

病院の人事・賃金制度の基本と導入

人事・賃金制度見直しと展開 ～査定よりも成長を働きかけ～

医療法人社団東山会 経営本部長 **福垣順三**

2012年11月、東山会が毎年実施している管理職研修を契機に、人事制度を見直すことになりました。当時は世代交代期で幹部が次々に退職し、組織全体が不安定な状態でした。科（課）長や主任といった役職者はいましたが、管理職としての教育はなされておらず、年功重視でベテラン職員が管理職に任命されているという状態でした。プレーヤーとしては優秀でしたが、管理職としては機能していませんでした。そこで、組織改革に着手し、人事制度・賃金制度を大きく変更することになったのです。

人事・賃金制度を見直す際にまず課題になったのが、「ミッションを組織的に実現すること」、「部署のメンバーを育成すること」といった役割意識を持っている人材が育っていなかったことです。そこで、管理職研修は科長と科長候補を対象に、2012年、1泊2日の「管理職合宿」を開催しました。

科長と科長候補の全員を対象としたため、2つのグループに分け、2週間ずらして1グループずつ開催しました。講師は大手コンサルティング会社の日本経営に依頼し、「管理職とは何か」、「管理者の役割とは」といった内容を、講義とグループワークによ

り頭で理解すると同時に、管理職同士が知り合うところから始めました。他の全経営層（理事長と部長）は、年に2回実施されるこの研修会に当初からオブザーバーとして参加しています。

2回目の管理職合宿（2013年開催）の後、「管理職の役割認識」を頭に焼き付けることを目的に、東山会の役職者基準を策定するプロジェクトを立ち上げました。メンバーは全経営層と選出した管理職を加え、管理職・監督職の「役職者基準」と「行動レベル基準表」をつくり上げました。さらに「行動レベル基準表」を職種別に一般職にまで落とし込むことにより、人事評価シート（当会ではコミュニケーションシートと呼んでいる）をつくっていきました。

2015年3月からは経営層と人事責任者としてプロジェクトチームを結成して、人事・賃金コンサルタントである株式会社ToDoBizの篠塚功氏にご指導いただきながら、

病院概要

名称	医療法人社団東山会 調布東山病院
所在地	東京都調布市小島町2-32-17
電話	042-481-5511
病床数	一般83床
HP	https://www.touzan.or.jp/
関連施設	桜ヶ丘東山クリニック、喜多見東山クリニック、東山訪問看護ステーション、とろざん居宅介護支援事業所

図表 1 東山会 新人事制度導入経緯

2012年10月	第1回管理職合宿研修実施（毎年11月前後に実施）
2013年12月～2014年3月	管理職・監督職の評価制度策定（「役職者基準」、「行動レベル基準表」）
2014年4月～2015年2月	職種別、階層別の人事評価シート（コミュニケーションシート）策定プロジェクト
2014年10月～2016年3月	人事制度の体系化に着手（ToDoビズ 篠塚功氏にご指導いただく） 「人事評価シート（コミュニケーションシート）」のブラッシュアップ、新しい「昇進昇格制度」、「賃金制度」の策定と「人事評価シート」との関連付け
2014年12月～2015年2月	「行動レベル基準表」に基づく行動事例を策定（経営層と管理職共同で）
2015年4月～9月	クリニカルラダーの作成
2015年7月	管理職・監督職に対する説明会
2015年10月～2016年3月	管理職・監督職評価制度の試験的運用開始
2016年4月～	管理職・監督職評価制度の運用開始
2016年4月～9月	クリニカルラダーの検証
2016年5月	昇進昇格規程 完成
2016年7月	人事評価規程完成
2016年9月～2018年3月	考課者訓練（ToDoビズ 篠塚功氏に委託） 2018年3月まで評価期間の前に考課者訓練を実施
2016年10月～	人事評価制度の運用開始 クリニカルラダーの運用開始
2017年4月～	昇進昇格制度の運用開始
2017年7月～	賃金制度の運用開始
2020年4月～	コミュニケーションシート（人事評価シート）のWEB化

人事制度の体系化に着手しました。

コミュニケーションシートの内容をブラッシュアップして人事評価制度を策定、ラダーの整備、昇進昇格制度、賃金制度を策定したうえで、人事評価と人事諸制度とを関連づけ、人事システムとしてまとめ上げました。さらに評価者全員に対して考課者訓練を何度も行いました。

2016年10月より人事評価制度を、2017年4月より昇進昇格制度を、2017年7月より賃金制度の運用を開始しました（図表1）。

さらに、2020年4月にはコミュニケーションシート（人事評価シート）をWEB化（カオナビ=クラウド人材管理システム）しています。その結果、評価者、被評価者の評

価作業のストレス軽減、人事担当者の工数削減、評価結果の蓄積、評価結果の一斉フィードバックによるスピード化が図れるようになりました。

※医師については、年1回の理事長・院長との面談により処遇を決定しており、上記人事制度の対象外です。

人事制度再構築の目的

管理職研修に端を発し、マネジメント力強化を突き詰めていくことで策定するに至った新しい人事制度ですが、その導入目的は下記の5点でした。

- ①東山会の経営理念やビジョン、価値の実現に貢献する人材を育成すること

図表2 医療法人社団東山会の「人事理念」

〈東山会 人事理念〉

「思いやりと人情味」をもって「その人らしさ＝尊厳」を実現することを通して、自らが成長し、誇りと生きがいを感じる人・組織づくりをする。

②階層別、職種別に期待していることを明確にすること

③期待に応えた人材に処遇で報いること

④能力給の割合を高めていくこと（年功給の比率が高かったため）

⑤管理職の処遇を改善すること

（時間外手当が支給されない管理職よりも、支給される監督職の給与が高くなるという逆転現象をなくす）

さらに人事制度を構築するに際し、経営陣と人事責任者として議論して「人事理念」（図表2）を策定しました。「人事制度はあくまでも手段にすぎず、人事理念を実現することが目的である」という認識を共有したのです。

東山会の人事制度の概要

当会の人事制度は「人事評価制度」を中心に、「昇進昇格制度」、「賃金制度」、「教育制度」がリンクするオーソドックスな制度です。人事評価制度は、コミュニケーションシート（人事評価シート）による評価がキーになっています。

評価項目は「期初に設定した目標の達成度」、「業務遂行度」、「情意」、「当該期に重点的に取り組んだこと」、「自己啓発」といった視点で、職員ごとに合計15～20個設定しています。

評価項目にはウエイト付けがされていて、

ウエイトの合計は「20」になるように設定しています。各評価項目を1点～5点で評価することにより、100点満点で点数が出ます。「本人評価」、「一次評価」、「二次評価」を経て評価点数を決定する仕組みになっています。

一次評価者が評価をするうえで、必ず面談を義務づけています。査定をすることよりも、メンバーの成長課題を共有して、メンバーが成長するように働きかけていくことを目的としています。評価は上半期と下半期、毎年2回行っています。

職員一人ひとりの評価点数は人事部門が集計し、部門・職種ごとに整理され、「S・A・B・C・D」に評価された一覧が部長会議に提示されます。部長会議のメンバーは、理事長、院長、副院長（診療部長）、副院長（看護部長）、コメディカル部長、在宅予防事務部長、相談役、経営本部長（筆者）の8人です。

各部門のトップがいますので、部門内の評価点数をにらみつつ、違和感のある評価を修正し、部長会議で審議したうえで評価を確定させます（評価点数による評価と、部門長が修正して確定した評価との間には、毎回大きな差が生じています）。確定した評価を、賞与、昇給、昇進昇格に紐付けています。

図表3 マネジメントと人事制度の年間スケジュール

	マネジメント	人事制度
11月	・ 理事長から東山会方針（10年度、3年後、次年度）の骨子を部長会議にて発表	
12月	・ 東山会方針&部門方針（たたき台）を部課長会議に発表	
1月	・ 部署別の事業方針、事業計画を作成するための研修実施⇒部署別事業方針、事業計画策定	
2月	・ 部長と課長とが対話して部門、部署の事業方針をブラッシュアップ	・ 部長から昇進、昇格者を申請（部長会議にて審議し決定）
3月	・ 職員総会にて全職員に対して、東山会方針&部門方針を発表（2021年度はWEB配信） ・ 年間の部署の行動計画総括	・ コミュニケーションシートへの本人の前年度評価&今年度の目標設定
	・ 課長からメンバーに部署の事業方針発表（ミニミニ総会） ・ 部署ごとの行動計画策定	・ コミュニケーションシートに基づき、一次評価者と面談し、目標確定
4月	・ 部署ごとの行動計画スタート	・ 昇進、昇格
5月	・ 部署単位で行動計画の進捗管理（5月以降毎月）	
	・ 管理職研修①2グループに分けて、全員参加（組織で事業計画を推進するための研修）	・ 二次評価（部署によっては3次評価）
6月		・ 部長会議にて評価結果について審議し決定 ・ 賞与支給（評価結果を賞与に反映）
		・ 評価確定後のコミュニケーションシートフィードバック
7月		・ 昇給（評価結果を給与に反映）
8月	・ 管理職研修②2グループに分けて、全員参加（組織で事業計画を推進するための研修）	
10月	・ 上半期の部署行動計画の総括	・ コミュニケーションシート本人の上半期評価 ・ コミュニケーションシートに基づき、一次評価者と面談し一次評価
	・ 管理職研修③2グループに分けて、全員参加（組織で事業計画を推進するための研修）	・ 二次評価（部署によっては三次評価）
11月	・ 理事長から東山会方針（10年後、3年後、次年度）の骨子を部長会議にて発表	・ 部長会議にて評価結果について審議し決定
		・ 賞与支給（評価結果を賞与に反映）
12月	・ 東山会方針&部門方針（たたき台）を部課長会議に発表	・ 評価確定後のコミュニケーションシートフィードバック

東山会の人事制度の特徴

1. 人事制度が法人のマネジメントとリンク
管理職研修に端を発し、マネジメント力強化を突き詰める形で人事制度を設計し運

用しているため、法人のマネジメントと個人のマネジメントツールであるコミュニケーションシート（人事評価シート）の運用が一気通貫しています（図表3）。

2. 上司と部下とのコミュニケーションを重視

一次評価をするにあたって、上司と部下との面談を義務づけており、上司と部下とが膝を交えて、個人の目標や業務、能力開発について対話することを促しています。

3. コミュニケーションシート（人事評価シート）による評価点数を、ダイレクトには他の人事制度（賃金や昇進昇格）と紐付けていない

評価点数による評価を、部門長が修正して、部長会議で審議して評価を確定します。評価者の甘辛や、評価項目以外の評価ができないこと、さらには目標設定の難易度の開きによって、評価点数と肌感覚の間に大きなギャップが生じます。

例えば、ミッションに応えようと高い目標を設定している職員もいれば、自分のできる範囲の目標を設定している職員もいます。マネジメント上は、高い目標を目指しているいろいろな工夫をこらし、一生懸命努力している職員を評価したいのですが、アウトプットされる評価点数は、できそうな目標を掲げて目標を大きく上回った職員のほうが高くなってしまいます。

つまり、「150」の目標を掲げて「140」だった人は未達で5段階評価で「2」となり、同じような業務で「110」の目標を掲げていた人が「120」だった場合は余力をもって達成ということで「4」の評価になります。

このようなケースは部長判断で、高い目標を掲げて、未達ではあったが好業績を上げた人を高く評価しています。目標を達成

することよりも、目標未達だったとしても高い結果を出したほうを評価するというメッセージが伝わると、職員はどんどんチャレンジングな目標を設定してきます。

目標設定の段階では、「こんなことまでできるかな」と思うような目標でも、1年間、周囲を巻き込みながら一生懸命努力し続けたら実現できたといったことが、組織のあちこちで起きています。

人事評価制度で算出された評価だから仕方がないと割り切り、制度の結果であると言い訳をして逃げることもできるのかもしれませんが、制度に忠実であるが違和感のある評価よりも、部長が責任を持って最終評価をし、メンバーからの批判もすべて受け止めていくほうが、納得感があり組織も活性化すると考えます。

最も重要なことは、上位の役職者が、どれだけ真剣に現場の一人ひとりを見ているかということです。部長はもとより、管理職にもそれを求めます。

4. コミュニケーションシート（人事評価シート）をWEB化（カオナビ）して運用（図表4）

コミュニケーションシート（人事評価シート）を紙で運用していた時は、「本人⇒一次評価者⇒二次評価者」と回ってくる紙に、それぞれがコメントを記入して人事に提出していました。人事は紙の評価を評価ごとにエクセルに入力して、職種別・階層別に一覧表を作成して部長会議に提示し、部長会議で審議して評価を確定していました。

逆に、フィードバックのプロセスでは、人事から「二次評価者⇒一次評価者⇒本人」

図表4 カオナビ 目標設定画面



に回していきました。

しかし、カオナビを導入しWEB化したことにより、このプロセスがWEB上で完結するようになりました。

目標の進捗やコメントなどの入力スペースも確保されているので、職員にとっては半期の取り組みをしっかりとアピールできる機会になっています。以前は評価点数をつけるという作業に労力を割いていましたが、WEB化により上司と部下とのコミュニケーションに、より多くの時間を費やせるようになってきました。

また、評価確定後、一斉に自分に対する評価が見えるようにしたことで、本人がどのようにに評価されたのか、上司からどのようなコメントがもたらされたのかタイムリーに伝えられます。上司は部下に向き合わざるを得ない環境になっています。さらに、紙を回したり、集計作業をしていた人事部

門の業務工数は大幅に削減されました。

人事制度上の課題と解決の方向性

人事制度の中心には人事評価があり、評価により賃金や昇進昇格を決めていかなければならない以上、人事制度の本質として「査定」があることは否めないと思います。運用を一步間違えれば、信賞必罰を強化して、「職員の目の前にニンジンをおら下げて走らせる」ような、コントロールする手段として運用することになってしまいます。

このような運用をしていると、外発的な動機づけでしか動かない組織になってしまいます。評価点数につながることはやるものの、それ以外の業務についてもやらなかったり、手を抜くような風土を助長するように思います。内発的に動機づけられ、自律して自分で考えて動く、生き生きとした職員には育たな

いと思います。

人事制度に「査定」という側面はあるものの、「職員一人ひとりの成長に焦点を当てた制度運用をすること」、「他者と比較するのではなく、職員個々人の人格的・技術的な成長課題を共有して、その課題達成のために支援していくように運用すること」、また「あくまでも個々人が成長した結果として処遇が改善されていくような運用を図ること」を目指したいと考えています。

人事制度は一定の秩序を維持するという観点からは、必要な制度だと思います。ただ制度そのものに頼りきるのではなく、職員一人ひとりが内発的に動機づけられるような運用をすることが大切だと思います。

そのためには幹部をはじめ、管理職、監督職が“人として”成長し続けること、組織のミッションに沿った各部署の事業計画

を、それぞれのレベル間でも関連させてつくり、やり切ること、が求められると思います。

幹部を含む人の上に立つ者一人ひとりが、謙虚に自分自身の未熟さと向き合い、自身の人格を高め、言動を一致させ、己を磨いていくような風土を醸成していく必要があると考えています。

職員が内発的に動機づけられて生き生きと働き、仕事をとおして人格も高めていくことができる。結果として業績も上がる。そんなマネジメントを実現させたいと考えています。

東山会の事務部門は10年後の目標として「徳に基づくマネジメントの実現」を掲げています。目指すところははるか遠く、先の長い道のりではありますが、一歩ずつ、地に足をつけて、歩いていくつもりです。