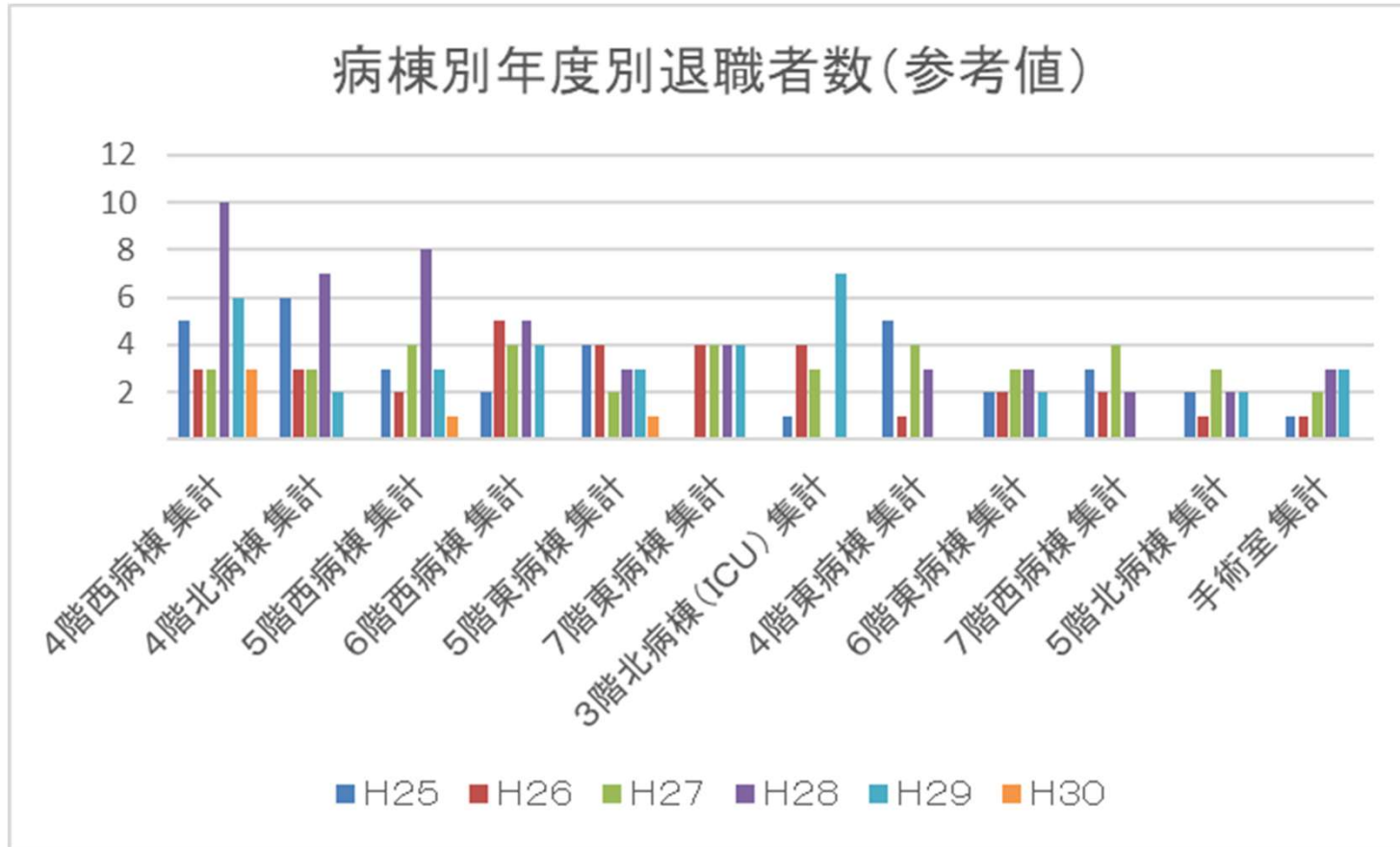
収益改善と人員確保の同時実現_⑨看護師の定着と確保

Ⅰ 病院の事例



収益改善と人員確保の同時実現_⑨看護師の定着と確保

Ⅰ 病院の事例



Ⅰ 病院の事例

収益改善と人員確保の同時実現_⑨看護師の定着と確保

不調

からだの不調

こころの不調

職場の雰囲気・人間関係

モチベーションの喪失

他の人が辞めるから

不満

過重労働・夜勤の負荷

休みが取れない

低賃金

勤務時間の自由度の無さ

教えてくれない

認知・評価されない・報われない

不安

適性・能力に不安

責任重圧感

将来不安

ワーク&ライフ

結婚・配偶者都合

出産・育児

通勤困難

介護その他家庭の事情

その他

その他偶発的な事情

事故・トラブル

セクハラ・パワハラ

条件の良い病院へ転職

収益改善と人員確保の同時実現_⑨看護師の定着と確保

働きやすい職場

母性保護・育児支援・介護支援・両立支援制度が有効に機能している。

無駄な残業がない（仕事が効率的）

休みが取りやすい

上下左右のコミュニケーションが良い

不満要因・動機付け要因・ストレス要因等の計測と制御

学びがある成長できる

働きに応じた賃金

からだやこころの健康が維持しやすい

ものが言いやすい。

パワハラやセクハラがない。

お互いが理解・協力し合う。

職場の理解や協力が得やすい。

コミュニケーション促進要因が多い（阻害要因が少ない。）

職場の衛生環境が良い。

働きがいがある職場

努力や貢献が評価され、報われる。

師長さんの言動や態度や発想が変われば、職場が変わる。

言動や態度を変える。そのもとになる発想を変える。

多少不満要因・不満要素が本人の受け取り方が変わる。

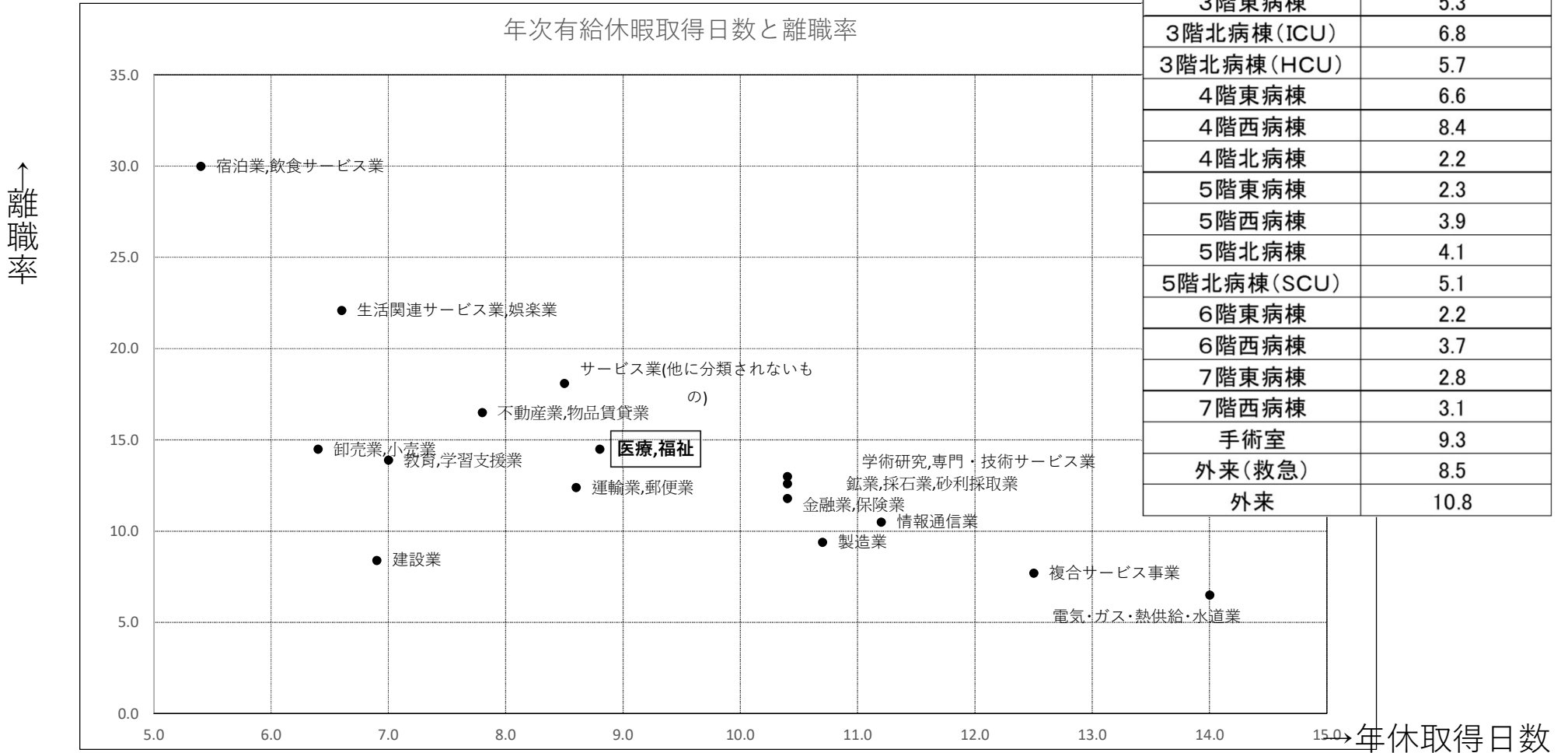
保護・支援制度が利用しやすい職場の理解協力が得やすい。

多少の不調・不満・不安があってもそれが離職理由になりにくい

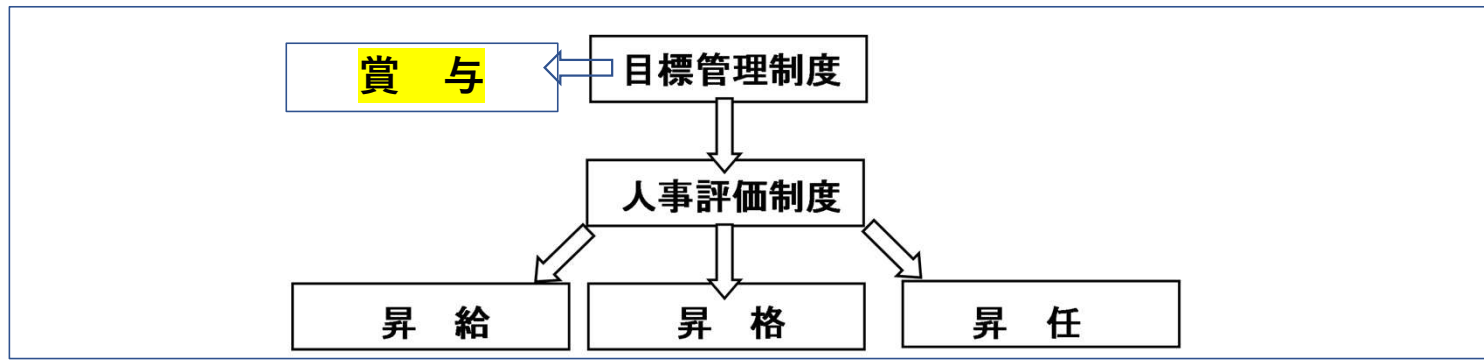
参考) 職員の定着と確保のためには「**休み方改革**」が必要

参考) | 病院の事例

病棟他	29年年休平均取得日数
3階東病棟	5.3
3階北病棟(ICU)	6.8
3階北病棟(HCU)	5.7
4階東病棟	6.6
4階西病棟	8.4
4階北病棟	2.2
5階東病棟	2.3
5階西病棟	3.9
5階北病棟	4.1
5階北病棟(SCU)	5.1
6階東病棟	2.2
6階西病棟	3.7
7階東病棟	2.8
7階西病棟	3.1
手術室	9.3
外来(救急)	8.5
外来	10.8



収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用



働きやすさ・働きがいへの投資・人の定着と確保への投資



収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

収益指向

医療の質指向

働く質指向

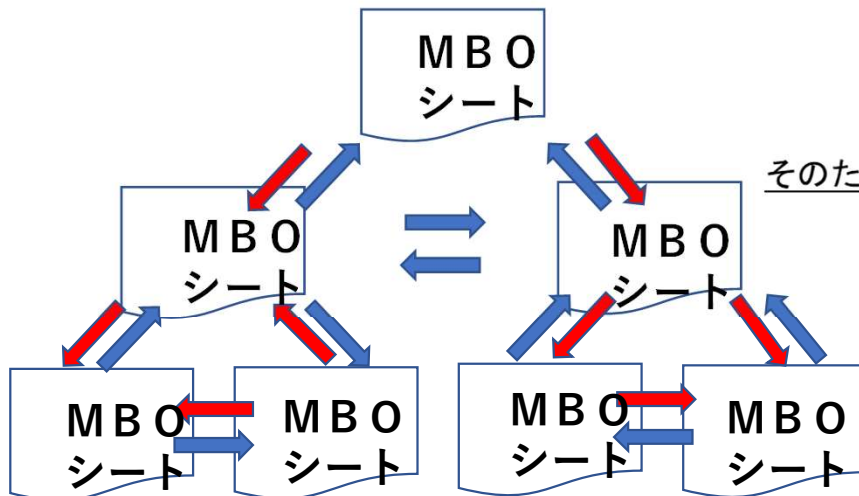
	現在の状態	目標の状態	目標状態実現のための計画・実績・評価	
テーマ			計画	
			実績	
			評価	

(例) 病院長による目標設定指針
 地域医療を支える中核病院を目指す。
 収支構造を改善する。
 医療スタッフの成長を促進し、医療の質を高める。

そのためには？ (部門や科(課)レベルの目標状態との重ね合わせと繋ぎ合わせ)

そのためには？ (グループや個人レベルの目標状態との重ね合わせと繋ぎ合わせ)

目標設定のプロセス



(参考) トップメッセージの事例

(13) 全医師が病院の敷地内又は近接地に居住。(医師 367 名、看護師 302 名、看護学生 95 名) ▲病院の事例

(14) 労働組合はないが労使協調している。

7 [医療に対するビジョン] ~初代諸橋芳夫病院長が掲げた以下のような目標を私共職員一同は今後も継承してゆきます~

(1) 経済性と公共性をともに発揮し、医学的にも経済的にも社会的にも適正な、云わばその地域での模範的包括医療をする。

(2) 病を治すのではなく、病人を癒す。温かさ、思いやりの心が必要。

(3) 医学的に正しく、早く、安く、親切に治療する。

(4) 病氣は治って喜ばれ、不幸にして亡くなってもそのご家族によい病院を選んだと感謝される病院、更に死後剖検をさせて頂き死因を究明し、医学医術の進歩に寄与し、医師の反省、研修の糧にさせて頂く。また、ご家族に死因を正しくお伝えし満足して頂く事のできる病院でありたい。

—医師及び看護師を始めとする全職員と患者様側との信頼関係が良くてはじめて可能—

(5) 国内、国際学会に参加し、論文の発表に努める。

(6) 日進月歩の医学を身につけ、医の倫理の高揚に努める。

(7) 医師を始めとする病院職員は患者様の為、国民の為にあって病院及び職員の為に患者様があるのではない。

(8) 医師を始めとする病院職員は健康な人を一層健康にし、病氣の早期発見に努め、病氣又は怪我の人を一日も早く治し社会復帰させてあげることに生き甲斐を感じる。

(9) 公的医療機関は民間の医療機関の対応できない高度・不採算医療、土日祭日、年末年始を含め 24 時間無休の救急医療等を受け持つ事は当然。

(10) 経営主体は違っても全ての医療機関と協力し、患者様を中心に有機的に結びつくよう病診・病々連携に力を入れる。

(11) 病院の医療評価を高めるよう、また安全管理に努め地域住民に信頼される病院になるよう 全職員が努力す

(12) 地域の方々より選ばれ、且つ職員の働き甲斐のある病院とする。

(13) 日本の移植医療の発展に積極的に寄与する。

(参考) 収支改善の事例

A 病院の事例

区分	計画額	決算額	増減額
収益の部	40,935	42,078	1,143
営業収益	40,386	41,196	810
医業収益	36,401	35,860	▲ 541
補助金等収益	860	2,091	1,231
運営費負担金収益	2,010	2,143	133
資産見返負債戻入	154	182	28
その他営業収益	961	920	▲ 41
営業外収益	549	514	▲ 35
運営費負担金収益	246	193	▲ 53
その他営業外収益	303	321	18
臨時利益	0	368	368
費用の部	41,424	41,115	▲ 309
営業費用	41,015	40,285	▲ 730
医業費用	35,394	35,088	▲ 306
給与費	15,522	15,069	▲ 453
材料費	11,862	12,203	341
経費	4,306	4,337	31
減価償却費	3,240	3,127	▲ 113
控除対象外消費税償却	275	257	▲ 18
研究研修費	188	95	▲ 93
一般管理費	4,334	4,001	▲ 333
その他営業費用	1,287	1,195	▲ 92
営業外費用	337	335	▲ 2
臨時損失	72	495	423
純利益	▲ 489	20	963
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	▲ 489	963	1,452

参考) 一般的な病院経営指標

		一般病院	ケアミックス
病院数		83	
(平均稼働病床数)		165.6	
収益性			
医業利益率	(%)	-2.8	
総資本医業利益率	(%)	-3.0	
経常利益率	(%)	1.3	
償却前医業利益率	(%)	1.9	
病床利用率	(%)	75.8	
固定費比率	(%)	67.6	
材料費比率	(%)	18.3	
医薬品比率	(%)	8.3	
人件費率	(%)	58.2	
委託費比率	(%)	5.7	
設備関係費比率	(%)	9.5	
減価償却費比率	(%)	4.7	
経費比率	(%)	7.7	
金利負担率	(%)	0.5	
資本費比率	(%)	5.2	
総資本回転率	(%)	104.6	
固定資産回転率	(%)	197.1	
常勤医師人件費比率	(%)	11.9	
非常勤医師人件費比率	(%)	3.6	
常勤看護師人件費比率	(%)	16.8	
非常勤看護師人件費比率	(%)	0.5	
常勤その他人件費比率	(%)	16.5	
非常勤その他人件費比率	(千円)	0.6	
常勤医師1人当たり人件費	(千円)	18,737	1
常勤看護師1人当たり人件費	(千円)	5,355	
職員1人当たり人件費	(千円)	6,710	
1床あたり医業収益	(千円)	22,126	1
安全性			
自己資本比率	(%)	37.3	
固定長期適合率	(%)	83.7	
借入金比率	(%)	40.3	
償還期間	(年)	-7.3	
流動比率	(%)	348.0	

(参考) トップメッセージの事例

C 病院の事例

図表 21 経営体制の強化

**安定した経営なくして
良質な医療の提供はありえない!**

1. 病院経営改善の体制強化のため、2015年4月「病院長企画室」を設置
 - 病院長直属の組織として設置
 - 外部から招聘した病院経営の専門家の副病院長を室長とし、専門的観点から病院経営運営に関する分析、企画、立案及び調整を行い、健全な病院経営を確立
2. 病院の経営方針を明確にするため「経営戦略2018/2019」を策定
 - ◎経営戦略の柱
 - (1)新入院患者数の増加・・・2018年度には2万人突破
 - ・積極的な紹介・逆紹介の推進
 - ・入退院支援機能の強化
 - ・病床再編による病床利用の効率化
 - (2)診療の収益性の向上
 - ・DPC I + II 期間中の退院を推進
 - ・画像検査・生化学検査の最適化
 - ・診療のクリニカルパス化と最適化プロセスの構築
 - ・医療材料や医療機器の購入単価の最適化
 - ・全診療科・部門に対する病院長ヒアリング実施

収益指向

医療の質指向

働く質指向

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

<補足説明および留意事項>

1. 「行動目標」は業務上の目標状態を実現するための具体的な行動を、「成果目標」はそれによって実現される業務上の目標状態を具体的に記入して下さい。
2. 上記の目標について「期首時点ではどのような状態か?」という「期首時点の状況認識」と「期末までにどのような状態にするか?」という「目標とする期末の状態」を記入して下さい。
3. 「計画」欄に上記の目標状態を実現するための各月の行動計画と各月の中間成果を記入し、下記の「目標チェック」を行ない、必要な修正を行ってから直属上司に提出して下さい。(原本を提出、写し本人保管)

	本人チェック		上司チェック	
①組織的な目標状態とのANDがとれているか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
②組織的な目標状態を実現するためのコミットメントを表明するものか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
③職位・等級・職種に相応しいものであるか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
④他のメンバーが受け入れ、協力できる(受容と協力)ものであるか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑤他のメンバーの目標と関連(連鎖)するものであるか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑥目標状態の記述が定量的または定性的に具体的に期末の実現度評価になじむか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑦手段が目的化していないか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑧メンバー自身の内発的動機づけに基づくものであるか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑨チャレンジ性と実現可能性のあるものであるか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
⑩最終的な結果(Outcome)だけでなく、現実的で有効な手段や方法や手順(Process)が明確か?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO

収益指向

医療の質指向

働く質指向

4. 具体的な取り組みの「実績」を期中に記入して下さい。
5. 期末(原則として半期ごと)に「期末状態」「評価」の項を記入して下さい。(本人が先に記入して上司に提出して下さい。)
 - ① 「困難度」は、被評価者の職位等級や目標実現上の諸条件・諸状況に応じて、S(かなり困難)／A(やや困難)／B(標準的)／C(やや容易)／D(かなり容易)の別を記入して下さい。
 - ② 「実現度」は、目標状態と期末状態との比較で、S(目標を大きく上回る)／A(やや上回る)／B(ほぼ目標通り)／C(やや下回る)／D(大きく下回る)の別を記入して下さい。
 - ③ 「評価」は「困難度」と「達成度」の組み合わせにより、下表参照のうえ記入して下さい。

		目標状態の「実現度」				
		S	A	B	C	D
目標実現の「困難度」	S	S	S	A	B	B
	A	S	A	B	B	C
	B	A	B	B	C	D
	C	B	B	C	D	D
	D	C	C	D	D	D

注)「困難度」はできるだけ「B以上」となるように設定して下さい。

* 目標設定も、困難度や実現度の評価も、上司・部下間のコミュニケーションを十分にとりながら進めて下さい。

収益改善と人員確保の同時実現_⑩**目標管理制度**・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

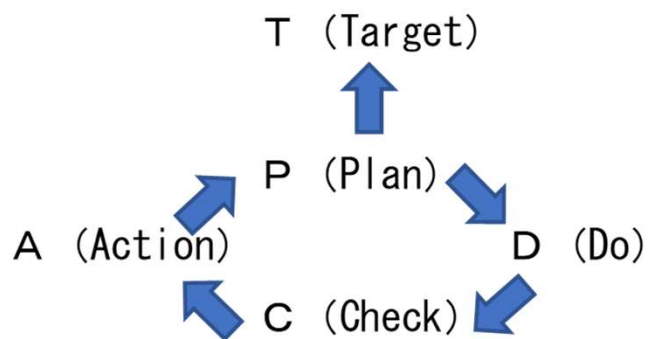
収益指向

医療の質指向

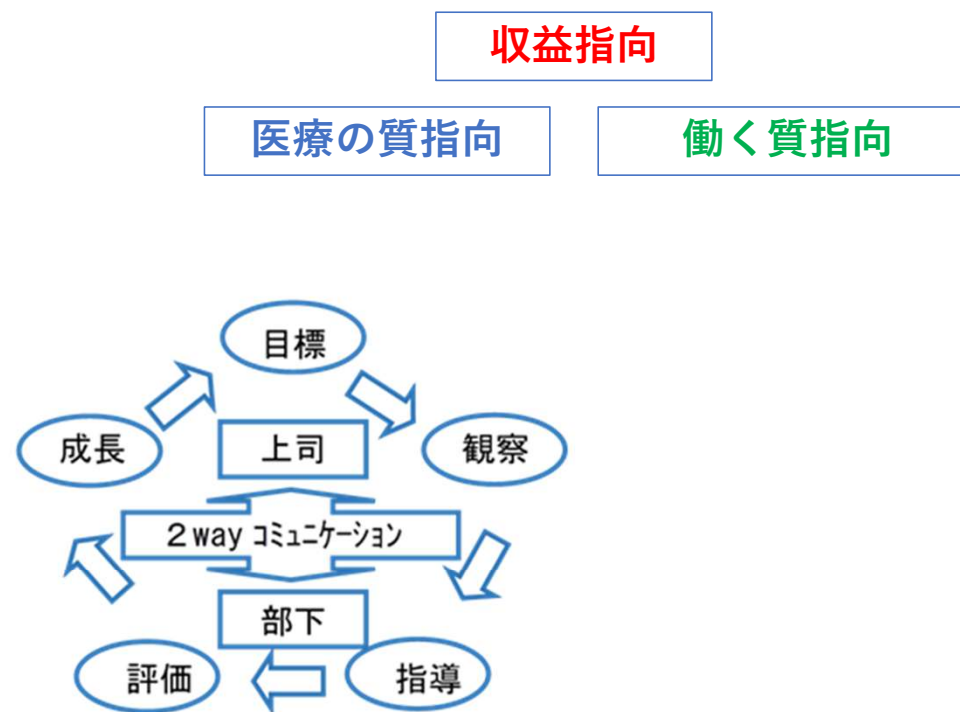
働く質指向

部 門	職 位	氏 名	現在の状態	目標の状態	取組状況
部 門	職 位	氏 名	現在の状態	目標の状態	取組状況
部 門	職 位	氏 名	現在の状態	目標の状態	取組状況
部 門	職 位	氏 名	現在の状態	目標の状態	取組状況
部 門	職 位	氏 名	現在の状態	目標の状態	取組状況

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用



「T-P-D-C-A」のマネジメントサイクル



上司一部下間の2wayマネジメント

収益指向

医療の質指向

働く質指向

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

MBO「目標管理」制度の形骸化とそれを防ぐ運用のポイント

- ① 仕事そのものに動機付ける
- ② 組織の「あるべき状態」や「実現すべき価値」を共有化する
- ③ 目標記述の「状態表現」を習慣化する
- ④ 目標状態の共有化のためのコミュニケーションを尽くす
- ⑤ 組織全体・全員の目標実現に向けた日常的なPDCAを行う。

<形骸化の兆候>

- ① 毎年同じ「目標」を掲げる。
- ② 常套句が「～を図る」「～を向上する」「～を強化する」…
- ③ 上司によるディレクション・チェック・サポート・フィードバックが無い。
- ④ お互いにリンクしない目標設定
- ⑤ 日常業務に取って付けたような目標設定

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

経営の質) 下記は、総務省の「(公営病院の) 病院経営指標」からの抜粋です。

https://www.soumu.go.jp/main_content/000583118.pdf

- ① 経常収支比率 (%) = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100
- ② 医業収支比率 (%) = 医業収益 ÷ 医業費用 × 100
- ③ 累積欠損比率 (%) = 累積欠損金 (当年度未処理欠損金) ÷ 事業の規模 (医業収益) × 100
- ④ 病床利用率 (%) = 年延入院患者数 ÷ 年延病床数 × 100
- ⑤ 入院患者 1 人 1 日あたり収益 (円) = 入院収益 ÷ 年延入院患者数 × 100
- ⑥ 外来患者 1 人 1 日あたり収益 (円) = 外来収益 ÷ 年延外来患者数 × 100
- ⑦ 職員給与費対医業収益比率 (%) = 職員給与費 ÷ 医業収益 × 100
- ⑧ 材料費対医業収益比率 (%) = 材料費 ÷ 医業収益 (営業費用) × 100

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

医療の質) また、下記は、厚労省「医療の質の評価・公表について」からの抜粋です。

<https://www.mhlw.go.jp/content/10801000/000462044.pdf>

- ① 入院患者満足度
- ② 外来患者満足度
- ③ 職員満足度
- ④ 転倒・転落発生率
- ⑤ インシデント・アクシデント発生率
- ⑥ 褥瘡発生率
- ⑦ 中心静脈カテーテル挿入時の気胸発生率
- ⑧ キャンサーボードの開催
- ⑨ 麻薬処方患者における痛みの程度の記載
- ⑩ 急性心筋梗塞患者におけるアスピリン投与
- ⑪ Door-to-Balloon
- ⑫ 早期リハビリテーション
- ⑬ 誤嚥性肺炎患者に対する喉頭ファイバースコープあるいは嚥下造影検査の実施率
- ⑭ 血糖コントロール
- ⑮ 予防的抗菌薬の投与
- ⑯ 服薬指導
- ⑰ 栄養指導
- ⑱ 手術患者での肺血栓塞栓症予防・発生率
- ⑲ 30日以内の予定外再入院率
- ⑳ 職員の予防接種率
- ㉑ 高齢者における事前指示 (ACP)
- ㉒ 広域抗菌薬使用時の血液培養
- ㉓ 地域連携パスの使用率

収益改善と人員確保の同時実現_⑩**目標管理制度**・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

組織の質) 人と組織のマネジメントの観点で言えば、例えば、次のような項目も「目標」となりうるはずです。

- ① 医師や看護師等、職員の定着と確保_採用数・退職数とその推移
- ② 職員満足度および意欲度_「働きやすさ」と「働きがい」_動機付けの状況
- ③ コミュニケーションの状況
- ④ 職員の成長度と成熟度_能力や資質の向上
- ⑤ 組織の効率性や成熟度
- ⑥ 上司や組織管理者によるマネジメント機能の発揮度
- ⑦ コンプライアンス_法令やルールの遵守状況

収益指向

医療の質指向

働く質指向

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

医師	行動	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。	医師	①患者・利用者との信頼関係を構築している。	
		②医療チームの一員として他職種の構成員と協力している。		②チーム医療を推進している。	
		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。		③患者・利用者が抱える問題を総合的に解決している。	
		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。		④医療事故・院内感染の防止に貢献している。	
		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。		⑤スキルの向上と共有化に努めている。	
		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。		⑥最適な診療計画を立案・実行している。	
		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。		⑦社会的にも経済的にも最適な医療を提供している。	
	成果	①病院業績への貢献度	①病院業績への貢献度	収益指向	
		②医療の質への貢献度	②医療の質への貢献度	医療の質指向	
		③組織運営への貢献度	③組織運営への貢献度	働く質指向	

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

医師以外	行動	①約束・時間・ルールを守り、基本に忠実である。	管理職系	①適時・的確な判断と部下や組織への方向付けを行っている。
		②常に正確・迅速・丁寧に業務を進めている。		②部下や組織への動機付けを行い、その成長を促進している。
		③誰に対しても誠実に、何に対しても勤勉に対応している。		③組織的な問題や課題を的確に解決している。
		④報告・連絡・相談を欠かさず、周囲の理解と協力を得ている。		④日常的なPDCAとQCD(品質・コスト・納期)の管理を行っている。
		⑤チームワークを重んじた行動や態度を選択している。		⑤業務の組織化、組織の継承、後継者の育成を行っている。
		⑥課題や困難に取り組み、常に努力・工夫・改善している。	専門職系	職種及び分野ごとのプロフェッショナルとしての指導性やスキルを発揮し、病院の事業に貢献している。
		⑦成果が出るまで頑張り、責任を回避・他に転嫁しない。		
		⑧常に自己研鑽し、業務の質や効率、専門性を高めている。		
		⑨仕事上の相手や周囲から感謝・信頼・支持されている。		
	⑩コスト意識を持って業務に取り組んでいる。			
成果	職務遂行・判断・指導を通じた目標実現	管理職系	マネジメント機能の発揮を通じた目標実現	
		専門職系	プロフェッショナルとしての目標実現	

収益指向

医療の質指向

働く質指向

分類	評価項目	
1	努力と工夫	仕事上の不満を前向きにとらえ努力工夫している
		ミス・モレ・ワスレなど不注意を防ぐ工夫を常に続けている
		苦手な仕事や相手のある仕事ほど早目にとりかかっている
		相手にとって分かり易いように、また使い易いように意識している
		段取りをしっかりとって仕事に取り組んでいる
2	ワークライフバランス	年休の適正利用など自分の生活と仕事のリズムとバランスをとっている
		健康や体調、生活習慣の自己管理が出来ている
		心身の健康を保ち、常に前向きな気持ちを持っている
		特別な事情がある場合を除いて急な休みなど勤務変更の回数が少ない
3	コミュニケーション	患者・利用者等や職員同志と分け隔てなく明るく笑顔で元気に挨拶している
		誰に対しても敬意を示し、常に友好的に礼儀正しく誠実な態度で接している
		誰にでも正しく丁寧な言葉使いで接し、コミュニケーション良く仕事している
		言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝えられて理解や共感を得ている
		上司から指示や命令を受けた時はメモを取り、内容の確認や復唱をしている
		相手の心情や真意を汲み取るように努めている
		相手の言うことを肯定的に受け止め、積極的に耳を傾けている
4	協調・協働・協力	自分の都合や事情だけを優先せずに関係者との合意を保ちながら仕事している
		自分の狭い範囲に閉じこもらず、職場全体、法人全体を見て仕事している
		他のメンバーや関係者と連絡連携を密にして、理解・支持・協力を得ている
		職場全体や法人の行事や共通の業務に進んで参加している
		話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言をしている
		意見が違ったりする相手に対してむやみに争うことなく和解・合意の努力をしている
		誰に対しても分け隔てなく、敬意、誠実、親しみのある態度で接している
		組織やメンバーの共通の利益になることに快く協力している
		出来るだけ広く、円満な人間関係を保つように配慮しながらの言動をしている
		分からない事、困ったり迷ったりした事は抱え込まず早めに報告・連絡・相談している
		より多くの人たちとの信頼関係と協力関係を築こうとしている

参考) ある療養型病院の職員が自分たちで作った人事評価表の例

5	目標意識・責任感	目的意識・目標意識・問題意識をもって計画的に仕事に取り組んでいる
		責任感を持って成果・結果等が出るまで仕事をやり遂げている
		上手い出来ないのを他のせいにとりせず、自己解決・自助努力している
		決められた期限や必要な時機までに余裕をもって仕事を完成させている
		仕事を抱え込んだり、手遅れにならないようやるべきことをやるべき時にしている
		いつまでに自分が何をしなければならぬか常に明確になっている
		途中であきらめたり投げ出したりせず、言い訳せず粘り強く努力している
6	ルール	常に社会的なルール、職域のルールを守って行動している
		安全管理、感染防止、食品衛生管理などに常に関心を持ち、注意を払っている
		時間や期限や約束を余裕をもって守っている
		全てにおいて、公私の区別、けじめが出来ている
		身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓している
		事件や事故など、自分に不都合なことでも気後れせず直ぐに報告している
7	患者等満足度	患者、利用者などに対してそれぞれの立場で適切な仕事・対応を行っている
		多くの患者、利用者などから感謝の気持ち、言葉ももらっている
		相手や周囲の気持ちを汲み取って優しく冷静な対応をしている
		相手や周囲の事情、都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動をしている
8	自己研鑽	常に仕事を通じて学び、より良い仕事に向かって成長しようとしている
		資格の取得、研修参加等に積極的で実務に生かしている
		何事にも謙虚に学び、成長しようとしている
		よくわからないことは自分で調べ、考え、確認している
		仕事の質や貢献度を高めるために学習、調査、研究、考案、工夫している
		仕事を通じて知識や技術を高め、職業人、社員として成長しようとしている
9	目標管理	期首に掲げた目標を期末までに達成している。

特記事項	今期の反省点など	医療の質指向	働く質指向
	来期への期待や抱負など		

参考) 人事評価よりメンバーシップの質の向上

被評価者所属氏名 :

評価者(匿名)

記入年月日

1. マナーとルール

- 01 分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？
- 02 呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く返事をしていますか？
- 03 誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？
- 04 正しく丁寧な言葉遣いをしていますか？
- 05 公私のけじめをつけていますか？
- 06 身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓していますか？
- 07 時間や期限や約束など余裕をもって守っていますか？
- 08 自分の都合よりも、共通の利益やルールを優先させていますか？

1	2	3	4	5

2. セルフコントロール

- 09 自分の気持ちを自覚し、モラル・モラール・モチベーションを維持していますか？
- 10 相手や周囲の気持ちを斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？
- 11 心身の健康を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？
- 12 仕事と生活のリズムとバランスを上手く保っていますか？
- 13 上手く行かないのを他のせいにしたりせず、自己解決・自助努力していますか？
- 14 何事にも謙虚に学び、成長しようとしていますか？

3. コミュニケーション

- 15 相手の言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか？
- 16 相手の心情や真意を斟酌していますか？
- 17 自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、理解や共感を得ていますか？
- 18 簡潔で明瞭な文章を書く訓練をしていますか？
- 19 話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言を行っていますか？
- 20 意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、和解や合意を得るよう努力していますか？
- 21 上司から指示や命令を受けるときは、メモをしていますか？
- 22 指示や命令で分からないことは、その場で質問したり調べたりして確認していますか？

収益指向

医療の質指向

働く質指向

参考) 人事評価よりリーダーシップの質の向上

被評価者所属氏名 :		評価者(匿名)			記入年月日					
1. リーダーとしての基本的なビヘイビア		1	2	3	4	5				
01	個別具体的な指導を受けなくてもリーダーとして期待される言動や態度の選択をしていますか?									
02	職場のマナーやルールについて率先垂範してメンバーに示していますか?									
03	自分の考えや方法を押し付けず、メンバーの発案や自主性を引き出していますか?									
04	常に組織や職場の共通の利益を優先し、そのために尽力していますか?									
05	メンバーに求めることを自らも実践していますか?									
06	メンバーの悩み事や困り事に耳を傾け、自らの経験をもとに解決に導いていますか?									
07	メンバーの自発的・内発的なモラルやモチベーションを喚起していますか?									
08	メンバーの成長を支援し促進していますか?									
2. リーダーとしてのコミュニケーション能力の発揮		1	2	3	4	5				
09	誰に対しても分け隔てなく、敬意・誠実・親しみのある態度で接していますか?									
10	メンバーの言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか?									
11	メンバーの事情や都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動で接していますか?									
12	メンバーの心情や真意を斟酌していますか?									
13	メンバーに伝えべきことを適切に表現し、広く理解や共感を得ていますか?									
14	重要な事項は文書化してメンバーに周知徹底を図っていますか?									
15	話し合いの場に進んで参加し、常に前向きな提言をメンバーから引き出していますか?									
16	意見や利害の対立する相手とでも徒に争わず、より良い和解や合意に導いていますか?									
17	上位者からの指示を踏まえ、自分の責任と判断でメンバーに伝えていますか?									
18	上位者からより良い判断や指示を引き出すように報告・連絡・相談や提案を行っていますか?									
19	メンバーから適時適切な報告・連絡・相談が得られるように円満なコミュニケーションを行っていますか?									
20	常にメンバーの理解・支持・協力を引き出しながらチームワークで仕事をしていますか?									
21	メンバーの事情や心情に配慮した思いやりのあるコミュニケーションを行っていますか?									
22	コミュニケーションを促進する言動や態度を通じて、チームのコミュニケーションレベルを向上させていますか?									
23	メンバーの専門知識や問題意識や目的意識の共有化を図っていますか?									

収益指向

医療の質指向

働く質指向

被評価者所属氏名 :		評価者(匿名)			記入年月日					
1. Decision_ 適時適切な判断と選択を行っているか?		1	2	3	4	5				
01	必要な場面で時機を逸さない判断と選択を行っているか?									
02	確かな情報と合理的な根拠に基づいて判断と選択を行っているか?									
03	自らの判断と選択に最後まで責任を持っているか?									
04	現実に即した実行可能な判断と選択を行っているか?									
05	組織としての意思を統合しながら判断と選択を行っているか?									
2. Orientation_あるべき方向/向かうべき方向を明確に指し示しているか?										
06	何が正しいかを指し示しているか?									
07	何が課題であり、どうすべきかを指し示しているか?									
08	組織としての目的と目標を明確に指し示しているか?									
09	指示は簡潔明瞭で分かりやすいか?									
10	指示を周知徹底しているか?									
3. Motivation_人と組織を正しく動機づけているか?										
11	当為(正しいこと、行うべきこと)に向けて人と組織を動機付けているか?									
12	目的の達成や価値の実現に向けて人と組織を動機付けているか?									
13	仕事(組織的協働)を通じた自己成長に向けて人と組織を動機付けているか?									
14	外圧的な動機付けでなく、内発的・自発的な動機付けを喚起しているか?									
15	組織内の動機付け促進要因を強化し、動機付け減衰要因を抑制しているか?									
4. Education_人と組織の成長を促進しているか?										
16	「仕事(組織的協働)」を通じて人と組織の成長を促進しているか?									
17	人の成長段階に沿って人の成長を促進しているか?									
18	組織の成長段階に沿って組織の成長を促進しているか?									
19	日常的な観察と指導を通じて人と組織の成長を促進しているか?									
20	OJTとOffJTを上手く組み合わせながら人と組織の成長を促進しているか?									
5. Communication_組織的なコミュニケーションを促進しているか?										
21	自らコミュニケーション能力を十分に発揮しているか?									

収益指向

医療の質指向

働く質指向

参考) 人事評価よりマネジメント行動の質の向上

回答者所属・職種・職位 :

記入年月日

		5	4	3	2	1
① 仕事そのものへの動機付けについて						
01	仕事をすることに動機付けられている。多少の負担や責任の発生を厭わず。					
02	仕事の質や効率の改善に取り組んでいる。					
03	仕事を通じて自分を成長させている。					
② 仕事の量や質						
04	仕事の量や質が自分の能力とマッチしている。					
05	自分にとって仕事の量は多すぎることも少なすぎることもない。					
06	自分にとって仕事の質や難易度は高すぎることも低すぎることもない。					
③ 仕事への興味や価値観						
07	仕事に興味があり、意義や価値を感じる。					
08	自分の仕事に興味や関心を持っている。					
09	自分の仕事に意義や価値を感じている。					
④ 仕事の成果ややりがい						
10	やりがいや達成感を感じ、フェアに評価されていると思う。					
11	自分の仕事にやりがいや達成感を感じる。					
12	自分はフェアに評価されていると思う。					
⑤ 仕事への主体性						
13	仕事上の裁量権があり、時間配分も自己管理できる。					
14	自分の裁量で仕事をする場面が多い。					
15	仕事上の時間配分も自分でコントロールできる場面が多い。					

収益指向

医療の質指向

働く質指向

参考) 人事評価制度の運用評価

人事評価説明会出席者アンケート結果 有効回答数 = 128		5	4	3	2	1	無回答	平均
Q 1) 人事評価制度の意義 や目的への理解・納得	評価者	23	48	3				4.3
	被評価者	11	31	11	1			4.0
Q 2) 人事評価の対象要素 やルールについて	評価者	21	50	3				4.2
	被評価者	11	31	10	2			3.9
Q 3) 人事評価は意義・目的・ ルールどおり運用されているか?	評価者	4	39	22	4	1	4	3.6
	被評価者	5	24	19	4	2		3.5
Q 4) 人事評価を通じて上司 - 部下間 のコミュニケーションは?	評価者	2	32	21	3		16	3.6
	被評価者	5	18	15	5	1	10	3.5
Q 5) 人事評価は上司から部下へ フィードバックされている?	評価者	2	33	16	8		15	3.5
	被評価者	6	14	18	4	1	11	3.5
Q 6) 人事評価の信頼性・ 妥当性・納得性	評価者	1	24	26	6	2	15	3.3
	被評価者	5	10	21	6		12	3.3

収益指向

医療の質指向

働く質指向

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

(賞与の業績係数の設定例：年額)

経常利益	事業業績係数		個人業績係数
	1～3級	4～5級	
～円以上	4.0	6.0	S = 1.2
～円以上～円未満	3.5	5.0	A = 1.1
～円以上～円未満	3.0	4.0	B = 1.0
～円以上～円未満	2.5	3.0	C = 0.9
～円未満	2.0	2.0	D = 0.8

(注)「標準」を1～3級は年間3か月、4～6級は年間4か月と設定しました。

収益指向

医療の質指向

働く質指向

収益改善と人員確保の同時実現_⑩目標管理制度・人事評価制度・給与賞与制度の効果的運用

例) 医師の俸給イメージ

