

平成 25 年度

生涯現役をめざす職場づくり  
研究年報



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

高年齢者がいきいきと働ける職場づくりのために

グループ内医療・介護施設における生涯現役を目指した多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムに関する研究とワークライフバランスに配慮した働き方の構築に関する研究

医療法人気象会

所在地 大阪府大阪市都島区都島南通2丁目8番9号  
設立 昭和56年8月  
資本金 13,150万円  
従業員 1,003名  
事業内容 医療、福祉

---

研究期間 平成 25 年 6 月 20 日～平成 26 年 3 月 7 日

---

|       |        |                    |
|-------|--------|--------------------|
| 研究責任者 | 勝 元一   | 医療法人気象会 理事         |
|       | 岡本 眞   | 有限会社オフィス人事教育 取締役社長 |
|       | 松尾 安藏  | 松尾経営コンサルタント事務所 代表  |
|       | 北川 基   | 東朋香芝病院 システム管理室長    |
|       | 鐘江 慎太郎 | 東雄苑寺田町 統括事務部長      |
|       | 橋尾 浩司  | 東朋病院 事務長代理         |
|       | 霜田 修司  | 東朋香芝病院 事務長代理       |
|       | 金丸 美保子 | 東朋病院 経理課係長         |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>I 研究の背景・目的</b>                                  |     |
| 1. 事業の概要   | 89  |
| 2. 高年齢者雇用状況  | 89  |
| 3. 研究の背景・課題  | 89  |
| 4. 研究テーマ等  | 90  |
| 5. 研究体制と活動   | 91  |
| (1)研究体制  | 91  |
| (2)研究活動  | 91  |
| <b>II 研究成果の概要</b>                                  |     |
| 1. 【テーマ1】生涯現役をめざした多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムの構築に関する研究 | 92  |
| 2. 【テーマ2】専門性を高め戦力化するための役割責任の職務等級編成に関する研究           | 92  |
| 3. 【テーマ3】賃金・評価制度の設定に関する研究                          | 92  |
| 4. 【テーマ4】看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し地域活動への取り組みを行う研究  | 93  |
| <b>III 研究の内容と結果</b>                                |     |
| 【テーマ1】生涯現役をめざした多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムの構築に関する研究    | 94  |
| 1. 現状の調査・分析  | 94  |
| 2. 生涯現役をめざすための習得すべき能力要件の抽出                         | 100 |
| 3. 修得すべき能力要件の詳細とその体系について                           | 102 |
| 4. 能力開発の手順   | 104 |
| 5. 人材ポートフォリオと研修の進め方                                | 105 |
| 6. 教育訓練規程(案)の策定                                    | 110 |
| 【テーマ2】専門性を高め戦力化するための役割責任の職務等級編成に関する研究              | 110 |
| 1. 現状の調査・分析  | 110 |
| 2. 職務遂行能力要件書(案)及び看護職職務等級資格定義書(案)                   | 111 |
| 3. 看護部門の職能レベルと昇格の要件                                | 114 |
| 4. 介護部門の職能レベルと昇格の要件                                | 117 |
| 5. 定年後嘱託職員の職務等級定義書(案)                              | 122 |
| 6. 改善案の試行・効果測定(制度導入後の予想される効果例)                     | 122 |
| 【テーマ3】賃金・評価制度の設定に関する研究                             | 125 |
| 1. 賃金に関する意見徴収                                      | 125 |
| 2. 賃金制度の設計   | 125 |
| 3. 看護職及び介護職の人事評価制度                                 | 126 |
| 4. 定年後嘱託職員の賃金制度                                    | 132 |
| 5. 賃金制度・評価制度設計の評価                                  | 133 |
| 【テーマ4】看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し地域活動への取り組みを行う研究     | 135 |
| 1. 現状の調査・分析  | 135 |
| 2. 高年齢者に適した職務の抽出                                   | 145 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 3. 高年齢者に適した新就業形態の策定 ..... | 147 |
| 4. 新就業形態の試行と評価 .....      | 147 |
| IV まとめ .....              | 151 |

## I 研究の背景・目的

### 1. 事業の概要

当法人は、最高の診療技術と情報の提供、地域医療の追求と実践並びに職員の能力と情熱の発掘を医療法人気象会東朋グループ全体の理念として、医療・介護サービスを提供する医療法人である。グループ内には、医療施設と老人介護保健施設がある。

### 2. 高年齢者雇用状況

当法人の定年年齢は、60歳であるが、その後希望者全員65歳まで嘱託として継続雇用（再雇用）する制度が導入されている。現在は、気象会グループ全体で職員1,003人が勤務しており、そのうち60歳以上が66名と高齢者の割合が約6.6%を占めている。ちなみに、65歳以上の従業員も31名おり、最高齢は86歳となっている。また、パートタイマーも多く、病院でのパートタイマー比率は約34.5%、介護保健施設は13.1%となっている。これら高年齢者嘱託職員やパートタイマーの中には、能力と意欲が高い職員も多く在籍し、基幹職員として長く働いてもらいたいと考えている。

### 3. 研究の背景・課題

大阪府下に病院・介護保健施設を開業、業容を急拡大している当法人にあっては、看護・介護サービスの品質向上を徹底し、地域での医療・介護保健施設の基盤を整備確立していくことが急務である。現在、60歳定年後の嘱託職員、高齢の有期雇用契約者の人事異動や適正配置をより一層機動的に行っているが、さらに看護・介護部門に従事する高年齢者のみならず、全職員の専門的知識・技能の有効活用を目指した人事能力開発諸制度、つまりキャリア形成に繋がる基準案が前提になければならない。しかしながら、介護保健施設を新設する中でその業容拡大に伴う人事労務や教育面でのマネジメントがやや立ち遅れているのが現状である。とりわけ今後、希望者全員65歳までの継続雇用を踏まえて、さらに生涯現役職場の実現を目指すにあたって、その人件費膨張コストの合理的な配分のあり方を検討していかなければならない。その意味で現在直面している課題として以下の3点が考えられる。

- ①病院・介護保健施設という2大業務分野における仕事能力のキャリアアップ制度を設計開発すること。
- ②職務の貢献に対する金銭的評価を明らかにしていく上で新たな賃金制度の基本的な枠組みを設計すること（具体的には職務役割等級制度及び職務役割にウエイトを置いた給与制度の研究）。
- ③人事評価制度の導入と能力開発体系の整備を検討すること。

一方、介護保健施設は地域に根差した社会的資源であり、ますます進展する高齢化によってさらに拡充することが求められる。医療・看護・介護分野における高齢のメディカルスタッフやケアスタッフのキャリアについては、それぞれの国家資格保有は当然であるが、単なる専門職としてのキャリアだけでなく、管理業務や企画業務などマネジメント職としてもキャリアアップも必要であり、いわゆる複線型のキャリア形成が今後求められるもの

と考えられる。さらに地域貢献などに関する業務も今後ますます重要になってくることから、新たな職域の開発とそこに従事する職員についても高齢化が進展していくため、多様な働き方へのニーズも高まってくると考えられる。そこで、以下の4点について取り組んでいく必要がある。

- ①医療・看護・介護分野における高齢のメディカルスタッフやケアスタッフの複眼的型キャリアアップのあり方を再構築する。
- ②院内・施設内の多種多様な仕事の役割序列を等級ゾーンごとに明確にする。また現在6.6%を占める高齢者率が今後、上昇していくと見込まれる中、高年齢職員の専門性を高め、各現場において戦力化するための嘱託再雇用者の職務等級を編成する。
- ③正規・非正規等、多様な契約職員が生涯現役をめざして活躍できる処遇制度を設計する。
- ④看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し、地域活動への取組みを研究し、併せて職務開発に伴う多様な働き方の検討と試行を行う。

当法人には、多くの専門職がそれぞれの役割と責任を担いながら患者やお年寄りの世話、家族の要望に応じている。本研究を通して、専門職間での異動及び勤務地変更を伴う部門間異動など、ローテーションをスムーズに実施できるようにし、定年後の管理的立場の職務やリーダーを継承することに繋がるようにしたい。

#### 4. 研究テーマ等

上述の研究の背景・課題を踏まえ、以下の研究を実施する。

##### 【テーマ1】生涯現役をめざした多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムの構築に関する研究

医療・介護の専門職員は、その国家資格に定められている業務については習熟しているが、それ以外の業務（管理や企画）については、担当する機会が少なく、専門業務ほど習熟していないため、定年後、体力や個人的な事情により従来の第一線を離れた業務についた場合に、十分適応できないことが多い。しかし、定年後生涯現役をめざして働いていくためには、専門的業務以外の業務もこなしていけるようにならなければならない。また、医療・介護は究極のサービス業とも言われており、看護・介護の知識、能力、経験、熟練のみならず、管理能力、企画力、接遇力等のレベルアップにも努めてもらう必要がある。これを複眼的能力開発と呼ぶ。そこで、専門能力の育成は勿論のこと、全法人共通の仕事能力アップの仕組み（複眼的能力開発システム）を研究開発し、年齢に関わりなくキャリア形成が行える職場づくりを目指す。

##### 【テーマ2・3】専門性を高め戦力化するための役割責任の職務等級編成と賃金・評価制度の設定

当法人の就業形態は正規職員、非正規契約職員、定年後嘱託職員、パートタイム、アルバイト等多様である。そこで、多様な人材を有効に活用していくために、それぞれの現場において最低限必要となる能力と本来求められる能力の両方を割出し、それを基に新たな

職務遂行能力の要件書もしくは部門ごとの役割や責任範囲を編成した職務等級制度を構築し、行動の基準とすることが必要となる。そして、その行動基準と照らし合わせることで、増加する高年齢職員の能力等を鑑みた適材適所な人員配置が可能となってくる。

さらに、現在の賃金体系を職務内容や実践能力に応じた仕事本位の賃金制度に見直し、人事評価の着眼点をより実際の職務遂行上に応じたものに再構成する。今後は評価結果を賃金・賞与等にリンクさせ、意欲と能力、貢献度に応じた処遇制度へと改定することによって、誰もが末永く働けるモチベーションを維持できる職場づくりをサポートできる体制を研究する。

#### **【テーマ 4】看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し地域活動への取り組みを行う研究**

従来 of 看護や介護業務に加えて、今後は地域への貢献を目指した事業や緊急患者受入れ体制の充実が重要なテーマとなってくる。そのため、これからは専門業務（看護・介護）だけでなく、地域に対する予防医療の啓蒙等の企画や組織管理などの業務も求められてくる。また、緊急患者受入れの指定病院としての体制充実のための夜間勤務も必須となる。一方で、高齢になると個々の多様なニーズが強くなることから、生涯現役でいきいきと働いてもらうためには、ワークライフバランスにも配慮する必要もある。そこで、個々のニーズに合った職務の開発とそれに対応した多様な就業形態を開発し、導入に向けた試行までを実施する。

### **5. 研究体制と活動**

#### **(1) 研究体制**

本研究会は、理事を研究責任者とし、計 5 名の内部研究者を選任し、現状の課題解決に向けて、研究活動を実施するとともに、外部研究者 2 名を加えて、総勢 8 名で研究活動に当たった。

#### **(2) 研究活動**

総勢 8 名で、研究活動を実施し、毎月 1 回研究活動の状況、結果の報告、その後の活動の検討等を行うため研究会を開催した。

## Ⅱ 研究結果の概要

### 1. 【テーマ1】生涯現役をめざした多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムの構築に関する研究

まず、現状の職員の仕事遂行能力（専門技術・技能を除く）を把握するために、機構が運用している仕事生活チェックリストを活用して、能力診断を実施した。その結果、業績貢献力と生涯現役力が特に低いことが明らかとなった。

一方、仕事生活チェックリストの診断結果も踏まえ、複眼的能力として求められる育成課題として、「調整交渉能力」「業務改善能力」「付加価値創造力」「専門能力活用力」「リーダーシップ」等が挙げられ、人材ポートフォリオの観点も含めて検討を行い、人材育成体系を整理した。最後に、人材育成を実施していく上で必要となる教育訓練規程（案）やそれに付随する書類等も作成した。

### 2. 【テーマ2】専門性を高め戦力化するための役割責任の職務等級編成に関する研究

本研究では看護部門と介護部門の2部門に絞って、部門が抱える職務のグレードをレベル化・序列化し、併せて役割の重要度・難易度を5段階等級に編成し、職務等級資格定義書（案）を作成した。また、その職務を遂行する能力要件書（案）を作成した。

研究の進め方として、まず各部門の専門職ライン長にアンケートやヒアリング等を行い、主だった役割行動や責任の範囲を決め、職務を遂行する上での能力要件を定めた。

具体的な案は以下のとおりである。

◎ A病院における看護職職務等級資格定義書（案）及び職務遂行能力要件書（案）

◎ B老人介護保健施設における介護職職務等級資格定義書（案）及び職務遂行能力要件書（案）

等級レベルの視点は、①知識技能②身体的精神的負荷③企画判断力（コンセプチュアルスキル）④業績貢献力（テクニカルスキル）⑤対人折衝力（ヒューマンスキル）に細分化することにより、求められる人材像を一目で分かるように工夫した。

また、基本的な等級区分は1等級から5等級の5ランクとし、それぞれ上位等級に昇格するための要件を研究会で検討し、キャリアアップの要件としてまとめ上げた。専門性を高め戦力化するための職務等級・職能要件（案）を編成することにより、「人材開発の目指すべき目標」「キャリア開発プログラム」「必要な知識・技能・判断力などの要件」「賃金・評価など他の人事諸制度などとの有機的な繋がり」等が有効に運営されるものと推察する。

◎ 定年後嘱託職員の職務等級定義書（案）

今後、定年後継続雇用者は徐々に増えていくため、60代の継続雇用者に対する職務等級定義（案）も併せて設定することを検討し、生涯現役をめざして高年齢者の一人ひとりが、いきいきとやりがいを持って職業生活上のキャリアを全うしてもらうステージを用意することができるかどうか研究を行った。

### 3. 【テーマ3】賃金・評価制度の設定に関する研究

職員に生涯現役として誇りと働きがいを持って仕事に取り組んでもらうため、職業期間

全般における賃金・評価制度のあり方について研究を行った。

総額人件費を年齢と職能の両にらみのバランスで、いかに合理的な配分を設計することができるかを考慮しなければならないため、以下の3点を検討課題として、生涯現役意識を持ち続けながらモチベーションを向上する体制を賃金処遇面から研究した。

- ①現在の賃金体系を職務内容や実践能力に応じた仕事本位の賃金制度に見直すことが可能か。
- ②人事評価の着眼点をより実際の職務遂行上に応じたものに再構成することが可能か。
- ③今後、評価結果を賃金・賞与などにリンクさせ、意欲と能力、貢献度に応じた処遇制度へと改定することが可能か。

そして、具体的に以下の6点の制度について検討を行った。

- ①賃金規程（賃金号俸表）（案）
- ②人事考課規程（案）
- ③人事評価表（案）
- ④目標よる管理マニュアル（案）
- ⑤目標管理シート（案）
- ⑥定年後嘱託職員の賃金等処遇（案）

これら賃金・評価制度の導入実施には、さらなる検討が必要となった。

#### **4.【テーマ4】看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し地域活動への取り組みを行う研究**

まず、現状の職員の仕事や生活の意識を把握するため、地域活動への取り組み検討アンケート調査を実施した。その結果、現在の仕事については、過半数の人が「満足」「まあ満足」としているが、多くが今後仕事レベルの向上を望んでいる。そして、高齢期の働き方としては、フルタイム勤務に加えて、約3分の1の者が短時間・短日数勤務の希望をしていることが分かった。そして、約半数が生涯現役を望んでいることが分かった。また、やりがいについては、半数近くの職員が感じており、金銭的な報酬よりも患者や利用者に感謝されることに強いやりがいを感じていることも分かった。最後に、会社に望むこととして、より柔軟な勤務制度（スポット勤務やフレックス勤務等）や仕事やその他の相談室の設置等を望む意見が多かった。

次に、その結果を参考に、高年齢者に適した職域を開発するための職務調査を行った。そして、その中から可能な業務について、実際に高年齢職員に試行実施を行った。試行の結果、高年齢者に適した職域の確保が可能であることが分かった。

### Ⅲ 研究の内容と結果

#### 【テーマ 1】生涯現役をめざした多様な働き方を可能にする複眼的能力開発システムの構築に関する研究

##### 1. 現状の調査・分析

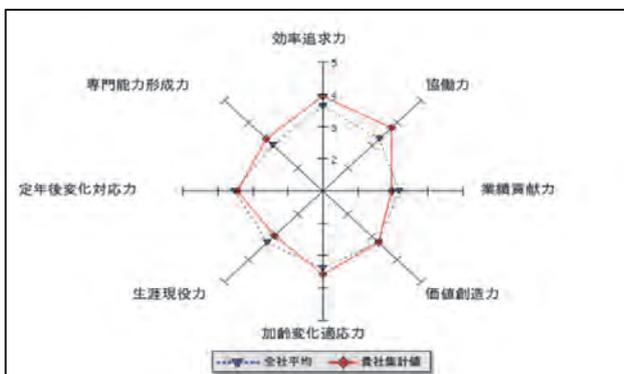
主な調査対象事業所としてA病院とB老人介護保健施設(以下「B所」という。)の2事業所を選定し、生涯現役として貢献できる現状の職員の仕事能力について仕事生活チェックリストを用いて調査を行った。

##### イ. A病院とB所

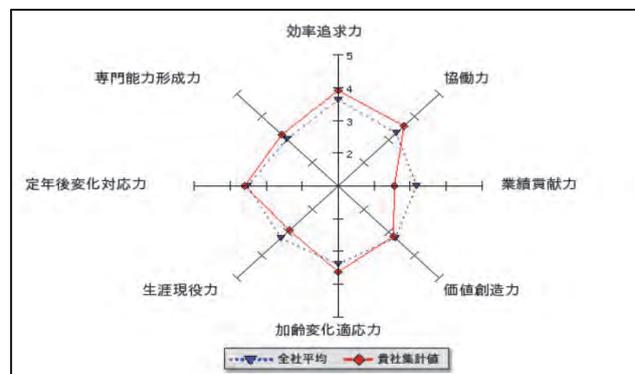
【A病院】回答者数 82 名で、そのうち 45 歳未満が 63.4%、45 歳～49 歳が 12.2%、50 歳～54 歳が 13.4%、55 歳～59 歳が 7.3%、60 歳以上が 3.7%となっている。なお、平均年齢は約 42.2 歳で、平均勤続年数は約 5.3 年となっている。

【B所】回答者数 50 名で、そのうち 45 歳未満が 78%、45 歳～49 歳が 14%、50 歳～54 歳が 6%、55 歳～59 歳が 0%、60 歳以上が 2%となっている。なお、平均年齢は約 36.5 歳で、平均勤続年数は約 3.3 年となっている。

A病院(図表 1)とB所(図表 2)とも 8 つの視点(効率追求力・協働力・業績貢献力・価値創造力・加齢変化適応力・生涯現役力・定年後変化対応力・専門能力形成力)別に全社データと比較すると、効率追求力、協働力、専門能力形成力、加齢変化適応力は全社データ平均を上回っているが、それ以外は下回っており、特に業績貢献力と生涯現役力が顕著となっている。(B所の方が業績貢献力は低くなっている。A病院：2.97、B所：2.56)



図表 1 A病院 8 つの視点



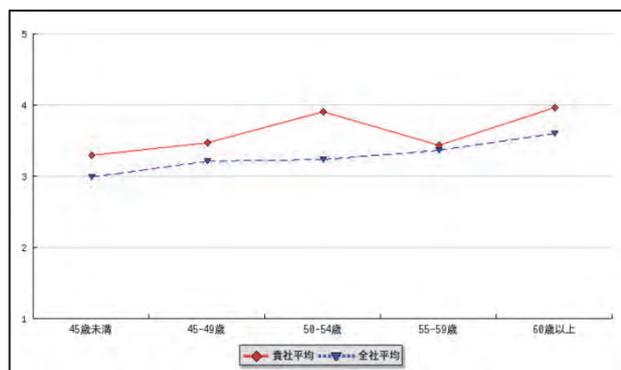
図表 2 B所 8 つの視点

次に、仕事生活全般(8つの視点の合計平均)では、A病院では、定型業務(図表 3)は全ての年齢で全社平均を上回っており、年齢と共に向上していく傾向にあるが、55歳～59歳においては低下している。しかし、60歳以上は高い値を示している。一方、非定型業務(図表 4)は45歳未満及び45歳～49歳にかけてはほぼ横ばいの傾向を示し、55歳～59歳では少し向上している。なお、50歳～54歳及び60歳以上は、非定型業務はないという結果であった。

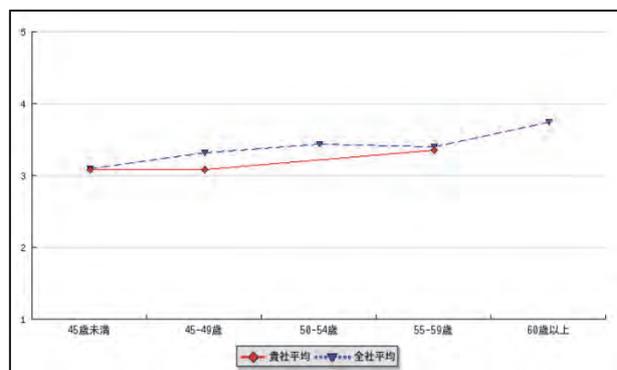
以上の傾向は、仕事能力(5つの視点:効率追求力、協働力、業績貢献力、価値創造力、

専門能力形成力)と仕事意識(3つの視点:定年後変化対応力、生涯現役力、加齢変化適応力)に分けて、その傾向を見ても同様の傾向を示している。

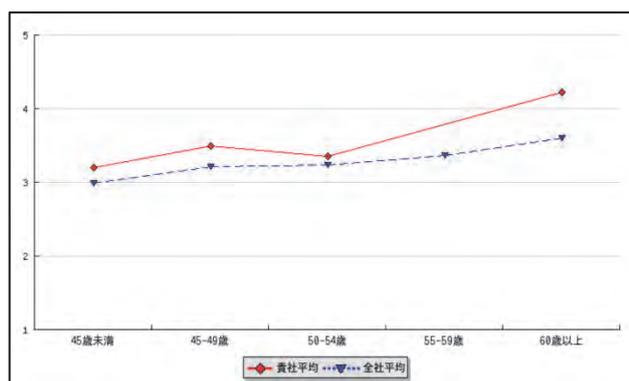
B所では、定型業務(図表5)では、50歳～54歳においては低下している。しかし、60歳以上は高い値を示している(但し、60歳以上は、1名のデータであり、60歳以上の能力とは必ずしも言えない)。一方、非定型業務(図表6)では、50歳以上に非定型業務はないという結果であった。



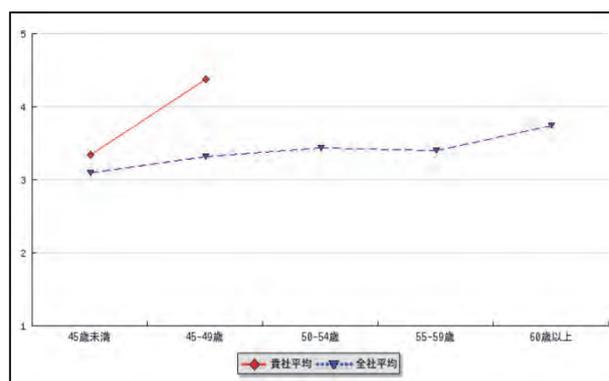
図表3 A病院仕事生活全般（定型業務）



図表4 A病院生活全般（非定型業務）



図表5 B所仕事生活全般（定型業務）



図表6 B所仕事生活全般（非定型業務）

A病院の仕事の性格と内容では、仕事の進め方については「前例がある」「ほぼやり方が決まっている」と答えている割合が79.3%と大半を占めている。次に仕事の成果については61%が個人の成果が問われると答えていて、組織の成果責任が問われていると答えているのは37.8%であった。また、仕事の特質については72%が自分の専門性で仕事をしていると答えていて、メンバーの専門性を引き出す必要があると答えているのは25.6%であった。最後に、仕事の内容については81.7%が維持・改善型の仕事と答えている。以上の結果から、A病院の多くの仕事は、前例があったり、やり方が決まったりしているものを維持したり、改善したりすることであり、しかも組織的に行うのではなく、個人の専門性で行っているスタイルだと言える。さらに、組織を活性化していくためには、創造的な仕事を、いかに組織的に行っていくかが、重要なポイントとなると思われる。

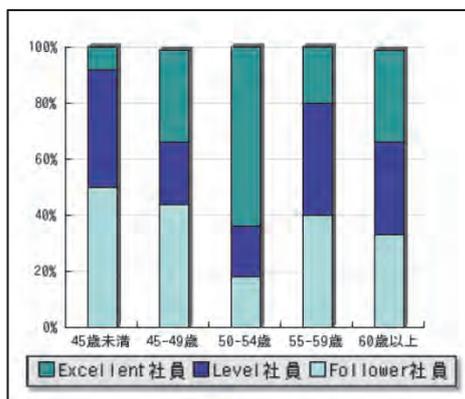
B所の仕事の性格と内容では、仕事の進め方については「前例がある」「ほぼやり方が決まっている」と答えている割合が68.5%と大半を占めている。次に仕事の成果については

42.6%が個人の成果が問われると答えているのに対して、組織の成果責任が問われていると答えているのは48.1%と高く、A病院と異なり、仕事の特性上組織的に仕事をする必要があると思われる。また、仕事の特質については63%が自分の専門性で仕事をしていると答えていて、メンバーの専門性を引き出す必要があると答えているのは27.8%であった。最後に、仕事の内容については77.8%が維持・改善型の仕事と答えている。以上の結果から、B所の多くの仕事は、前例があったり、やり方が決まったりしているものを維持したり、改善したりすることであり、仕事の成果では、組織の成果責任が問われることが多いと言える。さらに、組織を活性化していくためには、創造的な仕事をいかに組織的に行っていくかが、重要なポイントとなると思われる（仕事の内容が開発的・創造的と応えた割合は11.1%となっている）。

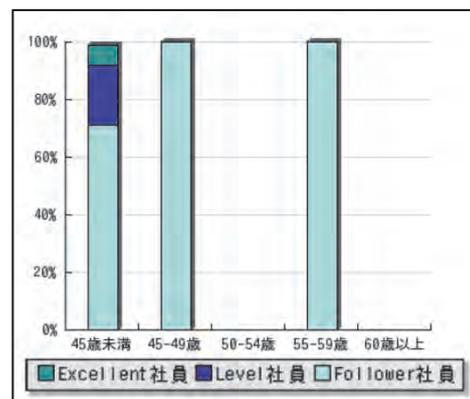
能力構成要素（能力構造分析）（※1）について、A病院での定型業務（図表7）では、50歳～54歳までは年齢とともに高位層が増加しているが、55歳～59歳はその割合が減少している。ただ、全体に占める高位層の割合は高い傾向を示している。一方、非定型業務（図表8）では、45歳以上では高位層のみならず、中位層も存在していない。以上の結果から、定型業務では、55歳～59歳の年齢層で能力レベルが伸び悩んでいる傾向があると言える。また、50歳～54歳の年齢層の高位層の比率が非常に高くなっているのも特徴と言える。しかし、非定型業務では、業務比率が定型業務に比べて少ないこともあるが、能力レベルが中高年齢層で低くなっている点が気になる。

B所の定型業務（図表9）では、45歳～49歳の年齢層で高位層がいない。なお、55歳～59歳では該当者がいなかった。一方、非定型業務（図表10）では、45歳～49歳が全員高位層となっている。なお、50歳以上では該当業務はなかった。以上の結果から、定型業務では49歳まで能力レベルが伸び悩んでいる傾向があり、非定型業務では業務比率が定型業務に比べて少ないこともあるが、50歳以降で該当業務がないことが気になる（50歳以降で非定型業務がないのは、検討の余地があると思われる）。

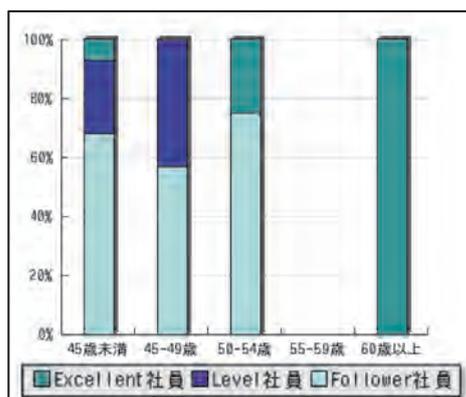
（※1）能力構成要素（能力構造分析）とは：仕事能力（5つの視点）において、能力レベルを高位層（Excellent）、中位層（Level社員）、下位層（Follower社員）に分け、年代層によってどのような構成割合になっているのか、構成割合の推移がどのようにになっているのかを表わしたグラフである。



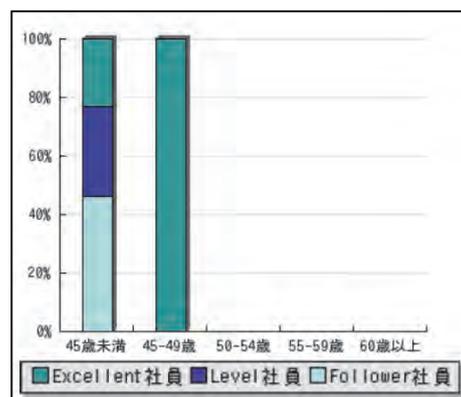
図表7 A病院能力構成要素(定型業務)



図表8 A病院能力構成要素(非定型業務)



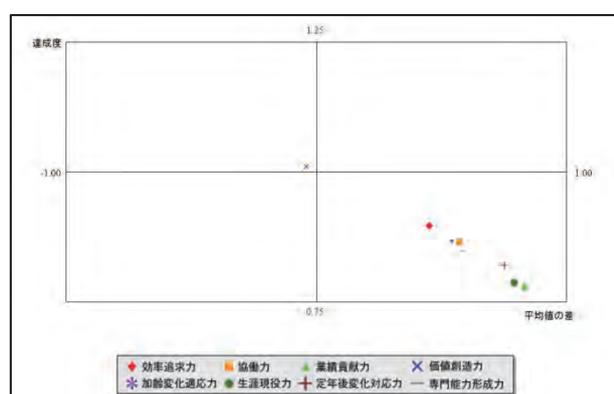
図表 9 B 所能力構成要素 (定型業務)



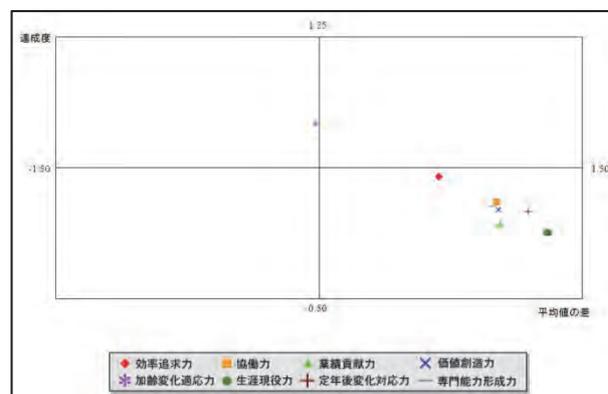
図表 10 B 所能力構成要素 (非定型業務)

達成度と平均値の差(※2)は、両方(図表 11, 12)とも、価値創造力を除いた仕事能力は全体平均値より目標値が高くなっていて、特に業績貢献力、生涯現役力、定年後変化対応力において、全体平均値より目標値が高くなっている。しかし、別の見方をすれば、60歳未満の年齢層の仕事能力が、60歳以上に比べて低いと言える。なお、加齢変化適応力は達成度が高いという結果が出ている。

(※2) 達成度と平均値の差は、8つの視点ごとに目標値(60歳以上の平均値を目標値とする)に比べ、全体の平均値がどの程度の達成度にあるのか、平均値の差はどれ位あるのかを算出し、相対的な位置関係をマトリックスにプロットしたものである。縦軸で上に行けば達成度が高く、横軸で左に行けば全体の平均値が高いことを示している。



図表 11 A 病院の達成度と平均値の差



図表 12 B 所の達成度と平均値の差

さらに、それぞれ8つの視点について、以下の点があった。

① 効率追求力(計画的な仕事、改善活動、改善スキル、トラブル対応、5Sの徹底)

【A病院】年齢とともに向上しており、55歳～59歳にかけては減少している。しかし、全体的には、全社データに比べて高いレベルにあると思われる。

【B所】すべて年齢とともに向上しており、50歳～54歳にかけては低下している。特に、改善活動、改善スキルについては、大きく低下している。しかし、全体的には、全社データに比べて高いレベルにあると思われる。なお、55歳～59歳については、該当者がいない。

②協働力(積極傾聴、判り易い説明、指・報・連・相、調整・交渉、チームワーク)

【A病院】それぞれ年齢とともに向上しているが、ここでも55歳～59歳にかけては減少している。さらに、それぞれの力の平均値にかなり差があり、具体的に言えば、積極傾聴の平均値が4.33に対して、調整・交渉は2.83とかなり低くなっている。また、バラツキも、積極傾聴では0.95に対して、調整・交渉では1.80と約2倍になっている。これは、積極傾聴は職員全体のレベルも高く、また一人ひとりの差も少ないと言えるが、調整・交渉は職員全体としてレベルも低く、また一人ひとりの差も大きいと言える。

【B所】それぞれ年齢とともに向上しているが、ここでも50歳～54歳にかけては低下している。さらに、それぞれの力の平均値にかなり差があり、具体的に言えば、積極傾聴の平均値が4.28に対して、調整・交渉は2.36とかなり低くなっている。特に、50歳～54歳の調整・交渉は1.00と大変低くなっている。また、バラツキも、積極傾聴では0.95に対して、調整・交渉では1.74と約2倍になっている。これは、積極傾聴は、職員全体のレベルも高く、また一人ひとりの差も少ないと言えるが、調整・交渉は、職員全体としてレベルも低く、また一人ひとりの差も大きいと言える。

③業績貢献力(価値創造、加齢向上、経験格差、育成・指導力、必要人材)

【A病院】と【B所】共通

5つの仕事能力の中で最も低く、平均値が3を下回っている。職員それぞれは、毎日の日常業務を懸命にこなしていると思われるが、自分の行っている仕事が病院の業績にどのように貢献しているか、また次世代の人材をいかに育成していくかを考えて仕事をしていく必要がある。そういう観点で結果を見て行くと、価値創造と育成・指導力が低くなっていて、今後の事業展開において重要な課題となると思われる。

④価値創造力(変化予測、方策企画、議題解決、情報ネット、情報収集)

【A病院】と【B所】共通

50歳～54歳が他の年齢層に比べて、相対的に低くなっている。とりわけ、情報ネット、情報収集と議題解決について、他の項目に比べ低くなっており、昨今の進化を続けているIT技術を活用する能力と議題解決力を身につける必要があると思われる。

⑤加齢変化適応力(生活習慣対策、機能低下対応、ライフプラン、IT活用、コミュニケーション)

【A病院】と【B所】共通

全社データと比較して、上回っているが、60歳以上でライフプランが低くなっているのが気になる。現在、日本では人生80年時代になってきており、60歳以降20年間の人生設計を考えていかなければならなくなっている。また、公的年金の支給年齢が徐々に繰り上がってきており、もはや生涯現役を目指さなければならず、皆それぞれライフプランへの関心と設計が必要となって来るとと思われる。なお、ライフプランについては、今回の研究において研修内容に盛り込んでいきたい。

## ⑥生涯現役力(就業意識、貢献業務認識、仕事意欲維持、能力向上、職場改善)

## 【A病院】と【B所】共通

8視点の中で最も値が低くなっており、全社データと比べても下回っており、平均値が3以下になっている。特に、「定年後も病院に貢献できるよう能力・技術の維持・向上を図っている」「設備や仕事の見直しなど、高齢者が働きやすくなるための改善を積極的に提案・推進している」という点が低くなっていて、まさに生涯に渡って働き続けるための意識や努力が少し低いようである。また、病院としても職員を生涯に渡って戦力化していくためのさらなる取組みの検討が望まれる。

そこで、その取組みの1つとして、プロダクティブ・エイジングの導入を検討したい。

プロダクティブ・エイジング(※3)とは、高齢職員が職場戦力として期待される仕事成果をあげるとともに、そのことを通じて、日々生きがいのある生活、満足度の高い生活を送る、そういう生き方を言う。そのような生きがいのある生活を送るための仕事サイクルを回していくことが重要である。なお、このプロダクティブ・エイジングについては、別途その取組み方法について、今回の研究テーマである複眼的能力開発システム構築のひとつとして構築する予定である。

(※3)プロダクティブ・エイジング

故ロバート・バトラーILC米国センター理事長が提唱した概念。

「高齢者を社会の弱者や差別の対象としてとらえるのではなく、すべての人が老いてこそますます社会にとって必要な存在としてあり続けること」

## ⑦定年後変化対応力(雇用契約対応、命令変化対応、新賃金対応、必要人材、チームワーク)

## 【A病院】と【B所】共通

中でも、全年齢層を通して必要人材が低くなっている。これは、定年後に継続雇用されてからも、会社の発展にとって「なくてはならない人」と認められる自信がありますかという問いかけに対して、十分に自信があるとは言えないという回答になっているためである。法律では、企業は従業員が希望すれば全員65歳まで働ける制度を構築しなければならないが、従業員の側も自信を持って、なくてはならない人材になる努力をしていく必要があると思われる。本研究では、そのための仕組みを構築していきたい。

## ⑧専門能力形成力(専門能力貢献、キャリア形成、知識学習、知識経験整理、専門能力活用)

## 【A病院】

年齢とともに向上している。しかし、他の仕事能力同様、55歳～59歳で低下している。内容的には専門能力活用とキャリア形成が他の要件に比べて低下している。キャリア形成は、体系的かつ継続的に行われることが重要であるため、本研究で見直しをしていく予定である。また、専門能力活用については、それぞれが保有する専門能力を担当業務だけでなく、広く患者・地域・病院のために活用できる仕組みを構築する必要がある。

## 【B所】

他の仕事能力同様、50歳～54歳で低下している。内容的には、専門能力活用、知識経験整理の2要件が他の要件に比べて低下している。専門能力活用については、それぞれが保有している専門能力を担当業務だけでなく、広く患者・地域・施設のために活用できる仕組みを構築する必要があると思われる。また、知識経験整理については、仕事に必要な知

識 (Learning) を習得し、その仕事で成果 (Actualization) を上げた後、整理 (Networking) し、環境変化とともに見直し、貯蔵格納 (Store) して、必要な際に直ぐに取り出し活用できるような努力をしておく必要がある (このようなサイクルを **LANS** サイクル(※4)と呼んでいる)。

(※4) 参考：『中・高年齢従業員の仕事能力把握ツール開発研究報告書 (中間報告-平成 17 年度)』(田中 丈夫 著)  
第 I 部チェックリストの開発 第 2 章プロダクティブ・エイジング戦略を可能にする仕事能力の要件  
(88 頁)

## 2. 生涯現役をめざすための習得すべき能力要件の抽出

医療・福祉業の従事者は、それぞれの担当する業務を遂行するために、国家資格を有することが求められることが多い。そして、それぞれの国家資格を有し入職した後は、各自の専門分野で業務を遂行し、各分野での専門知識の習得を目指す。そのため、それぞれがその専門分野のスペシャリストを目指し、能力を高めていくことになる。

一方、病院や介護保健施設は、組織を形成し、組織で事業を推進しており、労働者はその組織という構造に参加し、その中で仕事をしている (当法人においては、医療・介護サービスを提供している)。それゆえ、そこで働く者も、それぞれの業務だけでなく、組織に関する知識、理解が求められる。組織をマクロ的視点で見れば、制度や仕組みから成り立っており、知的生産の場としても捉えることができる。そして、組織内の人たちが全体としてレベルアップし、互いに情報の共有を推進し、組織力を高めていくことが求められる。そのためには、それぞれの専門性を高めていくだけではなく、組織運営を推進していくための知識、能力もあわせて高めていく必要がある。特に、急激に組織拡大している場合には、それぞれの職種における専門能力を高めるだけではなく、組織運営を進めていく能力、組織の価値を高めていく能力も併せて身に付けていく必要がある。さらに、生涯現役を目指し、戦力として組織に貢献していくための意識についても高めていく必要がある。そのような能力をここでは、複眼的能力と定義することにする。

つまり、単に専門職としてのスペシャリストの能力開発だけではなく、全職種に共通する組織貢献のための能力開発も高めていこうとするものである。

まず、生涯現役として活躍するための仕事能力について、仕事能力把握ツールを利用して、職員の現状の仕事能力把握・分析を行った。その結果、育成すべき能力の課題が明らかとなった。そして、その課題は組織貢献のためと同時に、生涯現役をめざす多様な働き方を可能にする能力の基盤となるものと考えても良い。そこで、その課題となる能力をここでは複眼的能力と定義し、その能力を構築する仕組みを研究するものである。

今回、その複眼的能力として、以下のような要件を抽出した。

### (イ) 調整交渉能力

業務を進めていく中で、相手 (上司、同僚、患者、利用者、その家族、業者、地域住民、その他ステークホルダー等) の立場を理解し、尊重しつつも、自己、自部門の主張を行い、相手に悪印象を与えることなく、納得させて、また合意点、妥協点を見出し、説得できる能力。この調整交渉能力を高めるための能力要素として、以下の能力を高めていく。

#### ① コミュニケーション力

組織は人の集まりであり、いかに人とのコミュニケーションを図るかが重要である。

そのために、まずコミュニケーションの基本である、聴く力を高めていく必要がある。

### ②プレゼンテーション力

相手を納得させ、説得するプレゼンテーション力を身に付ける。これは、単に説明するというのではなく、相手を納得させて、相手に行動を促す力である。そのために、論理的な主張の構成を身に付けることが重要である。

### ③行動変容力

相手の行動を促すということでは、行動変容力も養成する必要がある。交渉相手にこちらの主張を納得させ、行動を起こさせるということであるから、行動変容について身に付けることは重要である。

## (ロ)業務改善能力

日々の業務を遂行していく上で、多くの問題に遭遇し、あるいは問題自体が分からないこともある。そのような場合、問題を見つけ、課題を設定し、解決案を立案して、解決していく能力が問われる。これこそ、組織に従事する人が最も求められるマネジメント能力とも言え、以下の能力を身に付けることが求められる。

### ①問題抽出力

日常の業務の中で発生している問題をまず見えるようにすることが必要である。何を見たいのか、常に問題意識を持つことが重要である。

### ②問題分析力

抽出された問題を分析する力で、ロジックツリーなどを活用して、問題の主要因を追求する。

### ③課題設定力

問題を解決するための課題を設定する力で、この能力が問題解決のポイントとなる。

### ④課題解決実行力

課題を解決するための方策を立案し、実際に実行していく力で、特に周囲を巻き込んで、関係者の協力を得ながら、進めていく事が重要である。

### ⑤検証改善力

課題解決のために実行した方策を検証し、改善していく力で、管理のサイクル（PDCA）でいう、アクションに相当する能力である。

## (ハ)付加価値創造力

事業活動の中では、付加価値を創造し、いかに高めていくかが最も重要である。

毎日仕事をする中で仕事の質を高めていくことであり、相手の期待を超える事を目指すことである。また、それぞれが自分の仕事の中で、付加価値とは何かを定義することも重要である。

## (ニ)専門能力活用力

それぞれの保有する専門能力を高めていくことはもちろんであるが、その知識、経験、能力をいかに活用して、組織に貢献していくかが問われる。

## (ホ)リーダーシップ

リーダーシップと言うとカリスマ性や強い個性を発揮することが求められると思われて

いるが、ここで言うリーダーシップは、そういった表面的なものではなく、自分が部下や周りの人を支え、尽くすことで目標を達成するリーダーシップの考え方である。これを、サーバントリーダーシップという。

さらに、今回は、以上の要件に加え、コーチング力とリスクマネジメント力も追加することとした。

### 3. 修得すべき能力要件の詳細とその体系について

複眼的能力形成の課題とされる能力要件（調整交渉能力、業務改善能力、付加価値創造力、専門能力活用力、リーダーシップ）について、階層ごとに段階的に育成していくこととする。今回、検討する育成段階としては、入職後10年程度までの中堅層と管理職を含むベテラン層の2階層とした。

まず、調整交渉能力について、前項で主な能力要素として、コミュニケーション力、プレゼンテーション力、行動変容力を挙げた。そのそれぞれについて、以下で具体的内容を解説することとする。

#### (イ) コミュニケーション力

コミュニケーションは、相手との双方向の意思、情報の伝達であるが、特に聴くことの重要性を認識し、その具体的スキルを身に付けることが必要である。そのために、聴くことの重要原則と聴くための具体的スキルを修得させる。次に、相手に伝えるスキルを修得させる。相手に判り易くかつ正確に伝えるためには、どのようなことが重要であるかを理解し、その具体的スキルを身に付けることが必要である。このコミュニケーション力は、育成の始めの段階で確実に修得させる必要がある能力である。

次に、プレゼンテーション力を育成していく。

#### (ロ) プレゼンテーション力

プレゼンテーションとは、相手に単に説明するだけでなく、説得し、相手に行動を起こしてもらうことが目的である。そのため、論理力を身に付けることが大切である。プレゼンテーション力の差が、仕事の成果に影響すると言っても過言ではない。そのため、仕事能力の基礎として、プレゼンテーション力を高めることは、非常に重要である。

さらに、調整交渉能力に活用する人間行動の原則を理解する。

#### (ハ) 行動変容力

行動変容とは、人間の行動原理に基づき、人間の行動を変えていこうとするものである。

今回は、調整交渉の目的である交渉相手の行動変容（納得して行動を起こしてもらう）を促すために、応用行動分析学の諸原理の理解と活用スキルを修得し、行動変容力を身に付けていくことが必要である。

次に、業務改善能力については、組織に従事する人が最も求められるマネジメント能力である。そして、その具体的な能力要素として問題抽出力、問題分析力、課題設定力、課題解決実行力、検証改善力を挙げた。以下に、それぞれの具体的内容を解説することとする。

### (イ)問題抽出力

問題は目に見えるものばかりではなく、目に見えないものもたくさんあり、それにより往々にして、放置されていることが多い。そして、むしろそのような目に見えない問題のほうが重大な結果を及ぼす危険性があるため、問題を見えるようにする顕在化のしくみを構築する能力が求められる。

### (ロ)問題分析力

顕在化した問題に対して、整理して、原因を追求する。その際に、なぜなぜ分析手法などを活用して、漏れなく、ダブリないように、要因追求を行う。また、分析する上での各種分析手法も活用する。そのような効果的な問題分析力が求められる。

### (ハ)課題設定力

問題分析によって、問題の要因が明確になると、解決するための課題を設定する必要がある。そのためには、目指すべきあるべき姿を描く必要があり、そのあるべき姿と問題がある現状とのギャップを埋めることが課題の設定となる。そのような課題設定力がこれから一層求められる。

### (ニ)課題解決実行力

課題を解決するために、色々と方策を立案するわけであるが、いかに実行するかが重要である。どのような優れた方策も実行しなければ、絵に描いた餅と同じであり、何も変わらない。そして、いかに実行するかが重要であり、周囲との連携や協力関係を構築し、協力を得ながら、解決へと引っ張っていく力が求められる。

### (ホ)検証改善力

実行した方策が、課題の解決に効果があったかどうか、もしなければ、また十分でなければ、その原因は何か、その要因は何かを分析して、次の課題設定にフィードバックしなければならない。そのような検証し、新たな課題設定をしていく力が重要である。

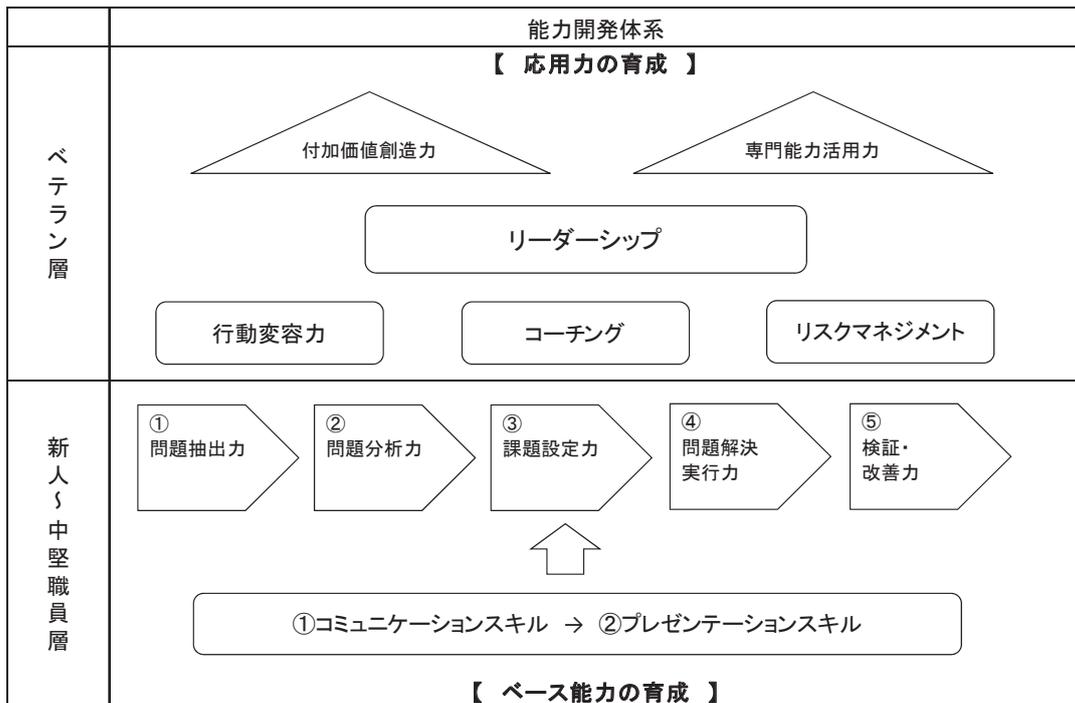
事業をさらに発展させていくためには、市場のニーズにマッチしたサービスを提供していく必要がある。そのためには、日常の事業活動の中で、付加価値を創造し、いかに高めていくかが最も重要である。それには、日常の仕事の中で、仕事の質を高めていくこと、相手の期待を超えることを目指すことが必要である。

また、医療従事者の多くが国家資格を持つ専門家であるため、それぞれが保有する専門能力を高めていくことが重要であるが、それに加えて、その知識、経験、技能をいかに活用して、組織に貢献していくかが問われる。それは、担当業務のみならず、他部署の業務や地域等に広く貢献できることを提案したり、困り事や課題解決に対して協力したりしていくことでもある。そして、専門能力活用力を高めていくことは、自身の守備範囲を広げていくことになると同時に、組織としての柔軟性やサービス拡大に繋がっていく。併せて、活用のための仕組み構築も必要となってくる。部署や部門を超えた情報共有化システムの構築や専門分野、経験、趣味などのデータベースの構築などが求められる。

さらに、組織をリードし、高い成果を目指すためには、組織のメンバーを育成していく優れたリーダーシップが求められる。特にコーチングと呼ばれるスキルの習得も必須であ

る。併せて、医療・介護業では安全体制の構築は欠くことができない。ひとたび事故が発生した際のダメージは、事業に致命的なダメージを与えることもあるため、リスクマネジメント力は、医療・介護業に携わる者にとって必須の能力であると言える。

以上、生涯にわたり戦力として活躍していくための専門分野での能力に加えて、組織運営を行う上でのマネジメント能力（ここでは複眼的能力と呼ぶ）体系を解説したが、以下にその体系を図で表したものを示す。



図表 13 複眼的能力体系図

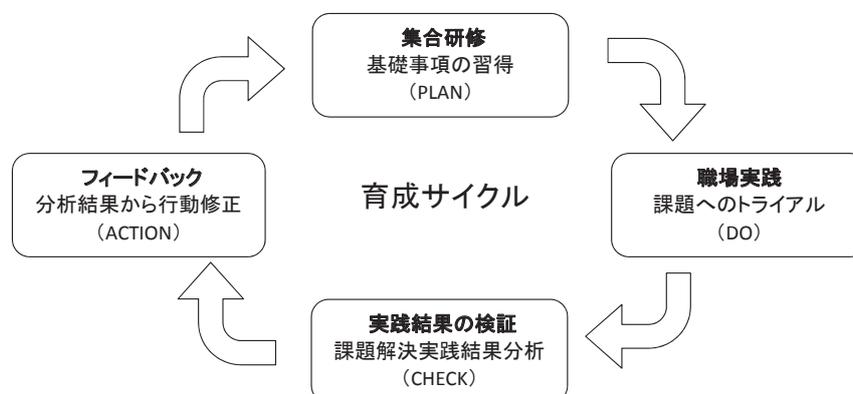
人材育成は、あるべき人材ビジョンの実現を目指すものであるから、まずはその人材ビジョンを明確にすべきである。そこで、当法人の理念である「最高の診療技術と情報の提供、地域医療の追求と実践、職員の能力と情熱の発現」を実現していく人材育成を目指すこととする。それには、高度な専門能力と幅広いマネジメント能力の複眼的能力の育成が重要であるため、上記の能力開発体系（専門能力体系は除く）を構築していく必要があることから、その能力を開発のきっかけ、導入として、研修を実施していくこととする。

#### 4. 能力開発の手順

能力開発は、組織にとっては最も重要な経営上の課題である。しかし、実際は大変難しい課題であり、その場しのぎのやり方や思い付きで実施しても効果は出ない。

研修で学んだことを実際の業務で活用すること、自発的に自己啓発に努めることが効果的な人材育成と言える。また、ステップバイステップで、能力を段階的に高めていく方法を採用することも重要である。具体的には、OFF-JTを行い、習得すべき能力の基礎的内容を学ばせる。その際、講義だけでなく、グループディスカッション等の演習も取り入れる。次に、職場で学んだことを実践するための課題を与え、一定期間実践を行う。さらに、そ

の職場での実践結果を持ち寄って、その結果の分析やフィードバックを行い、次のテーマへと進んでいく。イメージは以下のとおりである。

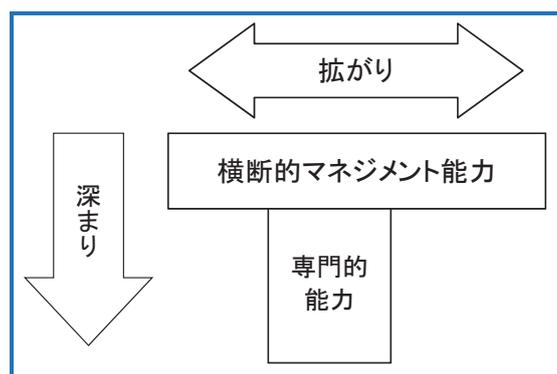


図表 14 育成サイクル

## 5. 人材ポートフォリオと研修の進め方

当法人の理念である「最高の診療技術と情報の提供、地域医療の追求と実践、職員の能力と情熱の発現」実現のためには2つの能力を高めていく必要がある。それは、各専門分野における能力と全職種に共通したマネジメント能力の複眼的能力である。それぞれが特定分野における深い専門性を追求していきつつ、複数の幅広いマネジメントの視点で横断的な能力も併せて伸ばしていくことが必要である。端的に言えば、スペシャリストであり、かつゼネラリストでもあるということである。

図表 15 の能力開発イメージは、T字型能力開発とも言われている。専門的能力もマネジメント能力も、ともに深さと広がりをも両方追求できれば理想的であるが、現実には時間と適応性の制約から実現は困難である。そこで限られた時間内で、どれだけの幅と深さを追求していくかが課題となる。



図表 15 能力開発イメージ

今回、構築を目指している複眼的能力開発は、全職員に管理職の予備軍としての能力開発をしようとするものではなく、マネジメントの領域でも優れたスペシャリストを育成していこうというものである。もちろん、そのうちの何人かは、優れた管理職として育ててほしいということはある。

今後の医療・介護業界においては、より一層の環境変化（規制緩和、参入業者の増加に伴う競争の激化、少子高齢化等）が起こっていくものと予想され、その中で生き残っていくためには、優れた複眼的能力の育成が重要であると思われる。

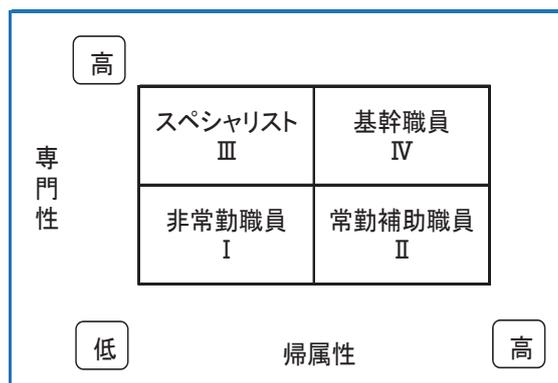
### (1)人材ポートフォリオについて

どのような組織においても、人材ポートフォリオ（事業活動に必要な人材タイプを明確化した上で、組織内の多様な人的資源を分類し、どの人材タイプがそれぞれ何人いるか、あるいは必要となるかを分析したもの）を見ていくことは重要である。

図表 16 に人材ポートフォリオを示した。医療業界は、他業界と比べて労働者の流動性が比較的高いと言われている。それは、技能が国家資格で担保されており、その内容も医療機関ごとにほとんど変わらないことから、転職が容易であったためである（図表 16 では、スペシャリスト（Ⅲ）タイプに属する）。例えば、看護師はどの医療機関においても人材不足の状況にあり、転職を容易に受け入れているため、一医療機関での平均在職年数は約 3～7 年と言われている。また、医師も、最近はやや様変わりしてきているが、一医療機関での平均在職年数は約 5～6 年と言われている。そのため、医療機関は、流動性の高い医師や看護師の確保を市場賃金と比較しながら行わざるを得ず、生涯現役を目指した人材育成をするという考え方が存在していなかった。

一方、医療機関の費用の大半は人件費が占めているため、人件費をある程度抑制する観点から、専門性の高いスペシャリストも含めて、非常勤職員の比率が高くなっている。

昨今の医療分野の厳しい競争を勝ち抜くためには、医療行為とは別に、経営を支えるマネジメントが非常に重要になってくる。それは、専門性は高いが帰属性の低い人材ではなく、帰属性の高い人材に担ってもらうことである。しかも、専門性とりわけマネジメントの専門性も高い基幹職員の要請が急務である。従来、そのような人材は事務長を中心に事務職員が担ってきたが、これからは専門職員も含めた帰属性の高い全職員が協力して担っていく必要があるであろう。また、医療専門職員も含めたマネジメント能力の育成が大変重要になってくるとと思われる。



図表 16 人材ポートフォリオ

### (2)人材ポートフォリオにおける専門性の定義

医療分野における専門性は、国家資格が一つの基準であると言えるが、全職種に国家資格が定められているわけではなく、事務部門に従事する者の多くは、国家資格（臨床心理

士等の公的資格を含む)を求められているわけではない。そこで、専門性をもう少し掘り下げて考えると、以下のような定義付けができる。

- ①業務遂行上高度な知識やある一定以上の経験を有すること（少なくとも、5年以上の期間を要すると考えられる）。
- ②業務遂行において、自律性と自己決定を要するものであること。
- ③担当する業務において、決定に対して自己責任が求められること。

### (3) 今回のポートフォリオにおける専門性の区分

今回のポートフォリオにおける専門性を上記(2)の定義に当てはめて判断すると、以下の基準が提案できる。

- ①医療職は、国家資格保有者を専門性ありとする。  
(国家資格とは、それぞれの業務において、その専門性を国が認定していること)
- ②事務職の内、弁護士、会計士、税理士、社会保険労務士等の国家資格保有者で、現にその資格に規定されている業務を行っている者は専門性ありと判断する。
- ③国家資格はないが、もっぱら企画業務、管理業務、システム設計、営業業務において、単純繰り返し業務ではなく、担当業務においてある一定以上の経験を有し、自己の判断で決定を行い、その決定に対して責任を持つ者は専門性ありと判断する。

### (4) 研修のための研修からの脱却

職員の育成として、研修は重要な手段であるが、そこには様々な課題がある。以下にその事例を挙げてみる。

#### (イ) 研修を受ける側の不満と実情

- ・研修を受けたけれど、実際の仕事の場でうまく生かせられない。
- ・ありきたりのメニューで、受講意欲が湧かない。
- ・研修制度自体が職員に十分周知されていないため、一部の人にしか活用されていない。

#### (ロ) 企業側の抱える問題

- ・業務が忙しいので、部下を研修に出す余裕がない。
- ・受講させても、現実の行動や成果に結びついてこないなので、あまり価値がない。
- ・OJTをやっていると言いながら、実際には単に仕事をさせているだけ。

#### (ハ) 研修部門の課題

- ・これまでもやってきている等の理由で、漫然と同じ研修を繰り返している。
- ・実際に必要とされる現場の育成ニーズに合っていない。
- ・研修後のアンケート結果で研修の善し悪しを判断し、本当の効果を見極められていない。

以上の項目に当てはまる場合、研修の方法を再検討していく必要がある。研修はあくまで人材育成の上での一手段であり、上手く研修が機能すれば、効果的な人材育成に寄与す

と思われる。そこで、効果的な研修のやり方について、検討を行うこととする。

#### **(5) 研修を人材育成にリンクさせていくには**

以下のポイントを踏まえた上で、有効的に人材育成に結び付けられる研修について検討を行った。なお、以下のポイントは原則的なものであり、個々の企業によって求める人材像も微妙に異なるため、各企業にあったように検討する必要がある。

##### **(イ) 「意識啓発型研修」から「業務実践型研修」へ**

意識は行動の変化によって徐々に変わっていくものである。仕事の中で具体的な行動を上司から指導されて、否応なしに行動を変えていくよう自分で努力する。その繰り返しが徐々に意識を変えていくものである。したがって、研修は意識に働きかける意識啓発型ではなく、業務に密接に結びつく業務実践型に重きを置いて実施する必要がある。

##### **(ロ) 「聖域視・必要悪」から「コスト効果の把握」へ**

これだけは実施するという聖域化した研修メニューを数多く抱えていたり、その効果を検討せずに従来の研修を実施したりしているケースが多い。一方、必要性があるのに、実施できない研修もある。コスト効果を検討し、必要な研修を実施することが大切である。

##### **(ハ) 「画一平等」から「個別選択」へ**

従来の研修は、誰もが同じ内容を同じタイミングで受講する画一平等スタイルであった。経験や在職年数も違う人を同じメニューで画一的に行うことは、平等のようであっても、効果的な研修とはならないのではないか。

##### **(ニ) 「その場対応」から「計画性・継続性」へ**

思い付いた時に思い付いた人を研修に送り込むような場当たりの研修では、十分な研修成果は期待できない。研修は体系的かつ継続的に実施することが重要であり、職員一人ひとりのキャリアアッププランに沿って行うことも大切である。

##### **(ホ) 「習熟重視」から「創造性重視」へ**

業務の習熟度を高めていくことは大切であるが、特に基幹職員では、創造性を育成するような視点で研修を実施する必要がある。これからは同じことを繰り返す反復単純業務より、付加価値を創り出す創造型業務が求められることから、特に、医療・介護業界では、いかに顧客満足・利用者満足を追求するかが今後の事業の発展にはポイントとなろう。

##### **(ヘ) 「指定強制」から「自主性尊重」へ**

従来の研修は、決まった時期に特定の人を指名して受講させることがほとんどであったが、受講者の意欲が低かったりすると、成果が上がらない。もちろん、本人の意思の如何に関わらず、受講させなければならない研修もあるが（安全衛生法における職長教育等）、職員の自主性を引き出し、尊重する仕組みを検討していくことも重要である。

##### **(ト) 「受け身型」から「参画型」へ**

従来の講義を黙って聞いているだけのスタイルでは、応用力が身に付かない。研修は、実際に仕事に応用出来て初めて意味を持つものであるから、ディスカッション等も取り入

れた参画型の研修にしていくべきである。

#### (チ)「研修担当部署内完結」から「研修参加者部署との連携」へ

従来の研修では、研修担当部門だけが企画立案するケースが多いが、これからは実際に研修に参加する部署との連携も図り、研修を企画立案していく必要があると思われる。

#### (6) 研修体系（専門能力研修を除く）の立案

以下に、今回の人材ポートフォリオに基づき作成した研修体系図（案）を示す。

なお、管理の基本研修と管理職研修は、行動変容、コーチング、リスクマネジメント、リーダーシップ、付加価値創造、専門能力活用の育成を目指した研修プログラムとする。

| 人材ポート<br>フォリオ | 非常勤（Ⅰ）      | 常勤補助（Ⅱ）         | スペシャリスト<br>（Ⅲ） | 基幹職（Ⅳ）                          |
|---------------|-------------|-----------------|----------------|---------------------------------|
| 定年前           | 不要          | プロダクティブ・エイジング研修 | 不要             | プロダクティブ・エイジング研修 ※               |
| 理事・部長         | 該当せず        | 該当せず            | 該当せず           | 経営マネジメント研修                      |
| 管理職           | 該当せず        | 該当せず            | 該当せず           | 管理職研修                           |
| 管理職前          | 該当せず        | 該当せず            | 該当せず           | 管理の基本研修                         |
| 新人～中堅         | コミュニケーション研修 | コミュニケーション研修     | コミュニケーション研修    | 問題解決研修<br>プレゼン研修<br>コミュニケーション研修 |

※ プロダクティブ・エイジングに必要な要素を学び、理解した上で、自分の改善計画立てることを学ぶ研修

図表 17 研修体系図（案）

## 6. 教育訓練規程（案）の策定

最後に、今回の人材育成を進めて行く上で、以下のとおり規程（案）を作成したが、引き続き検討が必要である。

| 教育訓練規程（案）  |   |
|--|---|
| <p>（目的・方針）</p> <p>第1条 この規程は、職員の研修に関する事項を定め、全職員が当法人の基本理念および経営方針を理解し、自己の役割を全うすることによって、当法人の発展に積極的に寄与すると共に、広い視野と良識ある人格を養い、強い責任感と正しい信念を持つ幹部職員の育成を目的とする。</p> <p>（教育訓練計画）</p> <p>第2条 各部門における所長は、法人の目標・方針に照らして仕事と人材（能力）に関する課題を把握し、それを解決する方法として、いかなる教育訓練が必要であるか、能力開発体系と内容に沿って、教育訓練計画を立案する。</p> <p>2 教育年度は、毎年〇月〇日より1年とする。</p> <p>3 各部門長は、提案された教育訓練計画書案に基づいて、自部門の年度教育訓練計画書案を取りまとめ、理事会の決定を受けるものとする。</p> <p>（管理・監督者の指導責任）</p> <p>第3条 管理・監督者は、部下の適性と能力を把握し、目標管理とOJT活動を通して指導育成を図るとともに、自己啓発に対する奨励と教育訓練（OFF-JT）へ積極的に参加させる責任をもち、</p> <p>（教育訓練の種類・体系）</p> <p>第4条 教育訓練は、目標方針に基づいて次の種類に大別して実施する。</p> <p>(1) 職場内教育訓練（OJT）</p> <p>業務目標を達成するために、発揮することが期待される実務能力の向上に必要な教育として、目標管理制度を導入することによって実施する。</p> <p>(2) 職場外教育訓練（OFF-JT）</p> <p>① 階層別教育訓練<br/>管理職・監督職・中堅職員・新入職員等の階層別で、その役割向上に必要な教育を実施する。</p> <p>② 職種別教育訓練<br/>各職種に、その知識・技能の向上に必要な教育を実施する。</p> <p>③ 法定教育訓練<br/>法的に必要な知識や資格の修得を目的として必要な教育を実施する。</p> <p>④ 年齢別教育訓練<br/>45歳～55歳～59歳を節目に、生涯学習をベースに、意識ある人生設計について、その知識・技能の向上に必要な教育を実施する。</p> <p>（キャリアアッププラン研修）</p> <p>(3) 自己啓発教育訓練<br/>通信教育・公的資格取得の奨励制度を導入し、自己啓発の努力による知識・能力の向上に奨励を与える。</p> <p>（教育訓練内容）</p> <p>第5条 能力開発体系に基づく職場外教育訓練（OFF-JT）の内容は、次のとおりとする。</p> <p>(1) 階層別教育訓練（OFF-JT）<br/>能力開発体系に基づき、内容を策定する。</p> <p>(2) 職種別教育訓練<br/>職種別に、各部門の教育ニーズを取りまとめ内容を策定する。</p> | <p>(3) 法定教育訓練<br/>法的に必要な知識や資格取得や知識習得を行うために策定する。</p> <p>(4) 年齢別教育訓練<br/>生涯現役・生涯学習をベースに種々の動機づけを行う。</p> <p>(5) 自己啓発奨励制度<br/>第1条の教育訓練の目的と方針に従い、自己啓発に関し次に制度を定める。奨励制度については別に定める。</p> <p>（教育訓練の方法）</p> <p>第6条 能力開発体系と内容に沿って計画された教育訓練は、その目的や内容によって、次の内最も効果的な方法で計画的かつ継続的に実施する。</p> <p>(1) 社内講師による教育訓練<br/>(2) 社外講師による教育訓練<br/>(3) 外部教育機関への委託による教育訓練<br/>(4) 自己啓発（自学自習・自助自弁）による教育訓練</p> <p>（教育訓練の実施通知）</p> <p>第7条 年度教育訓練計画書（自己啓発教育訓練を含む。）に基づく教育訓練の実施にあたっては、年度ははじめに理事長名で受講者本人に通知する。<br/>なお、必要に応じて、その都度通知することがある。</p> <p>（教育訓練の報告）</p> <p>第8条 教育訓練を受講した者は、事後速やかに教育訓練レポートを所属長経由で部門長宛に提出するものとする。<br/>（昇格運用）</p> <p>第9条 教育訓練レポートの提出によって修了した教育訓練コースは、本人の人事カードに記録し、昇格運用その他の人事管理に役立てる。<br/>（教育訓練結果の評価・効果測定）</p> <p>第10条 教育訓練の結果は、本人の訓練後における日常業務への活用度、成績（業績）への反映度を評価し、その効果を測定する。</p> <p>2 実施された教育訓練の効果測定は、計画的・継続的に検討し、次期の教育訓練計画に反映させるものとする。<br/>（教育訓練に要する費用）</p> <p>第11条 教育訓練に要する費用については、次のように取り扱うものとする。</p> <p>(1) 教育訓練を受けるために要する交通費は、国内出張旅費規程を適用し、その実費を支給する。<br/>(2) 宿泊を必要とする教育訓練に要する宿泊費は、国内出張旅費規程に従い支給する。<br/>(3) 業務により指示を受けた教育訓練に限って、国内出張旅費規程に定める日当を支給する。<br/>（改廃）</p> <p>第12条 この規程の改廃は、規程類等管理規程に定める手続きによるものとする。</p> <p>付 則<br/>（施行日）<br/>この規程は平成〇年〇月〇日より施行する。</p> |

図表 18 教育訓練規程（案）

## 【テーマ2】専門性を高め戦力化するための役割責任の職務等級編成に関する研究

### 1. 現状の調査・分析

看護・介護部門の職務等級を設定する上で、まず実際に従事している担当職務について調査し、その難易度を自己評価することにした。

調査対象は、A病院 85人、B所 47人とした。

評価要素は、以下のとおりである。

知識：職務遂行に必要な知識・経験の「幅」と「深さ」の程度

技能：職務遂行に必要な専門的技術、技能の「幅」と「深さ」の程度

判断力：職務遂行に必要な判断力の程度

対人折衝：対人関係で求められる折衝・説得・コミュニケーション能力の程度

業績への貢献度：業務遂行の過程で要請される事業収益・経費等及び資産管理の責任程度

身体的負荷：業務遂行の過程で発生する身体的負荷・肉体的疲労の程度

精神的負荷：業務遂行の過程で発生する不快感や緊張による精神的負荷、ストレスの程度

それぞれに、A（容易・安易）～E（難易・高度）まで5段階評価の自己申告とし、点数

は A-1 点／B-2 点／C-3 点／D-4 点／E-5 点とした。

## イ. A病院及びB所の分析結果

有効回答数:113 人／無効:19 人

内訳:看護職、介護職、事務職ほか 10 職種

## ロ. 結果の活用

このアンケート結果は、今後の職務等級の設計と賃金体系・評価の研究の参考にするにととする。

## 2. 職務遂行能力要件書（案）及び看護職職務等級資格定義書（案）

当法人内における看護職務の責任と役割の価値序列をイメージしてもらうため、看護実務の主だった職務を網羅した一覧表を提示し、職務遂行能力要件書（図表 19）のどの等級に位置づけられる仕事を割り振っていくことにした。

| 等級     | 職能要件  |
|--------|---|
| I 等級   | 正看護師の仕事を行うための要件や必要経験年数はないが、患者の日常生活や診療に伴う援助、医師や他部門への連絡および医療器具・衛生用品を理解し整備ができる。またチーム主任の指示を理解し業務の遂行ができる。  |
| II 等級  | 看護担当者としての専門性を要求されており、看護技術および感染予防の技術や知識のみならずカンファレンス知識と運営技術を備えている。主任リーダーの代行や看護業務の改善工夫・後輩の看護業務の指導ができる。   |
| III 等級 | コミュニケーションをとりながらリーダーシップを効果的に発揮するなどチームリーダーとしての役割と業務を認識している。他部署や師長への適正な報告や提言を進んで行いチームづくりの調整ができる。   |
| IV 等級  | 命令系統を理解し師長としての報告・連絡・相談ができる。病院の諸規定を理解し活用できる。物品・薬品の管理や原価意識・経費の節減など必要な管理指標の作成ができる。他部門と協議職場環境の改善ができる。看護師としての専門的知識技術、判断力を向上させ看護部全体の視点で業務を率先し看護師のモデルとなっている。 |
| V 等級   | 管理能力を有し、部組織の統括と企画立案を遂行するとともに他部門との調整ができる。部下が対応できない突発的な問題やクレームなどの処理にあたる事ができる。部下の人事考課、労務管理、指導育成を行う。  |

図表 19 職務遂行能力要件書（看護職）の概要

業務の割り振りに当たり、まずは職員に、職務の遂行例（知識技能編）を提示し、その職務が I～V（図表 19 参照）のどの等級に該当する行動例だと思いか調査を行った。以下がその調査を集計した結果表である。

|                                 |  | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|---------------------------------|--|------|-------|--------|-------|------|
| 知識技能                            | 個々の患者の疾患・ADLの状態に応じ各種のケアの目的を理解し手順に沿って安全に実施できる               | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 患者の羞恥心に配慮し安全・安楽な排泄助ができ又排泄物の観察をし異常があれば医師へ報告できる              | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 看護手順に沿ってカテーテルの挿入ができる                                       |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 病状に応じた食事の形状を選択する事ができ、個々の状態に合わせた援助ができる                      |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 個々の患者の疾患・ADLの状態に応じ精神的・身体的な安楽が保てるよう患者の要望や医師の指示に沿った方法で援助ができる |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 病態・ADLを把握し、マニュアル通りに安全・安楽な移乗の援助ができる                         | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 患者の状態を把握し、転倒・転落等の事故が起きないように事前に安全確保ができる                     |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 入院時の対応として工務手順に沿って患者・家族の心理状態を理解しながらオリエンテーションができる            |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 必要な情報収集ができ、状態に応じた観察記録が速やかにできる                              |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 院内・他施設・病院への看護サマリーが作成できる                                    |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 退院に向けて患者の必要に応じて地域連携室と連絡調整をとり患者にあった退院援助ができる                 |      |       |        | ●     |      |
|                                 | 検査の目的・手順を理解し、患者・家族へ不安を与えないよう手順に沿って説明ができる                   |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 諸検査の準備・介助・片付けができる  | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 診察・治療の介助ができる   | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 患者の緊張をほぐしながら無菌操作を行い手順に沿った介助ができる                            |      | ●     |        |       |      |
|                                 | 注射・輸血・各種処置等に対する合併症を理解し観察ができる                               | ●    |       |        |       |      |
|                                 | 輸血注文ができ、同意書・クロスの確認ができ医師の指示通りに患者に説明しながら実施できる                |      |       |        | ●     |      |
|                                 | 薬剤の効能・副作用を理解し、処方箋の指示どおりに与薬ができる                             | ●    |       |        |       |      |
| 患者の状態を把握し、医師への報告及び指示受けが的確に受けられる |  | ●    |       |        |       |      |
| 他科受診・転院の手続きができ、患者・家族への説明ができる    |  |      |       | ●      |       |      |

|      |                                    | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|------|------------------------------------|------|-------|--------|-------|------|
| 看護計画 | 日々の受け持ち患者の情報収集ができる                 | ●    |       |        |       |      |
|      | 必要な情報をチームリーダー・メンバーに伝達できる           | ●    |       |        |       |      |
|      | 受け持ち患者の問題リストを挙げられる                 |      | ●     |        |       |      |
|      | 受け持ち患者の看護計画が立てられ看護計画に沿って看護ケアが実践できる |      | ●     |        |       |      |
|      | 看護計画の評価・修正ができる                     |      |       | ●      |       |      |
|      | 患者の症状と反応を観察し異常を報告し指示を受けて行動できる      |      | ●     |        |       |      |
|      | 看護手順・看護基準を参考に、正確・安全に看護ケアが提供できる     |      | ●     |        |       |      |
|      | 看護の持続性を理解しポイントを押さえた申し送りができる        |      | ●     |        |       |      |

|        |                                  | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|--------|----------------------------------|------|-------|--------|-------|------|
| 安全衛生管理 | 医療安全マニュアルを読んでいる                  | ●    |       |        |       |      |
|        | インシデント・アクシデント用紙に記入し、報告ができる       | ●    |       |        |       |      |
|        | SEHLL分析ができ、対策が立てられ、決められた対策を厳守できる |      | ●     |        |       |      |
|        | 院内で行われる医療安全研修に参加している             | ●    |       |        |       |      |
|        | 院内感染マニュアルを読んでいる                  | ●    |       |        |       |      |
|        | 決められた院内感染防止対策を厳守できる              | ●    |       |        |       |      |
|        | 院内で行われる院内感染研修に参加している             | ●    |       |        |       |      |

|               |                                | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|---------------|--------------------------------|------|-------|--------|-------|------|
| 救急対応          | 救急時、急変時の緊急度、重症度を瞬時に判断できる       |      | ●     |        |       |      |
|               | 救急時、急変時に応援を依頼し対応できる            |      | ●     |        |       |      |
|               | 患者及び家族への精神的支援を速やかにできる          |      | ●     |        |       |      |
|               | モニター・輸液ポンプ・シリンジポンプの準備ができ、使用できる |      | ●     |        |       |      |
| 急患対応がスムーズにできる |                                |      | ●     |        |       |      |

|               |                                       | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|---------------|---------------------------------------|------|-------|--------|-------|------|
| 指導援助          | チームリーダーの役割が実践できる                      |      |       | ●      |       |      |
|               | チームリーダーの役割を理解し、補佐が出来る                 |      | ●     |        |       |      |
|               | チームメンバーに対して援助・指導が出来る                  |      |       | ●      |       |      |
|               | 全体リーダーとしての役割が実践できる                    |      |       |        | ●     |      |
|               | 全体リーダーとして緊急・至急の区別を判断し、医師の指示を受けることができる |      |       |        | ●     |      |
|               | 新人 育者の役割を理解し、新人の教育指導ができる              |      |       | ●      |       |      |
| 看護学生指導の補佐が行える |                                       |      | ●     |        |       |      |

|                     |                                   | I 等級 | II 等級 | III 等級 | IV 等級 | V 等級 |
|---------------------|-----------------------------------|------|-------|--------|-------|------|
| 外来業務                | 外来カルテの流れを理解し、スムーズに患者に説明ができる       |      | ●     |        |       |      |
|                     | 丁寧な口調・態度で問診が取れ、患者の情報を的確に聴取できる     |      | ●     |        |       |      |
|                     | 診察・処置時プライバシー保護に留意し介助できる           | ●    |       |        |       |      |
|                     | カルテの裏書の記入・確認ができる                  | ●    |       |        |       |      |
|                     | 患者の待ち時間を考慮しながら、長時間待っている患者に声をかけられる |      | ●     |        |       |      |
|                     | 患者の状態を把握し医師への報告・指示受けができる          |      | ●     |        |       |      |
|                     | 救急車搬送の対応・急変時の重症度を瞬時に判断でき処置できる     |      | ●     |        |       |      |
|                     | 外傷患者の対応ができる                       |      | ●     |        |       |      |
| 外来としての業務を理解し、看護ができる | ●                                 |      |       |        |       |      |

図表 20 看護職役割行動（知識技能編） 結果

併せて、職務の遂行例（実務面）を提示し、その職務が I ～ V（図表 19 参照）のどの等級に該当する行動例だと思うか調査を行った。以下は、当該調査の調査票である。なお、作業は仕事の価値序列を段階ごとに分類して行う職務分析の手法を用いた。

|             |         |   |                   |
|-------------|---------|---|-------------------|
| 日常生活に対応する援助 | 入退院の対応  | 1. オリエンテーションがスムーズにできる<br>(1) 病棟の特色を把握している<br>(2) オリエンテーションマニュアルの活用ができる<br>(3) 患者の理解度にあわせた説明ができる<br>(4) 患者への対応も適切にできる<br>2. 看護計画(初期計画)を立て実践できる<br>(1) 情報収集<br>①コミュニケーションの手段・方法を知っている<br>②患者のニーズを引き出すことができる<br>③入院生活上の問題点を把握している<br>④治療方針を理解している<br>⑤原疾患を理解している(合併症およびその予防策)<br>⑥測定の知識を備えている(バイタルサインの異常と正常の理解を含む)<br>⑦薬理学の基礎的知識をもっている<br>⑧検査伝票、医師指示書等、内容が理解できる<br>(2) 情報の分析ができ看護目標を明確にできる<br>(3) 処方箋、各種伝票等、記録物の取り扱い方法(保管を含む)を知っている<br>(4) 入院期間の治療・看護の要約ができる<br>(5) 社会的背景を踏まえた退院指導ができる | I 等級に求められる役割行動例   |
|             | 観察      | 1. 看護に必要な観察ができアセスメントができる<br>2. 現状にあわせた対応(症状別ケア、基礎看護技術)ができる  | II 等級に求められる役割行動例  |
|             | 身体の清潔援助 | 1. 身体の清潔の知識(重要性の理解)を持っている<br>2. 皮膚・粘膜の生理、解剖の知識を持っている<br>3. 清拭の技術(プライバシーの保護、安全等)を体得している<br>4. 清潔用具の知識と使用方法を知っている<br>5. 患者の状態に応じた寝具の交換ができる  | III 等級に求められる役割行動例 |
|             | 食事の援助   | 1. 患者の状態・ADLを理解し、安全に援助ができる<br>2. 栄養給食の知識を持っている<br>3. 経管栄養の基本的知識と技術が備わっている<br>4. 摂取量の観察ができる<br>5. 患者に適切な食事指導ができる   | IV 等級に求められる役割行動例  |
|             | 排泄の援助   | 1. 排泄の生理、解剖の知識を持っている<br>2. 羞恥心を配慮し、安全・安楽に援助できる<br>3. 感染に留意し、清潔操作ができる<br>4. 患者の状況に応じたケアができる(人工肛門、留置カテーテル、患者のADL等)  |                   |
|             | 環境の整備   | 1. 患者に適した、ペットメイキングができる<br>2. 安全を考慮した病室内の整理整頓ができる<br>3. 食事排泄後の換気ができる   |                   |
|             | 移動動作の援助 | 1. 患者の疾患および安静度、機能障害の程度を把握している<br>2. 移動動作に関する知識と技術を持っている<br>3. 患者の自主性を尊重し、安全・安楽な援助ができる<br>4. 搬送用具の知識と使用技術を備えている  |                   |
|             | 安全確保    | 1. 危険な障害物の発見・報告ができる<br>2. 感染予防に関する知識がある<br>3. 消毒方法を理解し、取り扱いができる<br>4. 抑制時持ち出し物品と防災用品の点検・整備ができる<br>5. 避難誘導の知識と技術を備えている   | V 等級に求められる役割行動例   |
|             | 安楽援助    | 1. 安全に関する知識と技術を備えている(安静度・ADL・機能障害の把握)<br>2. ボディメカニクスの知識と技術を備えている<br>3. リハビリテーションの知識と技術を備えている<br>4. 看護用品など適切に利用し工夫できる<br>5. 電法の知識あり、効果的に行うことができる<br>6. 不眠時の適切な援助ができる   |                   |
|             | 終末期看護   | 1. 疾患を理解し、終末期患者の状態観察ができる<br>2. 終末期患者の身体、精神、社会的変化を理解している<br>3. 患者家族の心理を理解し、対応できる<br>4. 死亡時の取り扱い、連絡ができる<br>5. 死後の処置ができる(死後の身体的変化把握)   |                   |

|              |  |   |  |                  |
|--------------|--|---|--|------------------|
| 診療に伴う援助      | 測定計測   | 1. 測定・処置に用いる用具の知識があり、使用できる<br>2. 患者の疾患を理解し、診察のポイントを把握している<br>3. 患者に正しい姿勢をとらせることができる<br>4. 正常・異常がわかり、報告ができる<br>5. 患者の心身の苦痛を考え、援助できる  | I 等級に求められる役割行動例  |                  |
|              | 検体の採取  | 1. 採取の目的と疾患の関連性を理解している<br>2. 検体の化学的性質の知識がある(異常も把握)<br>3. 患者の心理状態を理解し、個々にあった説明ができる<br>4. 患者の苦痛を最小限にし安全に採取できる<br>5. 検査に関する知識がある   | II 等級に求められる役割行動例   |                  |
|              | 与薬   | 1. 薬物に関する知識がある(作用・副作用)<br>2. 服薬指導が的確にできる<br>3. 薬物取り扱い、法的責任を把握している   | III 等級に求められる役割行動例  |                  |
|              | 診療治療の介助  | 1. 創傷に対する生体の反応と治癒過程の知識を持っている<br>2. 無菌操作の知識と技術を備えている<br>3. 処置に応じた適切な準備と実践ができる<br>4. 使用薬剤の作用・副作用を理解し、異常の早期発見ができる<br>5. 治療中、後に予測される変化を観察・報告できる<br>6. 患者の精神的苦痛を予測し反応ができる  | IV 等級に求められる役割行動例   |                  |
|              | 呼吸循環援助   | 呼吸・循環動態の知識がある<br>1. ME機器の知識があり、安全点検・整備ができる<br>2. コミュニケーション技術を備えている<br>3. 患者の安全・安楽を考えた援助ができる<br>4. 各種モニターにより、異常の早期発見ができる<br>5. 患者に対する治療の知識、それに伴う看護技術を備えている   | V 等級に求められる役割行動例  |                  |
|              | 救命時対応  | 1. 呼吸・循環動態の知識がある<br>2. 冷静に患者の状態を観察し、対応できる<br>3. 患者の身体的・精神的安楽を図ることができる<br>4. 家族への精神的支援ができる<br>5. ME機器の適正な選択と整備・点検ができる<br>6. コミュニケーション技術を備えている<br>7. 患者の状態変化を予測した観察・報告ができる<br>8. 疾患と治療の知識、それに伴う看護技術を備えている(養生)   |  |                  |
|              | 連絡報告   | 医師への連絡  | 1. 疾患と治療の知識がある<br>2. 医師の指示を正しく受け、対応ができる<br>3. 症状を把握し、正しく報告できる<br>4. 簡潔・明瞭な報告ができる   | I 等級に求められる役割行動例  |
|              |  | 記録の作成   | 1. POSの知識がある<br>2. 看護過程の知識がある<br>3. 医学・看護用語の基礎的知識がある<br>4. 患者の重傷度・および治療、看護の優先順位を把握している<br>5. 看護計画の評価、修正やカンファレンスに問題提起ができる | II 等級に求められる役割行動例 |
| チームリーダー業務の実施 |  | 1. 患者に必要な他科、他職種との連絡・調整ができる  | III 等級に求められる役割行動例  |                  |
|              |  | 1. リーダーシップの知識がある<br>2. コミュニケーション技術を備えている<br>3. チームリーダーの役割と業務を理解している<br>4. 病棟対象疾患の知識、および治療・看護の知識と技術を備えている<br>5. 看護計画の立案・評価・修正ができ、スタッフへの指導ができる<br>6. カンファレンスの知識と運営技術を備えている<br>7. 治療の目的を理解し、指示受けができる<br>8. 治療上・看護上の問題点を把握し、継続性を持った適切な申し送りができる<br>9. 関係セクションとの連絡調整と上司への報告ができる | IV 等級に求められる役割行動例   |                  |
| チーム業務の申し送り   |  | 1. チームリーダーへ患者の状態を正しく報告できる<br>2. チームリーダーの指示を理解し、業務の遂行ができる<br>3. 看護計画に沿った援助ができる<br>4. 行った看護について簡潔に記録ができる  | V 等級に求められる役割行動例  |                  |
| が夜勤業務        | 1. 病棟対象疾患の知識、および治療・看護の知識と技術を備えている<br>2. 治療の目的を理解し、指示受けができる<br>3. 治療上・看護上の問題点を把握し、継続性を持った適切な申し送りができる<br>4. 関係セクションとの連絡調整と上司への報告ができる |   |  |                  |

図表 21 役割行動（実務編 1）調査票

これに基づき、以下のとおり看護職の職務等級資格定義書（案）及び昇格の要件（案）を作成した。

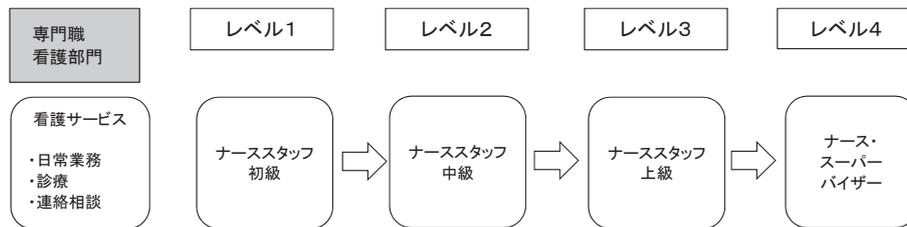
### 3. 看護部門の職能レベルと昇格の要件

当法人で働く看護師一人ひとりが、いきいきとやりがいを持って職員としての使命に応じていくため、職業生活上のキャリア形成を制度化することとした。この制度の編成・確立は、①人材開発の目指すべき目標②キャリア開発プログラム③必要な知識・技能・判断力などの要件④他の人事諸制度との関連によって初めて有効に運営される。

まず、看護職のキャリアアップ制度の基本的な考え方は図表 22～23 に基づく。

|        | 役割行動                                   | 対応職位          |
|--------|--|---------------|
| I 等級   | 覚える期間<br>・わかる・できる・実行する                 | ナーススタッフ       |
| II 等級  | 1人で仕事がこなせる<br>・わかる・できる・実行する            | コアナーススタッフ     |
| III 等級 | 後輩に仕事を教える<br>・周りを見る・改善する・対処する          | エキスパートナーススタッフ |
| IV 等級  | チーム・フロアのリーダー<br>・管理者の補佐をする・チームの業務を監督する | 師長・課長・科長      |
| V 等級   | 管理者<br>・評価する・指導育成する・統括する               | 部長・次長         |

図表 22 期待レベル例（看護職）



図表 23 キャリアアップのステップ

上記を踏まえて、法人内の各等級におけるキャリア要件と資格を検討した結果が、図表 24～28 である。今後の方向性については引き続き検討していくことになった。

| 職種                            | 業務内容 | 【非管理職】   |  |   | 【管理職】  |  |
|-------------------------------|------|--|--|---|--|--|
|                               |      | I級<br>スタッフ<br>【担当として一定期間の仕事が任せられる】   | II級<br>スタッフ<br>【担当業務を完全に任せられている】   | III級<br>コア・スタッフ<br>【チームの中心】   | IV級<br>リーダー<br>【指導員 主任・リーダー】<br>【チームの業務を統括する】  | V級-1<br>セクションリーダー（部長・課長）<br>【課・所などに相当する部署の業務運営を行う】   |
| 行動期待レベル                       |      | 分かる・できる・実行する   | 育りみる・対応する・応用する・改善する・助言する   | 管理職を補佐する・チームを監督する   | マネジメントする・統括する・評価する・指導育成する  |  |
| 定義                            |      | 定型的業務を上記の指示のもとに遂行するクラス   | 担当業務を自立して遂行するクラス   | 担当業務の第一人者として業務を遂行するクラス  | 担当チームの長として、チームの担当業務を統括的に遂行する   |  |
| 役割                            |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○上位者の指示又は定められた手順に従って、担当業務を効率的に早く処理する</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当業務を熟練者として完全に任せられ、自立的に業務を遂行している</li> <li>○創意工夫で業務を全体的に改善している</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当業務に精通し効率と質の向上を認識し、業務を推進・改善できる。</li> <li>○非定型的な業務にも自らの判断で適切に対応することができる。技量を向上させる努力、周辺領域を必要知識を習得する努力を継続している</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○チームリーダーとして担当業務を遂行するとともに、上位者の業務を補佐する</li> <li>○業務、総務等についての改善提案を積極的に行う</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○組織全体を視野に入れた担当部署運営を行い、経営の一助を担う</li> <li>○法人の経営方針、経営目標に基づいて、担当部署の運営、管理方針、目標を設定し、業務遂行する</li> <li>○業務改善、経営方針等についても、改善提案する</li> </ul> |
| 知識・技能                         |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○日常的業務・定型的業務がミス無く確実に遂行できる程度の知識・技術・技能を持っている</li> <li>○担当業務に必要な必要な知識 関連法規や職務操作等、社会人としての一般常識を持っているが、また、常に知識を習得する努力を継続している</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○定型的な業務を正確に遂行できるだけでなく、突発的な状況にも自らの判断で適切に対応することができる。技量を向上させる努力を継続している</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○非定型的な業務を正確に遂行できる技量を有しており、突発的な状況にも自らの判断で適切に対応することができる。技量を向上させる努力、周辺領域を必要知識を習得する努力を継続している</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当業務の遂行に十分な高い専門知識、業界取引知識、業務に関わる法律や規則など広範囲な知識を有している。</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○経営方針をはじめとする法人の経営実態を適切に把握し、現状分析や対業務等を立案できる高度な専門知識を有する</li> <li>○組織運営に必要なスキル、知識を有している</li> </ul>                                   |
| 報告・連絡・相談<br>折衝・調整             |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○報告・連絡・相談を的確に実施し主体的に業務を遂行できる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○報告・連絡・相談を的確に実施し、関係各部署などに働きかけながら自立的に業務を遂行できる</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○関係各部署など周囲に積極的に働きかけ、関係者との意見交換、交渉を通じて円滑に業務を遂行することができる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務の関係先に対し、積極的に働きかけ、十分な意見交換、交渉を通じて円滑に所期の目的を達成することができる</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当部署の統括責任者として、法人を代表して、関係先企業、機関等との良好な関係を構築し、合意の形成等、円滑な業務遂行ができる</li> </ul>   |
| コミュニケーション力<br>チームワーク<br>管理統率力 |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○周囲の職員等と十分なコミュニケーションを図り、組織のルールを遵守し共に協働性を持って業務を遂行できる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○周囲の職員等、関連各部署との十分なコミュニケーションを図り、組織のルールを遵守し、共に相手の立場を考え、協働性を持って業務を遂行できる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○組織のチームワークを認識し、担当業務についての進捗をもち、協働性を持って業務を遂行するとともに、周囲のメンバーの支援を必要に応じて行うことができる</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当チームのリーダーとして、チームワークを促して業務を遂行するとともに、担当外の業務、部署にも目配りして、財団全体の円滑な業務遂行にも貢献することができる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○法人の方針、事業運営の方向性を総合的に把握し、その方向に沿って、担当部署の方針、重点課題を定め、適切な指導、助言、統率によって、目標達成を図ることができる</li> </ul>   |

図表 24 職務等級資格定義書（看護職）（案）（一部抜粋）

|      |   |                        |
|------|---|------------------------|
| I 等級 | ① 経験年数0～2年<br>② 准看護師の資格を有する職員<br>③ 病院内の複数の職場を経験した職員(他部署の研修、応援要員である職員も含む)<br>④ 病院内での委員会、検討会に積極的に参画した職員<br>⑤ 看護業務に関する研修・講習を修了した職員<br>※⑥直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者<br>・基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の高くないケースを担当する<br>・決められた内容のサービスを、決められた手順で実施する<br>・実務担当者として、上司の指示・助言を受けながら、担当する標準的な業務を、確実に遂行する<br>●上記2つの要件を満たし、職員からの申請により委員会が勤務成績優秀な職員と認めた職員を対象とします。申請しキャリアアップを認められなかった職員は3～5年の対象者とする。 | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|------|---|------------------------|



指導や教育を受けながら看護実践を行う。

院外研修「基礎知識部分・看護技術・看護倫理・感染防止対策」

図表 25 1 等級のキャリア要件と資格

|       |   |                        |
|-------|---|------------------------|
| II 等級 | ① 経験年数 3～5年<br>② 正看護師資格などの資格を有する、また取得した職員<br>③ 病院内で複数の部署(ユニット)を経験した職員<br>④ 看護業務に関する研修・講習を修了した職員<br>⑤ 看護職員キャリアアップ研修(看護協)などを修了した職員<br>※⑥直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者<br>・基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する<br>・決められた内容のサービスを、手際良く効率的に実施する<br>・患者のニーズや、状況の変化に適切に対応する<br>・チームの先輩として、後輩や下級者を指導し、サービスの品質管理、スタッフの指導、業務の企画・立案、業務改善等を行う<br>・職場の中心メンバーとして、創意工夫を凝らし、自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行する<br>●上記必須に加え2つの要件を満たし、職員からの申請により委員会が勤務成績優秀な職員と認めた職員を対象とします。 | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|-------|---|------------------------|



院外研修「医療安全・看護記録・医療安全・プリセプター研修・コミュニケーション・法的責任・セルフマネジメント・看護記録研修・新人指導者研修」

図表 26 2 等級のキャリア要件と資格

|        |   |                        |
|--------|---|------------------------|
| III 等級 | ① 経験年数 6～10年<br>② 異動歴、研修歴、資格取得<br>③ 指導者としての資格取得<br>④ リーダーとしての適格者<br>⑤ キャリアアップ研修を修了した職員<br>※⑥直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者<br>・幅広い実務知識と経験を有し、難易度が極めて高いケースにも対応する<br>・他者の模範となり、新人や後輩・下級者を指導育成する<br>・緊急時の対応を適切に行う<br>・グループやチームの責任者として、上位方針を踏まえて、管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、法人利益を創出する業務を遂行する | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|--------|---|------------------------|



看護チームのリーダーとしての役割を遂行する。理論と経験を統合した看護実践ができ、スタッフの役割モデルとなる。

院外研修「感染看護研修・リーダー研修・教育指導・リーダーシップ」

図表 27 3 等級のキャリア要件と資格

|      |  |                        |
|------|--|------------------------|
| IV等級 | ① 経験年数 11～15年<br>② 入社6～10年目の要件を満たしている職員<br>③ 職場の主任、リーダーで業務成績優秀と委員会が認めた職員<br>※④ 直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者<br>・単一職種管理者として、運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて業務全体を統括する<br>・看護スタッフの教育・指導管理職として、スキル指導やOJT、研修講師、カウンセリング等を行う<br>・部署の責任者として、広範かつ統合的な判断および意思決定を行い、法人利益を先導・創造する業務を遂行する。さらに部署全体の運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて、統括する。 | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|------|--|------------------------|



卓越した看護実践ができ、組織的にも広範囲な役割を遂行する。  
 院外研修「看護管理・グループワーク・医療安全管理者研修・ストレス管理・マネジメント研修・地域看護・災害時の対応指導」

図表 28 4 等級のキャリア要件と資格

#### 4. 介護部門の職能レベルと昇格の要件

当法人内で働く介護職一人ひとりが、いきいきとやりがいを持って職員としての使命に込めていくため、職業生活上のキャリア形成を制度化できないか検討を行った。この制度の編成・確立は、①人材開発の目指すべき目標、②キャリア開発プログラム、③必要な知識・技能・判断力等の要件、④他の人事諸制度との関連によって初めて有効に運営される。

まず、看護職同様、等級別の役割行動について調査を行った。図表 29 がその結果である。

|               | 1等級   | 2等級   | 3等級  | 4～5等級指導管理職  |
|---------------|---|---|--|---|
| 受け持ち業務の履行     | 業務分担当表を見て担当ゾーンの今日1日の流れが分かり業務がこなせる                                       | 担当ゾーンの流れを理解し協力ができ他のゾーンについては協力できない   | 担当ゾーンはもとより他ゾーンの流れも充分理解し積極的に協力できる   | 部門全体の業務分担当を作成する事ができる  |
| 排泄・食事・入浴介助    | 排泄・食事・入浴などの最小限の介護業務を利用者個々の状況に応じて行うことができる                                | 利用者個々の状況変化に応じて介護業務を臨機応変に改善工夫することができる  | 個々の介護状態をみて問題のある点について後輩や同僚メンバーに対して指導・教育する事ができる                              | 施設全体で統一的な介護業務を設計し定着指導することができる   |
| 日誌・ケースの活用度    | 日誌・ケースについて最近の状況をみながら決められた要領で正確に記入することができる                               | 日誌・ケースをこれからの介護の方向性や内容を考えるのに役立てることができる   | 日誌・ケースを把握した上で個々の介護プランを具体的に指示できる  |   |
| 利用者・家族からの相談把握 | ①入居者の相談内容を理解し本人の言わんとしていることに対応し上司・同僚に伝えることができる<br>②入居者の居室・名前・状態を一応、知っている | ①特異なケースの相談についても上司に相談しながら自分の考えを加えた対処ができる<br>②個別の状況(性格・身体的精神的な状態・くせ・趣味・特技)や情報を知っている             | ①相談業務全般について自分の判断で臨機応変に行うことができる<br>②個別の状況を介護に生かすことができる                      | ①入居者本人の相談内容を把握した上で職員個々にも本人への個別のアドバイスを周知指導しておくことができる<br>②個別の情報を仕事に関わる他の職員と共有し互いに協力することができる |
| 必要な知識・技能      | ①基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の高くないケースを担当する<br>②決められた内容のサービスを、決められた手順で実施する      | ①基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する<br>②決められた内容のサービスを、手際良く効率的に実施する<br>③利用者のニーズや、状況の変化に適切に対応する | ①幅広い実務知識と経験を有し、難易度が極めて高いケースにも対応する<br>②他者の模範となり、新人や後輩を指導する<br>③緊急時の対応を適切に行う | ケアスタッフの教育・指導専門職として、ケアのスーパーバイズ、同行訪問によるスキル指導やOJT、研修講師、カウンセリング等を行う                           |

図表 29 介護職役割行動（知識技能編） 結果

次に、介護職のキャリアアップ制度の基本的な考え方(図表 30～32)及び等級別役割行動(図表 29)を踏まえて、キャリア要件と資格を検討した結果が図表 33～37 である。

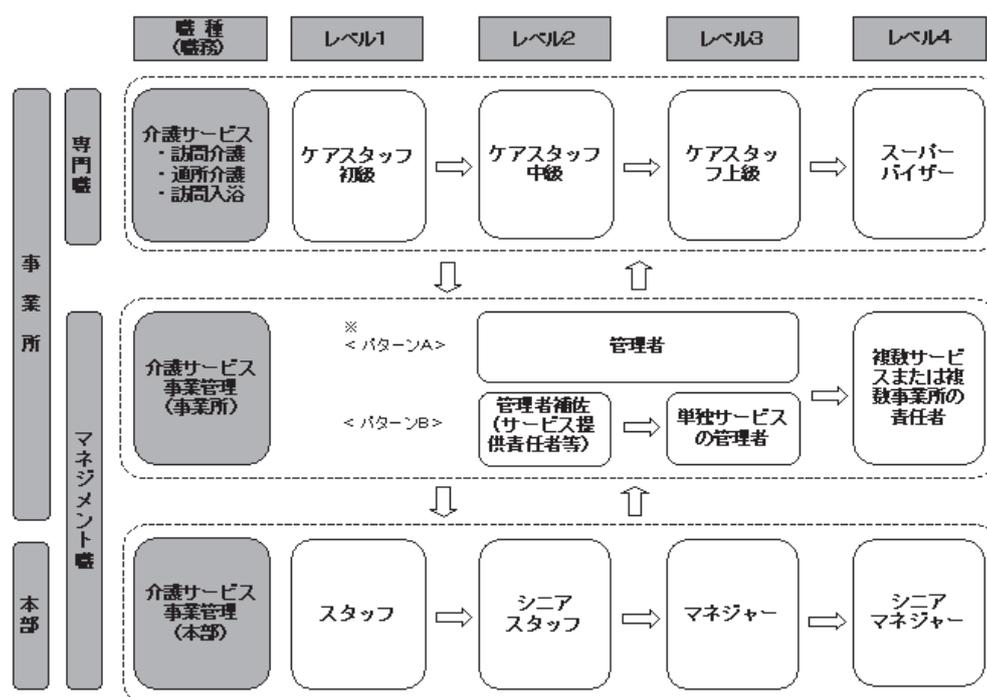
なお、職務等級資格定義書(案)は看護職と共通とした。

| 等級     | 職能要件  |
|--------|---|
| I 等級   | 在宅介護業「訪問介護サービス」の仕事を行うための学歴要件や必要最低経験年数はないが、介護保険法・サービスの理解、基本的な医療や看護の知識、障害や疾病についての基本知識技能を有し比較的難易度の高くないケースが担当できる。ホームヘルパー2級以上の資格を有していることが必要となる。<br>基本的知識①介護保険のサービス範囲・制約②介護計画③職種間連携④生活援助⑤身体介護⑥観察記録⑦障害・疾病・認知症等 |
| II 等級  | 決められた介護サービスを手際よく行い利用者のニーズや状況の変化に適切に対応することができる。ケアスタッフとしての専門性を要求されており、介護職の倫理・介護技術および介護予防の技術や知識のみならず、ソーシャルワークやコミュニケーション、生活支援(QOL・自立支援)等の基本知識も必要となる。  |
| III 等級 | 介護サービスの品質管理のために、記録や報告を適切に行うことも求められており、介護内容や利用者の現状等について、適切に言語化したり、報告・連絡・相談できる能力が求められている。さらにケアマネジメントやケアカンファレンス面での行いができる。<br>幅広い実務知識と経験を有し、難易度が比較的高いケースにも対応できる。また緊急時の対応も適切に行うことができる。                       |
| IV 等級  | ケアの臨機応変な行動、同行訪問によるスキル指導やOJT、研修指導、カウンセリングなどを行うことができる。根本的な問題解決を行うとともに法令違反などの箇所を指摘することができる。<br>対人援助サービスであり、基本的なコミュニケーション(気持ちを共有化する、相手の気持ちをくみ取る、言いたいことを伝える等)の能力は必要である。                                      |
| V 等級   | 管理能力を有し、部組織の統括と企画立案を遂行するとともに他部門部署との調整ができる。部下が対応できない突発的な問題やクレームなどの処理にあたることができる。部下の人事考課、労務管理、指導育成を行う。社内の諸規定(就業規則・理念・方針)、個人情報保護法、障害者自立支援法、労務管理面での法律知識も必須となる。   |

図表 30 職務遂行能力要件書（介護職）の概要

|        | 役割行動                                   | 対応職位                   |
|--------|--|------------------------|
| I 等級   | 覚える期間<br>・わかる・できる・実行する                 | ケアスタッフ                 |
| II 等級  | 1人で仕事がこなせる<br>・わかる・できる・実行する            | コアケアスタッフ               |
| III 等級 | 後輩に仕事を教える<br>・周りを見る・改善する・対処する          | エキスパートケアスタッフ<br>主任リーダー |
| IV 等級  | チーム・フロアのリーダー<br>・管理者の補佐をする・チームの業務を監督する | 課長・科長                  |
| V 等級   | 管理者<br>・評価する・指導育成する・統括する               | 部長・次長                  |

図表 31 期待レベル例（介護職）



※図中<パターンA>は、管理者がサービス提供責任者を兼務する、または管理者補佐を配置していないケースで、小規模事業所に多いパターン。  
 ※図中<パターンB>は、管理者の配下に管理者補佐（サービス提供責任者等）が配置されているケースで、中～大規模事業所に多いパターン。

図表 32 キャリアアップのステップ

|      |  |                        |
|------|--|------------------------|
| I 等級 | ① 経験年数0～2年<br>② ヘルパー2級以上の資格を有する職員<br>③ 施設内の複数の職場を経験した職員（他事業所の研修、応援要員である職員も含む）<br>④ 施設内での委員会、検討会に積極的に参画した職員<br>⑤ 業務に関する研修・講習を修了した職員<br>※⑥ 直近の勤務成績（出勤率80%以上）・人事考課結果が標準B以上の者<br>・基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の高くないケースを担当する<br>・決められた内容のサービスを、決められた手順で実施する<br>・実務担当者として、上司の指示・助言を受けながら、担当する標準的な業務を、確実に遂行する<br>●上記2つの要件を満たし、職員からの申請により委員会が勤務成績優秀な職員と認めた職員を対象とする。申請しキャリアアップを認められなかった職員は3～5年の対象者とする。 | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|------|--|------------------------|

次の要件が必須

- ① 定型業務においては、主体的に確実に業務遂行ができる。また上位者からの大まかな指示でもその意図を理解して業務遂行ができる。
- ② 上位者の指示の元、業務上の計画を企画・立案でき、それを確実に遂行できる。
- ③ 定型業務だけでなく、突発的な非定型業務についても、落ち着いて自らの判断のもと適切に対応できる。
- ④ 報告・連絡・相談を臆することなく的確に実施し、指示があれば業務にフィードバックした上で遂行できる。
- ⑤ 担当業務に必要な知識・技能・技術を持ち、社会人としての一般常識を有している。
- ⑥ 所属部署はもとより他の部署職員とも十分なコミュニケーションを図ることができ、職場のルールを遵守して協調性を持っている。
- ⑦ 職務遂行上の身だしなみや言葉使い、挨拶・礼儀を心得ていて、業務においては意欲的に粘り強く責任感をもって遂行している。

図表 33 1 等級のキャリア要件と資格

|       |   |                               |
|-------|---|-------------------------------|
| II 等級 | <p>① 経験年数 3～5年<br/>                 ② 介護資格士などの資格を有する、また取得した職員<br/>                 ③ 施設内で複数の職場(ユニット)を経験した職員<br/>                 ④ 業務に関する研修・講習を修了した職員<br/>                 ⑤ 介護職員キャリアアップ研修(近老協)などを修了した職員<br/>                 ※⑥直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する</li> <li>・決められた内容のサービスを、手際良く効率的に実施する</li> <li>・利用者のニーズや、状況の変化に適切に対応する</li> <li>・規模グループやチームのリーダーとして、管理者を補佐し、サービスの品質管理、スタッフの指導、業務の企画・立案、業務改善等を行う</li> <li>・職場の中心メンバーとして創意工夫を凝らし、自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行する</li> </ul> <p>●上記必須に加え2つの要件を満たし、職員からの申請により委員会が勤務成績優秀な職員と認めた職員を対象とします。入社0～2年でキャリアアップ要件を満たし認められた職員は除く。</p> | <p>●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など</p> |
|-------|---|-------------------------------|



|  |   |
|--|---|
|  | <p>①担当する業務を自律的に確実に遂行でき、所属部署の第一人者として他が認める能力を有している。また創意工夫して効率と質の向上を図り、提案・改善につなげることができる。</p> <p>②担当業務以外でも、どのような役割のもと、どのような業務を遂行しているか情報収集を怠らず、理解することができる。</p> <p>③常に所属部署の課題を掌握し、実行可能で有用性の高い計画を立案できる。</p> <p>④報告・連絡・相談を臆することなく的確に実施し、主体的に考え実施可能な提案を行うことができる。また他部署に自律的に働きかけて実行できるようにできる。</p> <p>⑤所属部署の担当者を指導・育成することができる。</p> <p>⑥チームワークを意識して、所属部署に限らず他部署とも協調性をもって業務遂行できる。</p> <p>⑦経験の浅い新人の教育・育成を行うことができる。</p> |
|--|---|

図表 34 2 等級のキャリア要件と資格

|        |   |                               |
|--------|---|-------------------------------|
| III 等級 | <p>① 経験年数 6～10年<br/>                 ② 異動歴、研修歴、資格取得<br/>                 ③ 職場指導者としての資格取得<br/>                 ④ リーダーとしての適格者<br/>                 ⑤ キャリアアップ研修を修了した職員<br/>                 ※⑥直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い実務知識と経験を有し、難易度が極めて高いケースにも対応する</li> <li>・他者の模範となり、新人や後輩を指導する</li> <li>・緊急時の対応を適切に行う</li> <li>・グループやチームの責任者として、上位方針を踏まえて、管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行する</li> </ul> | <p>●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など</p> |
|--------|---|-------------------------------|



|  |   |
|--|---|
|  | <p>介護士としての業務をこなしながら、共に働く現場の介護職をまとめ現場が円滑に業務遂行出来るように指導監督する。また施設の運営方針を理解した上で上司である介護主任を補佐する能力が求められる。</p> <p>①担当する業務を自律的に確実に遂行でき、所属部署の第一人者として他が認める能力を有している。また創意工夫して効率と質の向上を図り、提案・改善につなげることができる。</p> <p>②自発的に率先して業務を行い常に創意工夫して職場の改善、啓発に努める</p> <p>③介護主任の目がとどかない所をフォローし正しく報告する</p> <p>④介護方針や目標をスタッフに徹底させ目標を達成する</p> <p>⑤互いに啓発できる職場づくりの確立</p> <p>⑥事故防止に努めながらスタッフを教育指導する</p> <p>⑦事故発生時には適切な対処で行動ができる</p> |
|--|---|

図表 35 3 等級のキャリア要件と資格

|      |  |                        |
|------|--|------------------------|
| IV等級 | ① 経験年数 11～15年<br>② 入社6～10年目の要件を満たしている職員<br>③ 職場の所長、課長としての適格性、業務成績が優秀と委員会が認めた職員<br>※④直近の勤務成績(出勤率80%以上)・人事考課結果が標準B以上の者<br>・単一サービスの管理者として運営方針及び目標の設定を行い、その実現に向けて業務全体を統括する | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|------|--|------------------------|



- ① 担当するチームの業務を統括・調整することができる。また上位者の補佐をすることができる。
- ② リーダーシップをもって業務内容や課題問題を掌握し、各部署や関係機関、入居通所者様家族様とも連携した適切な言動ができる。
- ③ 業務に精通している上、リーダーシップと責任感をもって、主体的に能動・積極的に業務遂行ができる。
- ④ 担当するチームのメンバーに対して、適切・効率的な業務遂行に必要な的確なアドバイス・指導ができ、公正でかつ客観的な評価を行うことができる。
- ⑤ 施設全体だけでなく、法人全体の状況に目配りすることができ、全体としての円滑な運営に寄与することができる。

図表 36 4 等級のキャリア要件と資格

|     |  |                        |
|-----|--|------------------------|
| V等級 | ① 経験年数 16年以上<br>② 東雄苑職員として、他の職員の模範となり業務成績優秀と委員会が認めた職員<br>③ 施設の管理職（次長・部長クラス）<br>・ケアスタッフの教育・指導専門職として、ケアのスーパーバイズ、同行訪問によるスキル指導やOJT、研修講師、カウンセリング等を行う<br>・グループやチームの責任者として、広範かつ統合的な判断および意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行する<br>・複数サービス、または複数事業所の責任者として、全体の運営方針および目標の設定を行い、その実現に向けて、統括する | ●必要な公的資格・免許および研究講習履歴など |
|-----|--|------------------------|



- ① フロアの介護の質を保障し、絶えず改善に取り組みながら介護職員が安心して介護業務に集中できるようサポートする。
- ② 介護士の労働状況に目を配り介護士と他職種・介護士と入所者の間に問題が起こった場合はその解決をはかり、気持ちよく介護士が仕事ができる環境を作る。
- ③ 施設の長または補佐として、業務管理の責務を全う・マネジメントすることができる。
- ④ 施設の課題問題を的確に把握・抽出し、その解決に向けて実効性の高い計画を立案することができる。その際、費用対効果を考慮したものにできている。
- ⑤ 施設の目標・方針を達成できるように運営し、自らその範を垂れることができている。
- ⑥ 経営の実態と資源を把握して、現状の分析や対応策を立案できる知識・技能を有している。
- ⑦ 組織運営に必要なノウハウ・スキルを有している。また後継候補者にその指導・育成を行っている。
- ⑧ 法人の方針や運営ベクトルを理解して、それに沿い貢献するような部門・部署の方針・課題を定め、それに従った指導・助言・統率ができる。また、法人運営に関して有用な提案・説明をし、それを運営に反映させることができる。



|  |
|--|
| 介護施設のトップに求められる姿勢<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. 質の高い介護サービスを継続的に提供し評価、改善する</li> <li>2. 地域社会と連携して継続的な介護サービスを提供する</li> <li>3. 介護士として経験や技術で介護士の立場を代弁できる主張力</li> <li>4. 介護士と他職種等との良好な関係が保てるような環境作り</li> <li>5. 介護士の健康管理を支援</li> <li>6. 施設の使命や役割の推進と危機管理</li> <li>7. 介護士の能力開発と人材の育成</li> </ol> |
|--|

図表 37 5 等級のキャリア要件と資格

## 5. 定年後嘱託職員の職務等級定義書（案）

病院及び介護保健施設ともに、定年後の高年齢職員は次第に増加する。そこで、高年齢職員の専門性を高め、各現場において戦力化するための嘱託再雇用者の職務等級の枠組みを次のように考察した。

|               |   |
|---------------|---|
| シニア職員<br>1 等級 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎的な実務知識、技能を有し、比較的難易度の高くないケースを担当する</li> <li>・ 決められた内容のサービスを、決められた手順で実施する</li> <li>・ 実務担当者として上司の指示・助言を受けながら、担当する標準的な業務を、確実に遂行する</li> </ul>  |
| シニア職員<br>2 等級 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎的な実務知識、技能を応用し、比較的難易度の高いケースにも対応する</li> <li>・ 利用者のニーズや、状況の変化に適切に対応する</li> <li>・ 小規模のグループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らし、自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行する</li> </ul>                            |
| シニア職員<br>3 等級 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幅広い実務知識と経験を有し、難易度が極めて高いケースにも対応する</li> <li>・ 他者の模範となり、新人や後輩を指導する</li> <li>・ 緊急時の対応を適切に行う</li> <li>・ グループやチームの責任者として、上位方針を踏まえて、管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行する</li> </ul> |
| シニア特別<br>教育職員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタッフの教育・指導専門職として、ナース・ケアのスーパーバイズ、同行訪問によるスキル指導や OJT、研修講師、カウンセリング等を行う</li> </ul>  |

図表 38 定年後嘱託職員の職務等級定義書（案）

## 6. 改善案の試行・効果測定（制度導入後の予想される効果例）

当法人の職員は、正規職員、非正規契約職員、パートタイム、定年後嘱託職員等多様な労働形態に就いている。そこで、そうした多様な職員を有効に活用していくため、各現場において最低限必要となる能力と本来求められる能力の両方を割出し、それを基軸とした新たな職務遂行能力要件書もしくは部門ごとの役割や責任範囲を編成した職務等級制度（案）を構築し、行動の基準とすることが求められる。そして、その行動基準と照らし合わせることによって、専門能力等を鑑みた適材適所な人員配置が可能となる。

検討した職務等級制度（案）等は、試行・効果測定の時間が大幅に不足したため、各部署にヒアリングを実施し、状況を確認した。今後さらなる検討を要する。

**【問イ】**職務等級制度（案）は病院・介護保健施設においてどのように活かすことができるか。

**【回答】**

- ・ 各等級に該当する職員が個々の職務等級に対する定義を理解する事により役割（各スキル）を果たそうと努力尽力した上で業務に当たることができる。
- ・ 先の見通しが判明しているので処遇、昇進等に良いと思うが、導入することによってそのような制度が嫌な人も出てくると思う。別に成果を出さなくてもよいと考えている者や自分の好きなように働けると思っている者にはこのような制度は有難迷惑ではないか。
- ・ 他の同業者と比較する材料になりやすい。
- ・ 目標づくりに必要。

- ・個々の職員の職務等級での役割・求められる能力が明確になる。
- ・それぞれの職務等級者の職務遂行上のメリハリがつく。
- ・仕事が出来る人への一極集中が解消され、該当等級者への業務分散できる。
- ・職務能力、業務遂行質・量、評価、賃金の公平性が担保できる。
- ・個々の目標・指針が明確になり士気向上に繋がる。
- ・「どうせやっても意味ない・無駄」が解消され、できる職員の退職抑制に繋がる。
- ・昇格・降格、昇給・降給の明確な評価・判断基準となり、恣意的評価・判断の排除に繋がる。
- ・現在の体制では、役職付きであるかどうかしか、等級が明確化されていない（「役職者である者」については等級（上下関係）が明確化されているが、「役職者でない者」の等級が不明確）。したがって等級表を作成することで、職員一人ひとりが、「この組織においての自分自身の立ち位置」を把握できる。
- ・年齢や経験年数だけで判断されることなく、総合的な能力で自分自身の立場が変わるのであれば、「モチベーションを高く持つ」という効果が見込めると思われる。

以上、様々な声から職員一人ひとりの業務の見直し、自己啓発や能力開発の目安、意欲や能力に応じた処遇、モチベーションの維持向上に繋がる等、大きい効果が期待できる。

【問口】職務遂行能力要件書（案）は、病院・介護保健施設においてどのように活用することができるか。

**【回答】**

- ・各等級に該当する職員が個々の職務等級に対する役割行動例を理解することにより、看護・介護職における最低限の役割を、責任を持って遂行する事ができる。
- ・目標の設定が明確となり業務がやりやすくなるのではないか。職場の活性化に繋がると考える。
- ・各職務等級での最低限の能力とは何かを担保する基礎となる。
- ・各職務等級者に業務遂行を求める際の公的要求水準書となる。
- ・業務遂行上の能力判断基準、職務業績判断基準となり、評価基準書となる。
- ・昇格・降格、昇給・降給の評価・判断基準となる。
- ・恣意的な評価・判断の排除に繋がる。
- ・職員の指導・教育
- ・昇格・降格等、人事評価における基準として使用できる。
- ・病院・介護保健施設としての運営方針を明確にできる（各事業所が求める能力を明確にできる）。

本来、職務遂行能力要件書は担当職務の実務能力や意欲態度等、情意能力が経年と共にレベルアップし成熟していく標準要件を表わしているが、病院や介護保健施設等にもこの能力要件が整備され、職員の意識の中に周知されることは人事管理上、大変望ましい。

各等級での必要最小能力の要件が明確に定義されていれば、自分自身の評価もしやすく、また昇格・降格、昇給・降給など管理上の判断基準にもなる。

【問ハ】 これら資格等級制度をさらに効果的に運用するには、どのようなことが問題になるか。

**【回答】**

- ・ 職能要件の概要を読んでいる時は理解できても、いざ現場で意識しながら行動に移せるかどうかは鍵である。
- ・ 教育訓練が必要で、役害分担を明確にする。グループで問題点を挙げ、解決方法等を模索するとか、テーマを持たせることが良いと考える。
- ・ 現在A病院では、月1回の政省令研究会、教育委員会、医療安全研究会、感染対策研究会等が設けられている。
- ・ スタッフ側からと上司側からの申請によるOFF-JTは受け付けているが、体系的なキャリア形成のための教育訓練は展開されていない。
- ・ 管理者・評価者による評価・判断のバラツキをなくすこと。習熟・平坦化までの訓練研修期間・練度・メニュー等を検討する必要がある。
- ・ 被評価者への評価基準・判断基準の公開。
- ・ 評価後の具体的フィードバックと次期計画・目標設定
- ・ トップ経営層を含む管理者からの制度導入・定着への、明確で強いコミットメント。
- ・ 昇格・降格、昇給・降給、賞与への適切な反映。
- ・ 各事業所の運営方針を明確にし、職員へ提示しなければならない。また、今の状態が年齢や経験年数を重視している傾向であるので、あくまで経験や年齢も大切だが、総合的な能力が重要視されることをしっかり説明し理解してもらうようにしなければ、問題が起きると予想される。

職務や能力要件の定義をしっかりと今後職場に説明し周知していくことが重要である。制度活用の前に、この両制度が何の目的で設定され、どのように活用していくかという法人側からの強いメッセージが必要になる。

【問ニ】 問題を解決するには、実際何に取り組む必要があるか。また、自分はその問題に対してどのようなことができるか。

**【回答】**

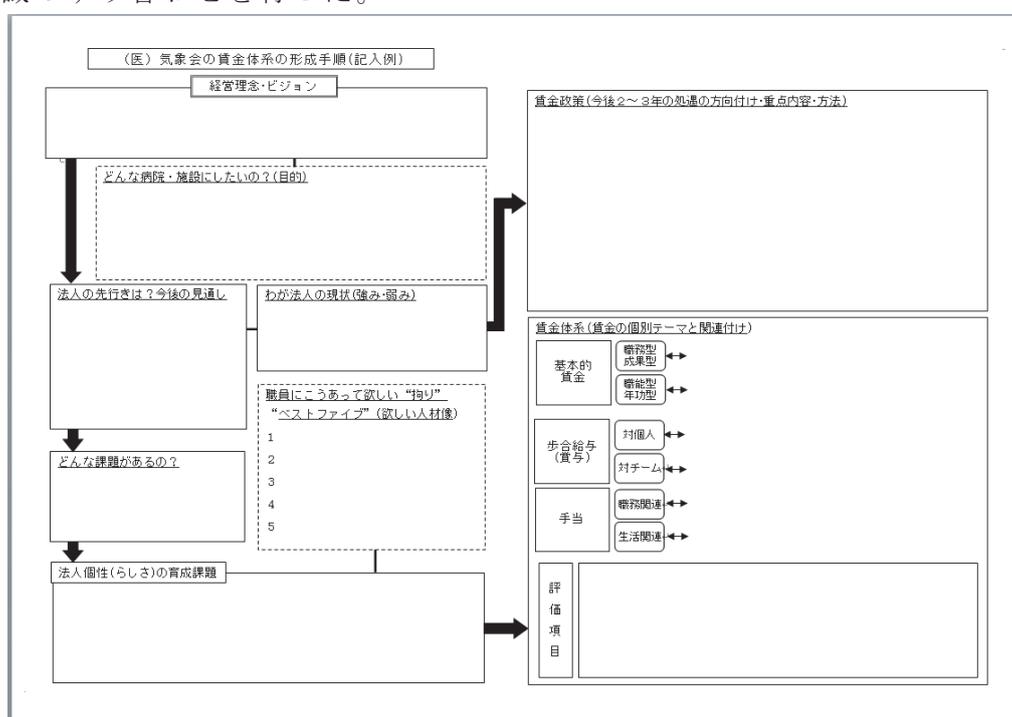
- ・ 職能要件が頭から離れないようにするために繰り返し該当職員に対しての働きかけること。グループの作成、QCサークルのようなものを作ってはどうか。
- ・ かつて入院患者への看護対応や接遇など全体マナー改善委員会などの活動はやっていたが現在は無い。
- ・ トップによる制度導入・定着への明確で強いコミットメントが必要。
- ・ 評価者（管理者）の評価・判断基準の繰り返し研修・合議・フィードバックが必要。
- ・ 評価期間の確保、現行評価対象期間の変更が必要。
- ・ 業績（売上・利益）との連動、期首月の変更が必要。
- ・ まずは、各管理者に対して説明を行う必要がある。各管理者から同意・理解を得られなければ運用の妨げになる。

全職員への意識付けには、この等級制度に掲げられている行動内容をまずは理解させることが重要と考える。そのためには、繰り返し上司が部下の日常の行いを観察し、職務能力要件と照らし合わせて指導していくマネジメントが必要である。「各管理者から同意・理解を得られなければ運用の妨げになる」との指摘があったが、まさに管理者自身がこの等級制度を活かすことができるか、鍵を握っていると言える。

## 【テーマ3】賃金・評価制度の設定に関する研究

### 1. 賃金に関する意見徴収

賃金体系を研究する前に、図表39のようなフローチャートを使い、職員の賃金や評価に関する制度設計に際して、研究メンバーがどのような考えを持っているのか、その基本的な問題意識のすり合わせを行った。



図表39 フローチャート

本研究メンバーという限られた意見であったが、勤続経過に応じた一律年功給制で処遇する現状に対し、職務や能力に応じた仕事本位の賃金・評価を求める意見が大半に及んだ。しかし、その処遇の基本には公正な評価制度が担保され、評価する管理監督職のマネジメント力や評価・指導育成・コミュニケーション力の一層の向上が求められることが挙げられた。

## 2. 賃金制度の設計

### (1) 看護職の賃金

看護職の賃金制度設計のため、現状賃金からモデル昇給表を設計することにした。まず、看護職の全国平均との比較を行い、現状の看護職賃金のうち基本給の高低範囲の中から一定の昇給ルールを見出し、検討を行った。

## (2) 介護職の賃金

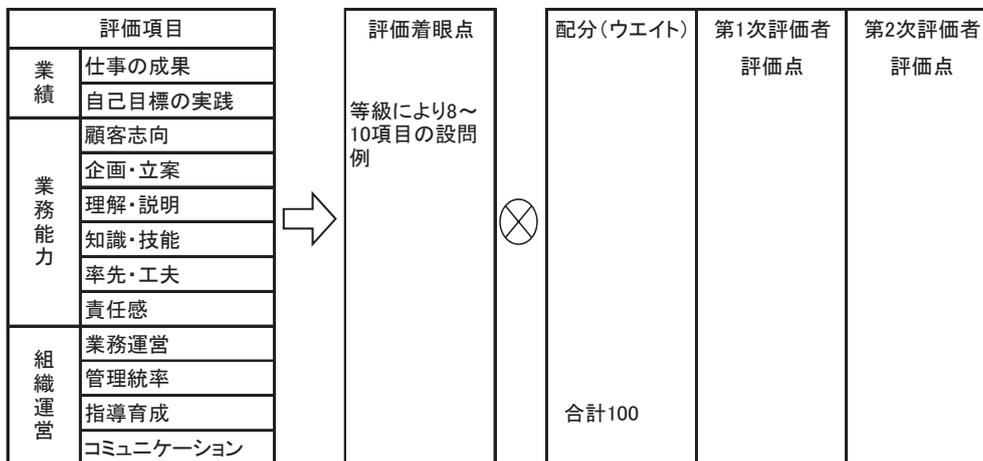
介護職の賃金制度設計についても看護職同様、法人内の現状賃金からモデル昇給表を検討することにした。採用時の初任賃金を決める際に競争力のあるベースを設定する必要があることから、全国の福祉施設介護員の平均年収が約 310 万円（平成 24 年度）であることを鑑み、賃金テーブルを検討した。

## 3. 看護職及び介護職の人事評価制度

### (1) 役割等級制度の 5 段階別評価着眼点

看護職及び介護職の役割等級ランクに応じた評価着眼点をそのまま人事評価する狙いから①定義②役割③企画判断など概念化技能④知識技能・表現等の技能⑤コミュニケーション・組織運営等、関係形成技能等のジャンルから期待する行動を等級別に拾い出し、人事評価シートに取りまとめた。

なお、図表 40 を各部門共通の評価項目とした（等級によりウエイトや適用は異なる）。



図表 40 評価様式

### (2) 看護職評価シート及び介護職評価シートの作成

上記(1)を踏まえ、各部門の 1 等級～5 等級用の人事評価シート（シート 5 枚）を職務等級資格定義書（案）（図表 24）に沿って作成した。

### (3) 業績

職員に対する成果業績行動は、各職場において何を達成したことが業績となるのか、事前に評価者と本人との間で取り決めておくことが誠実な評価のあり方である。ただ漠然と仕事の業務結果を上司が観察するだけでは、大きな齟齬を生む可能性がある。そこで、業績を評価するために目標管理制度を導入し、目標管理シート様式を両部門とも共通に適用することとした（しかし等級によりウエイトや適用は異なる）。

### (4) 目標によるマネジメント制度の導入

病院や介護保健施設に勤める誰もが所属長・上司と話し合っ決めて決める職場目標に対する貢献度を予め定め、その一人ひとりが目指す業務目標を成果業績のモノサシにすべきであ

る。

例えば、平成25年度の看護第1部門の目標が次の2点だとした場合、それを達成するための第1次行動、第2次行動(図表41)を踏まえ、その実効を挙げる重要な手段を一人ひとりが申告、自らの業務目標とする。

〔看護第1部門の目標〕

- ◆ チーム医療を充実する。
- ◆ エクセレントホスピタルを実現し、外来患者1日平均200人を目標とする。

【目標を達成するためのアクション例】



図表41 看護第1部門における目標を達成するためのアクション例 (一部抜粋)

また、設定した目標を各自の目標管理シートに記載し、自分の仕事に工夫と創意を加えていける制度が構築できないか検討を行った。

図表42は目標管理シート様式(案)であり、自己進捗管理及びチェック・アクションがしやすい工夫を加えた。なお、目標は「難易度×努力度×達成度」の3つの要素で評価を行うこととする(図表43参照)。

| 目標項目(何を) | ウエイト(100%) | 難易度         | 配点 | 方法、手段(どのようなやり方で) | 現状値(現在の状況) ← 目標値(どの程度、いつまで) | チエツ度 |   | やや遅れ | 大幅遅れ | 本人評価                         | 達成事項および未達成事項 | 本人評価                         |
|----------|------------|-------------|----|------------------|-----------------------------|------|---|------|------|------------------------------|--------------|------------------------------|
|          |            |             |    |                  |                             | 月    | 度 |      |      |                              |              |                              |
|          |            | A<br>B<br>C |    |                  |                             | 4月   |   |      |      | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D | 達成事項         | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D |
|          |            |             |    |                  |                             | 5月   |   |      |      |                              | 未達成事項        |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 6月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 7月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 8月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 9月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            | A<br>B<br>C |    |                  |                             | 4月   |   |      |      | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D | 達成事項         | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D |
|          |            |             |    |                  |                             | 5月   |   |      |      |                              | 未達成事項        |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 6月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 7月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 8月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 9月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            | A<br>B<br>C |    |                  |                             | 4月   |   |      |      | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D | 達成事項         | S<br>A<br>B+<br>B-<br>C<br>D |
|          |            |             |    |                  |                             | 5月   |   |      |      |                              | 未達成事項        |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 6月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 7月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 8月   |   |      |      |                              |              |                              |
|          |            |             |    |                  |                             | 9月   |   |      |      |                              |              |                              |

図表42 目標管理シート様式(案)

段階説明 (S~Dまでの段階は次の説明を基準にして評価してください)

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 難易度                               | A : 所属等級の役割責任から考えて、チャレンジ性の高い業務レベルである。          |
|                                   | B : 所属等級の役割責任から考えて、標準的な業務レベルである。               |
|                                   | C : 所属等級の役割責任から考えて、やや易しい業務レベルである。              |
| 努力度                               | S : 社内外に立派な行動がなされ、まさに当社の名を高めるものであった。           |
|                                   | A : 「申し分なく他の模範になった」といえるほど、期待レベルを超えていた。         |
|                                   | B+ : 「よくやった」といえるほど、手応えがあり、方法や出来栄にも満足できるものであった。 |
|                                   | B : 期待した役割や責任に対して実直に取り組み、期待に沿うものであった。          |
|                                   | B- : 期待したレベルには近いが、方法や結果には少々不満が残った。             |
|                                   | C : 情性に流されて取り組みが甘かった。                          |
| 達成度                               | D : 組織人としてたいへん問題が多く、他の者にも悪影響を及ぼす恐れがある。         |
|                                   | S : 期初に立てた目標に対して誰もが目をみはるほど素晴らしい成果を上げた。         |
|                                   | A : 期初に立てた目標に対してその成果は期待をはるかに上回っていた。            |
|                                   | B+ : 期初に立てた目標に対して期待レベルを超えていた。                  |
|                                   | B : 期初に立てた目標に対してはほぼ期待レベルに応え得るものであった。           |
|                                   | B- : 期初に立てた目標に対しては、熱意や知恵をもって頑張ればもっとよい結果ができた。   |
| C : 期初に立てた目標に対して期待したレベルに達せず不満が残る。 |  |
| D : 見るべき成果がなく、おおいに不満である。          |  |

図表43 評価段階の区分

この制度が上手く活用されれば、目標達成の成果を人事考課と連動させ、貢献度に応じた人事処遇を実現し人材開発に反映させるとともに病院及び介護保健施設の活性化に大きく寄与することになる。

以上の研究内容を踏まえて、人事考課規程(案)を作成した(図表44)。今後の人事評価制度は、①業績評価②業務能力③組織運営(下位等級ではコミュニケーション)の3分野について行い、業績の成果を測る基準は各評価者が設定する個人の業務目標とすることにした。それには法人の役員や各事業所の責任者が中長期を展望した運営目標をしっかりと設定し、単年度目標や重点課題を決め、各部署にブレイクダウンする必要があることを強

く認識してもらうことが重要であることを確認した。

| <p style="text-align: center;"><b>人事考課規程(案)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第1章 総則</b></p> <p>(目的) 略<br/>(適用範囲) 略<br/>(考課の使途) 略</p> <p>第0条 考課結果は、次の各号に掲げる目的に使用する。</p> <p>(1) 賞与・昇給 (昇給を含む)<br/>(2) 昇格・昇進 (降格・降任・役職の兼任を含む)<br/>(1) 更新の判断 (雇止め要件)<br/>(2) 異動<br/>(5) 教育指導<br/>(6) 自己啓発の援助</p> <p>(考課項目の区分)</p> <p>第0条 評価の区分は、次の範囲とする。</p> <p>(1) 勤務評価<br/>【業績・業務能力・組織運営】<br/>所属の職務等級に期待し要請する役割などの程度遂行したか、またその責任を果たすための業績・能力・意欲・組織運営力の発揮などその度合いを觀察し考課する。<br/>(2) 規則遵守・コンプライアンス<br/>(3) 目標管理シート<br/>【年度計画に基づく半年ごとの目標の達成度】<br/>目標管理シートに設定する業務目標の達成度を上司・部下との間で評価する。</p> <p>(考課者) 以下中略<br/>(考課結果の取扱い)</p> <p>第0条 考課の最終結果は、第一次考課者に通知する。<br/>2. 一次考課者は、考課結果を評価で本人に通知する。<br/>3. 被考課者は、評価に不服がある場合は、上司に説明を求めることができる。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 考課の方法</b></p> <p>(考課の時期および期間)</p> <p>第0条 考課の時期および対象期間は、次のとおりとする。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th>考課の時期</th> <th>考課対象期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>昇給・昇格・更新(人評・目管)</td> <td>4月</td> <td>前年度<br/>全年4月～当年3月</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">賞与(目標管理)</td> <td>7月</td> <td>前年下期(10～3月)</td> </tr> <tr> <td>12月</td> <td>および当年上期(4月～9月)</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. 考課は年一回実施し、賞与・昇給・昇格・更新の判断および他の処遇面に活用する。</p> <p style="text-align: center;">1</p>   |               | 考課の時期            | 考課対象期間  | 昇給・昇格・更新(人評・目管) | 4月    | 前年度<br>全年4月～当年3月 | 賞与(目標管理) | 7月 | 前年下期(10～3月) | 12月 | および当年上期(4月～9月) | <p>3. 賞与は、人事評価表および目標管理シートの考課結果を反映する。</p> <p>(考課表)</p> <p>第0条 人事評価表は、賞格等級別のシートを使用し、それぞれ評価項目とウェイトを定めた様式を用いる。</p> <p>(考課の段階)</p> <p>第0条 考課の段階は、次の5段階とし、その段階ごとの判定基準尺度はそれぞれの考課表に掲げるものとするが、評価項目ごとにその基準を掲げると次の通りとする。</p> <p>【業績】<br/>10点(S) 期待レベルをはるかに上回った<br/>8点(A) 期待レベルを上回った<br/>6点(B) 期待レベルに達した<br/>4点(C) 期待レベルに達しなかった<br/>2点(D) 期待レベルに全く達しなかった</p> <p>【業務能力】<br/>10点(S) 職務の遂行に対して、誰もが目を覚ますほど素晴らしい成果を上げている。<br/>8点(A) 職務の遂行に対して、その方法や出来栄を見ても職場の模範といえるほど実施されている。<br/>6点(B) 職務の遂行に対して実際に取り組みは期待に沿うものであった。<br/>4点(C) 職務の遂行に対しては、一部を除いて期待していたレベルに達せず不満が残る。<br/>2点(D) 職務の遂行に対しては、見るべき成果がほとんどなく、むおいに不満が残る。</p> <p>【組織運営】<br/>10点(S) 職務に取組む姿勢については、誰もが目を覚ますほど素晴らしい行動がなされた。<br/>8点(A) 職務に取組む姿勢については、「率先垂範を貫き、他の模範となった」といえる。<br/>6点(B) 職務に取組む姿勢に対しては、真面目でとりたててマイナス材料は見当たらない。<br/>4点(C) 職務の遂行に対しては、一部を除いて慎重に流され期待がなかった。<br/>2点(D) 職務の遂行に対しては、見るべき努力がほとんど見られず、おおいに不満が残る。</p> <p>(目標管理シート)</p> <p>第0条 各部門ごとの目標・方針に応じた業績管理と目標による自己管理を徹底するため、別様式「目標管理シート」を定め、業務目標のレベルおよび目標の達成度を評価する。目標管理シートの運用については、第4章に掲げる。</p> <p>(目的別ウェイト)</p> <p>第0条 考課の目的別に次のウェイトを乗じてそれぞれの点数に反映させる。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>考課目的</th> <th>職務等級</th> <th>人事評価</th> <th>目標管理シート</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">昇給</td> <td>1～2等級(一般職)</td> <td>60</td> <td>40</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>3～4等級(指導・監督職)</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>昇格</td> <td>5等級(管理職)</td> <td>40</td> <td>60</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">更新</td> <td>1～2等級(一般職)</td> <td></td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>3～4等級(指導・監督職)</td> <td></td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">2</p> | 考課目的 | 職務等級 | 人事評価 | 目標管理シート | 計    | 昇給 | 1～2等級(一般職) | 60 | 40 | 100 | 3～4等級(指導・監督職) | 50 | 50      | 100    | 昇格    | 5等級(管理職) | 40    | 60    | 100   | 更新  | 1～2等級(一般職)  |  | 100 | 100 | 3～4等級(指導・監督職) |  | 100 | 100 |
|---|---------------|------------------|---------|-----------------|-------|------------------|----------|----|-------------|-----|----------------|--|------|------|------|---------|------|----|------------|----|----|-----|---------------|----|---------|--------|-------|----------|-------|-------|-------|-----|---|--|-----|-----|---------------|--|-----|-----|
|   | 考課の時期         | 考課対象期間           |         |                 |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 昇給・昇格・更新(人評・目管)   | 4月            | 前年度<br>全年4月～当年3月 |         |                 |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 賞与(目標管理)  | 7月            | 前年下期(10～3月)      |         |                 |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
|   | 12月           | および当年上期(4月～9月)   |         |                 |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 考課目的  | 職務等級          | 人事評価             | 目標管理シート | 計               |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 昇給  | 1～2等級(一般職)    | 60               | 40      | 100             |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
|   | 3～4等級(指導・監督職) | 50               | 50      | 100             |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 昇格  | 5等級(管理職)      | 40               | 60      | 100             |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 更新  | 1～2等級(一般職)    |                  | 100     | 100             |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
|   | 3～4等級(指導・監督職) |                  | 100     | 100             |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| <p style="text-align: center;">5等級(管理職)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td></td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </table> <p>(考課結果の採点) 略<br/>(考課調整会議) 略<br/>(最終評価) 略</p> <p>第0条 最終評価は、考課の目的別に5段階および7段階表示で定める</p> <p>1. 賞与・昇給は相対評価とする。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>相対評価</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>相対割合(%)</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>50</td> <td>15</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. 昇格および更新の判断(雇止め)は絶対評価とする。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>絶対評価</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B+</th> <th>B</th> <th>B-</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>絶対点数(点)</td> <td>85～100</td> <td>75～85</td> <td>85～75</td> <td>50～85</td> <td>40～50</td> <td>30～40</td> <td>～30</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>第3章 昇格審査</b></p> <p>略</p> <p style="text-align: center;"><b>第4章 目標管理シートの運用</b></p> <p>(業務目標の種類・決定)</p> <p>第0条 業務の公正な評価に資するため、法人は予め年度方針に基づく業務目標を次のとおり決定する。<br/>(1) 法人目標・・・部門長(リーダー含む)以上で決定する(1月中旬)<br/>(2) 部門業務目標・・・部門長(リーダー・マネージャー)が決定する(2月中旬)<br/>役割編成表(役割マトリックス)作成など<br/>(3) 個人業務目標・・・職員個人が決定する(前年3月下旬・後年9月下旬)</p> <p>(目標管理シートの業務目標設定 目標設定面接)</p> <p>第0条 対象となる職員は、毎年前回は3月末日までに、後回は9月末日までに、過期1年間の年度目標を基にして、向こう半年の業務目標を設定しなければならない。</p> <p>2. 業績目標の設定に当たっては、本人所属の職務等級が期待し要求している役割に応じた本人の能力、職務、経歴、希望および関心等を勘案して決定しなければならない。</p> <p>3. 一次考課者は、その場合、目標レベル、内容、方法、期限などが適当かどうかを、本人と十分話し合って設定しなければならない。</p> <p>(中間面接)</p> <p>第0条 一次考課者は、期中に被考課者と個人面接を行い、期待に設定した業務目標が計画どおり進行しているかどうか、本人に報告を求めながら指導しなければならない。時期は各半年の中間時(6月初旬および12月初旬)とする</p> <p>2. 中間面接の結果、業務目標を変更または追加する必要が生じた場合は、目標管理シートの目標欄を修正するものとする。</p> <p>(期末の自己評価)</p> <p>第0条 期末には、目標管理シートに掲げた業務目標一つ一つに対して、所定の考課段階に従って被考課者本人が考課し、一次考課者に提出する。</p> <p style="text-align: center;">3</p> |               |                  | 100     | 100             | 相対評価  | S                | A        | B  | C           | D   | 相対割合(%)        | 10   | 15   | 50   | 15   | 10      | 絶対評価 | S  | A          | B+ | B  | B-  | C             | D  | 絶対点数(点) | 85～100 | 75～85 | 85～75    | 50～85 | 40～50 | 30～40 | ～30 | <p>(一次考課者の考課)</p> <p>第0条 一次考課者は、被考課者の自己考課点を参考にしながら、あくまで考課者である上司としての立場をわきまえて、事実に基づいて業務目標一つ一つに対して、所定の考課段階に従って公正に考課しなければならない。</p> <p>(指導育成面接)</p> <p>第0条 一次考課者は、被考課者に対して行った考課と被考課者本人の自己考課を比較し、その考課に差異がある箇所を中心に、期末の「指導育成面接」において、被考課者の教育指導を行うものとする。この場合、一次考課者の考課と被考課者本人の自己考課との間にかなりの食い違いがみられるときは、その箇所を被考課者本人に説明しながら、互いに理解し合うように努めなければならない。</p> <p>(途中異動による評価と業務目標設定)</p> <p>第0条 被考課者は、期中途中で異動した場合は、その時点で、改めて業務の目標を設定しなければならない。</p> <p>2. 本規程は、平成 年4月1日より施行する。</p> <p style="text-align: center;">4</p> |  |     |     |               |  |     |     |
|   |               | 100              | 100     |                 |       |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 相対評価  | S             | A                | B       | C               | D     |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 相対割合(%)   | 10            | 15               | 50      | 15              | 10    |                  |          |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 絶対評価  | S             | A                | B+      | B               | B-    | C                | D        |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |
| 絶対点数(点)   | 85～100        | 75～85            | 85～75   | 50～85           | 40～50 | 30～40            | ～30      |    |             |     |                |  |      |      |      |         |      |    |            |    |    |     |               |    |         |        |       |          |       |       |       |     |   |  |     |     |               |  |     |     |

図表 44 病院 人事考課規程(案)(抜粋)



### 現状値、目標値欄の書き方

目標を設定する場合、3つのポイントがあります。

- 1、目標の高さ(難易度) 少し無理をすれば、手を伸ばせば届く5分5分のレベル
- 2、達成イメージがありありと目に浮かぶこと

| 目標項目 | 現状値(現在の状況) | 目標値(今の程度までいつまでに) |
|------|------------|------------------|
| 乗車率  | 250%       | 180%             |
|      | 身動きできない    | 週刊誌が読める程度        |

- 3、貢献対象をはっきりとさせる  
だれのため、なんのために明確にしているかどうか、  
顧客(会員・取引先・代理店など) 会内の組織(部・課・係など)

目標項目 ~について  
**打車**

⇒

現状値 ~した状態  
**2割8分(昨年実績)**

⇒

目標値(目標とする期末の状態 ~した状態 ~まで(数値化) ~の範囲までもっていく)  
**3割**

### 定量化できなくて具体化はできる

目標をできるだけありありと描いて見る。

自分はどうな成果をあげるために、この仕事をしているのか？

- ① そのときどんな状態が存在していれば...
- ② どういう結果がでていけば...
- ③ どういう条件がそろっていれば...
- ④ どういう問題が起っていないければ...
- ⑤ どういう隘路が開かれていけば...

などを自問し、これに対する回答を上下でよく「確認」し合ってポイントをメモする。

↑

緊急性・重要性を考えて、遂行の質を評価する。  
実施計画・実施事項(施策・手段)を詳しく

### 達成状況分析の欄(達成事項・未達成事項)

あなたが掲げた目標(目標値)のなかで、どの項目が達成できたのか、またどの項目が達成できなかったのか？

- ① 方法や手段別の行動がどの程度(%)まで行なわれたか、
- ② 目標値ごとに%で評価し、内容を記述してください。

**原因分析**

- ① 達成した原因は、(どんな行動が決めてとなったか、)
- ② 未達成になった原因は、(努力不足なのか・回りの人達との連携に問題があったのか・手段や方法が適切でなかったのか・自分の能力以上のレベルであったのか・不可抗力と思われることであったのか...)

### 振り返り欄(達成度を振り返っての次期の課題)

あなたが期の初めに立てた目標に対して中間期、期末に実際の出来栄や到達度をふりかえって、残りの3ヶ月および次期につなげる課題をきちんと押さえることが重要です。

- ① 半期を振り返って、次期につなげる意味で学習したものは何ですか？
- ② 目標の難しさについて、自分にとって適当なものであったか？
- ③ 目標の到達状態をみて、達成・未達成の原因が認識できているかどうか？
- ④ 目標達成のキーポイントとなった行動は、何か、
- ⑤ 目標の未達成のキーポイントとなった行動は、何か、
- ⑥ そこから今後の課題を発見してください。

### 上司コメント欄(優れた行動)

行動を指摘するには、普段から部下の業務目標について重大な関心を持ち続け、行動をよく観察し、よい行動は誉め、よくない行動は改善させるように指導しなければなりません。

部下の優れた行動  
改善が必要な行動  
指導のポイント

の3点について、  
日常から記録しておく

優れた行動・改善が必要な行動については、まず自己評価を求め、その上で事実に基づいて上司の目から見た行動を指摘すること

### 面接(話し合い)の効果

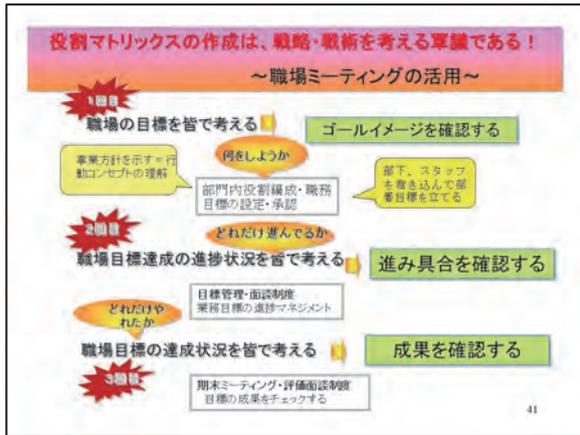
対話によって、考え方を膨らませ自身の業務レベルを向上させます。

上司

自己評価と上司  
評価のズレを発見していく

部下

お互いのマイナスを指摘し合うのが、目的ではない！  
互いの評価は、一致しなくてもかまわないのです。  
なにができたと考えているのか、  
なにができなかったと考えているのか、  
**それらを突き合わせて、ズレや違う見方を学びます。**



図表 45 目標管理マニュアル（一部抜粋）

#### 4. 定年後嘱託職員の賃金制度

本研究において役割や職務遂行能力に応じた人材活用と処遇のあり方を研究してきたところであるが、それを踏まえて定年後嘱託職員の職務等級定義書(案)を作成し処遇や勤務の労働時間形態ごとに賃金等を決める仕事本位の制度に変える必要性について検討を行うこととした。

併せて、一般的に嘱託高年齢職員が担当する業務の変化が次のようなA～Dのタイプ別に分類されたとすると、その勤務形態別に賃金等処遇面も検討していく必要がある(図表46参照)。

| 活用タイプ | 対前職との職務比較評価状況                             |
|-------|---|
| Aタイプ  | 原則的には前職と変化しない。<br>単に身分、雇用形態が変化したのみ。       |
| Bタイプ  | 補佐的業務となり前職とは変化があるが、<br>通常勤務で身分、雇用形態は変化した。 |
| Cタイプ  | 原則的には前職と変化はないが、短時間勤務となり、<br>身分、雇用形態も変化した。 |
| Dタイプ  | 役割も補佐的業務で、短時間勤務となって<br>身分、雇用形態も変化した。      |

(例) Aタイプ → 60歳時の賃金の75%  
 Bタイプ → 60%  
 Cタイプ → 日給制もしくは時間給制  
 Dタイプ → 日給制もしくは時間給制

図表 46 高齢者活用タイプと現職評価率の関係

以上の基準に則って、賃金を決定することが適切であるが、いずれのタイプであっても日直手当、時間外手当等の基準外賃金は正規職員と同じ扱いでなければならない。高年齢

職員のモチベーションの維持向上に関わるインセンティブ賃金は創意工夫が必要であろう。

職場の中でのサービス QC 活動での役割に任ずる手当、改善表彰手当、自己申告提案活動での善行表彰等、高年齢職員の真面目な学習向上意識やチャレンジ意欲に応える金銭的評価も導入の効果が大きいと考える。

## 5. 賃金制度・評価制度設計の評価

現在の賃金体系を職務内容や実践能力に応じた仕事本位の賃金制度に見直すとともに、人事評価の着眼点の構成ともリンクさせながら意欲と能力、貢献度に応じた処遇制度へと改定することによって、生涯現役職場に適した賃金・評価制度のあり方を研究してきた。

評価制度については、実際の職場で評価するに値する行動例をヒアリングやアンケート調査でピックアップし、定年までの職員はじめ高年齢職員が理解・納得できる評価ツールを制度化できるように研究してきた。

そこで、制度導入について、どういった効果があると予想されるか、ヒアリング調査を行ったところ、以下のような結果となった。

【問イ】本研究会において協議検討してきた各規程や基準・様式が実際の職場でどのような効果をもたらすと考えるか。

### 【回答】

- ・以前の職場においても人事考課はしていたがここまで大企業並みの内容ではなく、各個人が理解しやすい内容になっており、スラスラとアンケート感覚で記入できるものであった。医療福祉系の知人に尋ねてもまだまだ活用できていないとの返答が多かった。きっちりしようとする事は大変良い事であり、法人の規模を考えても必要であると考えますが、急に始める事や変える事は大きな混乱を招き兼ねないので一般職員にとって容易な事から検討していく必要がある。
  - ・効果だけでの返答で言えば、個人が意味を理解し流れができたと仮定すれば意欲向上に向けた職員の人事考課管理が可能なのではないか。
  - ・個々の職員のやる気・モチベーションUP等意欲士気向上が期待できる。
  - ・不公平感からの脱却が期待できる。
  - ・昇格・降格、昇給・降給の明確な評価・判断基準となり、恣意的評価・判断の排除に繋がる。
  - ・職務能力、業務遂行質・量、評価、賃金の公平性が担保できる。
  - ・「どうせやっても変わらない・同じ・無駄」が解消され、できる職員の退職抑制に繋がる。
  - ・組織全体や職場の環境に良い変革が得られ、良い変革のリサイクルにより組織全体・職場の発展が期待できる。
  - ・職員の適材適所を検討する際のデータとなり得る。
  - ・単純に考えれば、「自分の頑張り次第で給料が変動する」という意識を植え付けることが出来れば、モチベーションが向上し活気ある職場づくりが出来ると思う。
- それに加え、管理者は職員一人ひとりに対し、正当な評価を行わなければならないので、管理者の職員に対する意識も強くなると思われる。

以上、多くの効果が挙げられたが、評価と賃金との有機的なリンクを目に見える形で制度化していくには、まず職員全員が分かりやすく、自身で運用しやすいものにしていくことが求められている。また、制度導入の時期については、完璧を求めるあまりスタートできないということは困るので、目標による管理制度は管理職からスタートするとか、人事評価研修を計画的継続的に実施する等、試行的にまずは実施することが重要であるということ意見が一致した。

【問ロ】これらの諸制度をさらに効果的に運用するには、どのようなことに配慮する必要があるか。また何が問題になるか。

**【回答】**

- ・管理者・評価者による評価・判断のバラツキをなくす。習熟・平坦化までの訓練研修期間・練度・メニュー等を検討する必要がある。
- ・被評価者への評価基準・判断基準の公開。
- ・評価後の具体的フィードバックと次期計画・目標設定。
- ・トップ経営層を含む管理者からの制度導入・運用・定着への明確で継続的な強いコミットメント。
- ・昇格・降格、昇給・降給、賞与への適切な反映。
- ・「不平等な評価」が一番の問題であると思われる。また、正当な評価をしていても、評価される側が不満を持つことも多くあると思われる。
- ・日頃のコミュニケーションにより解決できることもあると思うが、評価する者に対する教育（評価制度に対する）が必要である。

評価者である管理者の公平性を求める声が多く上がった。評価結果を本人にきちんと説明するには評価者自身が評価制度を理解し、目標を設定する際には部署構成員とすり合わせしていくことが極めて重要であると言える。

【問ハ】問題を解決するには、実際、何に取り組む必要があるか。また、自分はその問題に対してどのようなことができるか。

**【回答】**

- ・個人のやる気を損なわないような賃金規程、人事考課規程、目標管理シートの見直し設定。
- ・職場の活性化を図ることが必要で、まずは身近な問題を取上げ、グループで討議し解決していくとか、問題提起し解決させることが良いと思う。
- ・業務改善に繋がれば少額の恩賞を出すのもよいのではないか。
- ・トップによる制度導入・定着への、明確で強いコミットメントが必要。
- ・評価者（管理者）の評価・判断基準の繰り返し研修・合議・フィードバックが必要。
- ・評価期間の確保、現行評価対象期間の変更が必要。
- ・業績（売上・利益）との連動、期首月の変更が必要。
- ・自分は評価する側・評価される側双方にいると思うので、人事考課セミナー等へ参加をし、自己啓発に努める。

人事制度の見直しには、トップのリーダーシップが欠かせない。また、この制度が職場に定着していくためには、制度導入の手続きや管理者研修等の対応に余裕を持たなければならないとの指摘が上がった。本研究【テーマ 1】で述べたように、今後は一人ひとりの人材能力のレベルアップのキャリア形成制度や教育訓練体系の早急な整備が必要である。

本研究会において議論された多くの課題や検討事項は、これからの当法人の人事教育制度の整備に重要な材料を提供してくれた。成案した諸制度や規程、基準を一つひとつ確実に定着させるには、それを運用する総務部門の企画立案能力や部門部署のライン管理者層のマネジメント能力の向上が欠かせない。

医師や看護師等、医療専門職が絶対的に不足している中、当法人の労務管理のあり方はますます真価を問われてくるものと思われる。

## 【テーマ 4】看護職や介護職におけるワークライフバランスに配慮し地域活動への取り組みを行う研究

### 1. 現状の調査・分析

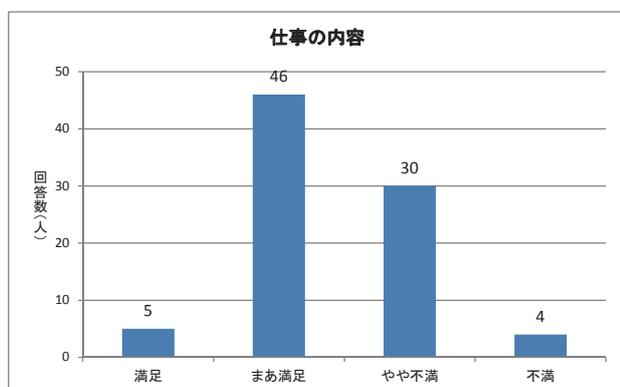
本研究において、主な対象事業所として病院と介護保健施設の 2 事業所を選定した。そして、まず職員の仕事や高齢期の生活、やる気に関する意識調査を実施した。

なお、調査対象は 20 歳以上の全職種・全年齢とし、回収数は病院が 85 件、介護保健施設が 55 件であった。

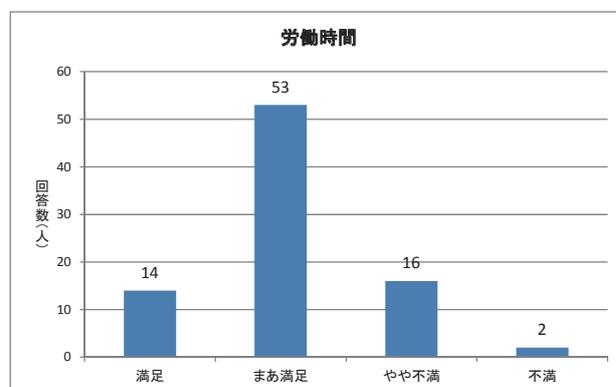
#### (1) 病院

##### 【問イ】現在の仕事について

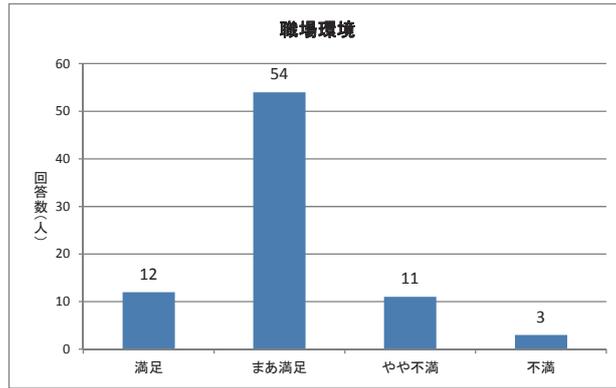
仕事内容について、約 60%が「満足」「まあ満足」と答えているが、「やや不満」「不満」と答えている人も約 40%に上った。その主な理由として「体力的にきついから」と答えている。次に、労働時間については約 80%が「満足」「まあ満足」と答えており、大半が満足しているが、約 20%は「やや不満」「不満」と答えている。不満の理由としては「休日・祝日の勤務があるから」「1 日の勤務時間が長いから」「週の勤務日数が多いから」となっている。また、職場環境については約 80%が「満足」「まあ満足」と答えているが、「やや不満」「不満」と答えている人も約 20%おり、その主な理由として「上司との関係」を挙げている。



図表 47 仕事内容



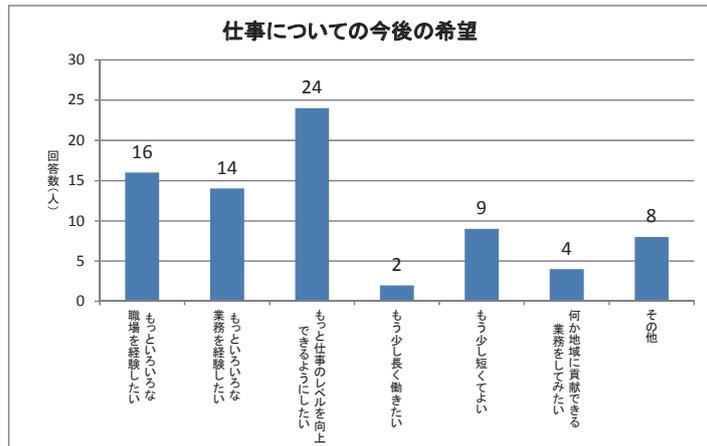
図表 48 労働時間



図表 49 職場環境

【問口】仕事についての今後の希望

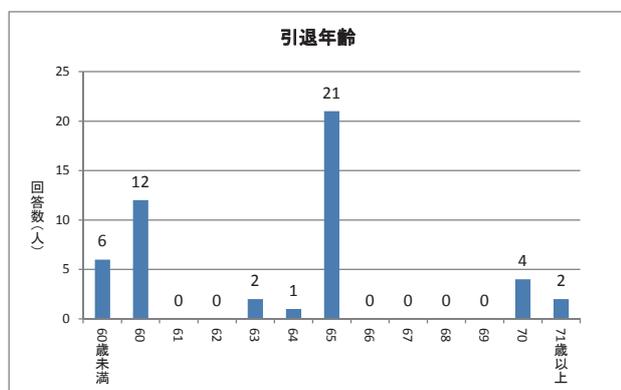
約3分の1が「もっと仕事のレベルを向上できるようにしたい」と答えており、続いて約21%が「もっといろいろな職場を経験したい」、約18%が「もっといろいろな業務を経験したい」と答えている。



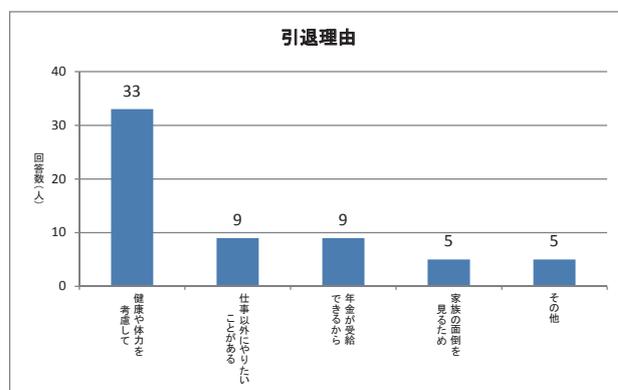
図表 50 仕事についての今後の希望

【問ハ】 職業生活の引退時期について

約 56%が「職業生活の引退を考えている」と答えているが、約半数は 65 歳としている。しかし、約 13%は「60 歳未満で引退したい」と答えている。また、引退の理由として、約 54%が「健康や体力を考慮して」と答えている。



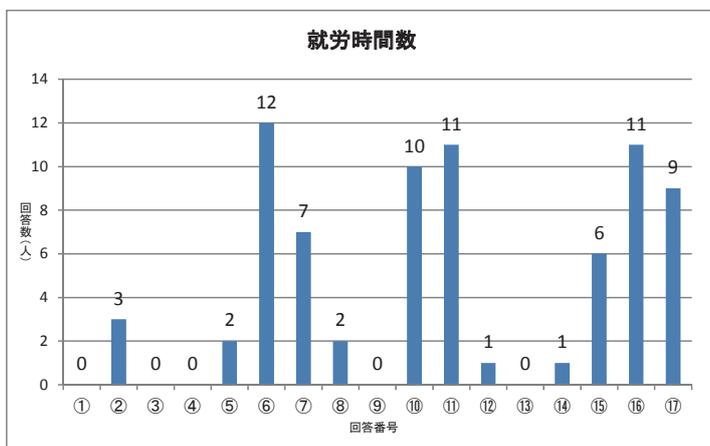
図表 51 引退年齢



図表 52 引退理由

【問ニ】 高齢期の働き方について

どれくらいの時間数で働きたいか聞いたところ、その就業時間数は大きく分けて 3 パターンとなっている。パターン 1 は、週 3 日の 1 日 3 時間から 5 時間未満（約 16%）を中心に、1 日 5 時間から 7 時間未満（約 9%）の分布、パターン 2 は、週 4 日の 1 日 5 時間から 7 時間未満（約 15%）と 1 日 3 時間から 5 時間未満（約 13%）の分布、パターン 3 は、週 5 日の 1 日 7 時間以上（約 15%）と 1 日 5 時間から 7 時間未満（約 8%）となっている。



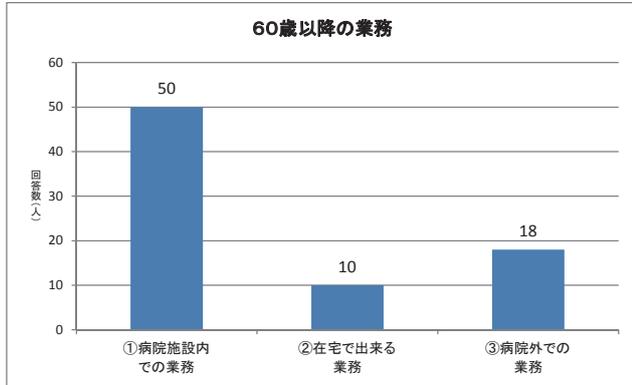
図表 53 就労時間数

【回答番号】

|             | 週2日以内 | 週3日 | 週4日 | 週5日以上 | 働かない |
|-------------|-------|-----|-----|-------|------|
| 1日3時間未満     | ①     | ⑤   | ⑨   | ⑬     | ⑰    |
| 1日3時間～5時間未満 | ②     | ⑥   | ⑩   | ⑭     |      |
| 1日5時間～7時間未満 | ③     | ⑦   | ⑪   | ⑮     |      |
| 1日7時間以上     | ④     | ⑧   | ⑫   | ⑯     |      |

【問ホ】 60歳以降の業務について

どのような業務が適しているかは、「病院施設内での業務」と答えた人が最も多かったが、約23%が「病院外での業務」と答えている。



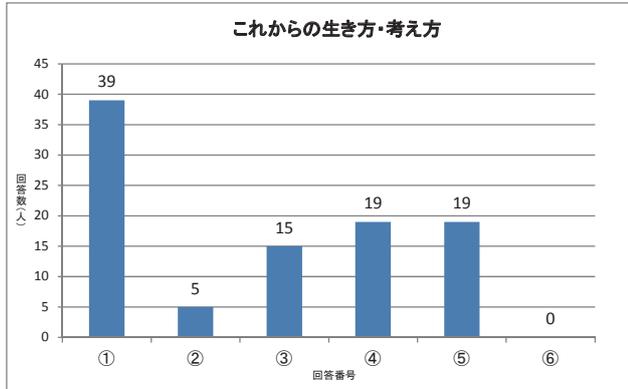
具体的な業務として、以下の業務を挙げている。

- ① P T→外来・入院、病院→施設、カルテ整理、総合案内、守衛、営繕物品管理、施設管理、資料収集、イベント企画
- ② 相談、書類作成、ケアプラン作成
- ③ 営業、MS法人の設立、広報、健診の回診、企業への健診営業、往診、訪問介護

図表 54 60歳以降の業務

【問へ】 これから（高齢期の生き方）について

約40%が「これからも生きがいや健康維持のために仕事は続けられるかぎり続ける」と答えており、続いて約20%が「今まで出来なかった自分のやりたいことに専念したい」「特に考えていることはない」と答えている。さらに、約15%が「子供や孫たちと楽しく一緒に過ごしたい」と答えている。多くの職員が、生涯現役をめざして、あるいは目指さざるを得ないという思いを持っていることが伺われる。



【回答番号】

- ① これからも、生きがいや健康維持のために仕事は続けられるかぎり続ける
- ② これからは、地域社会のために時間を使いたい
- ③ これからは、子供や孫たちと楽しく一緒に過ごしたい
- ④ これからは、今まで出来なかった自分のやりたいことに専念したい
- ⑤ 特に考えていることはない
- ⑥ その他

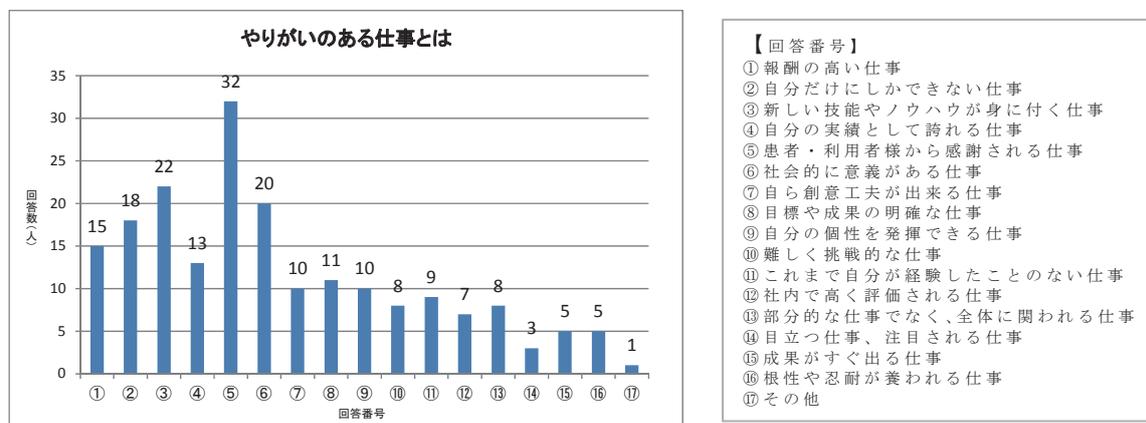
図表 55 これからの生き方・考え方

【問ト】 現在の仕事でのやりがいについて

約15%が「とてもやりがいを感じている」、約30%が「どちらかと言えばやりがいを感じる」、約45%が「どちらとも言えない」、約9%が「どちらかと言えばやりがいを感じない」、約1%が「全くやりがいを感じない」と答えている。

## 【問チ】 やりがいを感じる仕事とは

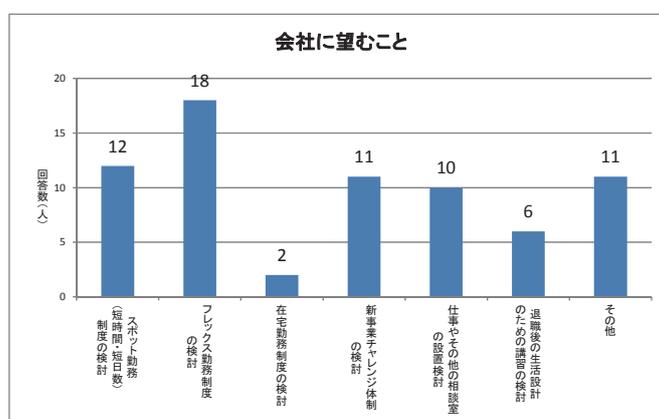
どのような仕事にやりがいを感じるか聞いたところ、約 16%が「患者・利用者様から感謝される仕事」と答えており、次に約 12%が「新しい技能やノウハウが身に付く仕事」、続いて約 10%が「社会的に意義がある仕事」と答えている。以下、「自分だけにしかできない仕事」「報酬の高い仕事」「自分の実績として誇れる仕事」となっている。



図表 56 やりがいのある仕事とは

## 【問リ】 会社に望むこと

約 26%が「フレックス勤務制度の検討」を挙げている。次に、約 17%が「スポット勤務制度の検討」を挙げている。さらに、「新事業チャレンジ体制の検討」（約 16%）、「仕事やその他の相談室の設置検討」（約 15%）を挙げている。

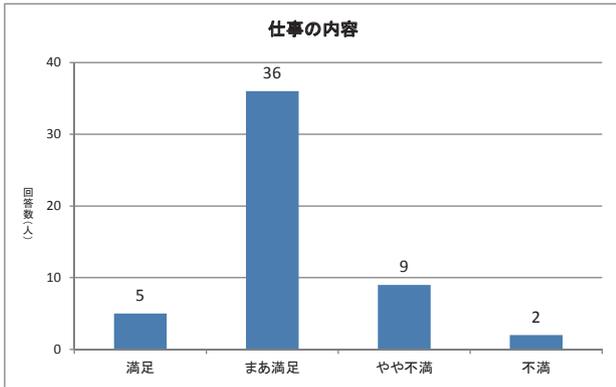


図表 57 会社に望むこと

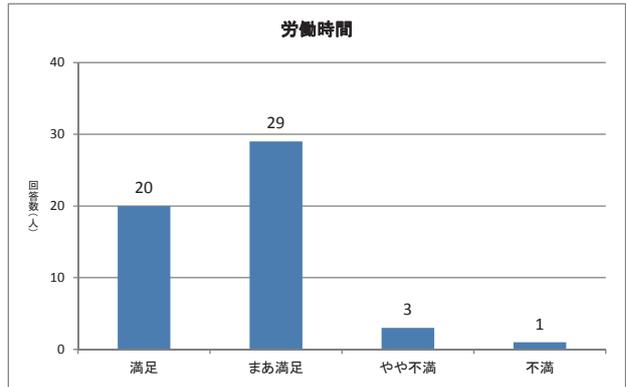
## (2) 介護保健施設

### 【問イ】 現在の仕事について

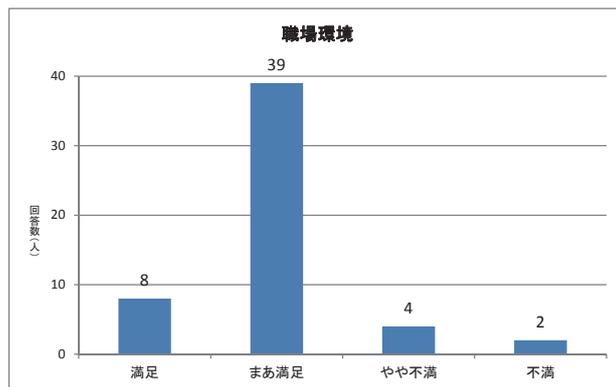
仕事の内容について、約 80%が「満足」「まあ満足」と答えているが、「やや不満」「不満」と答えている人も約 20%いた。その主な理由として「体力的にきついから」と答えている。次に、労働時間については、約 92%の人が「満足」「まあ満足」と答えており、大半が満足している。また、職場環境については、約 89%の人が「満足」「まあ満足」と答えている。



図表 58 仕事の内容



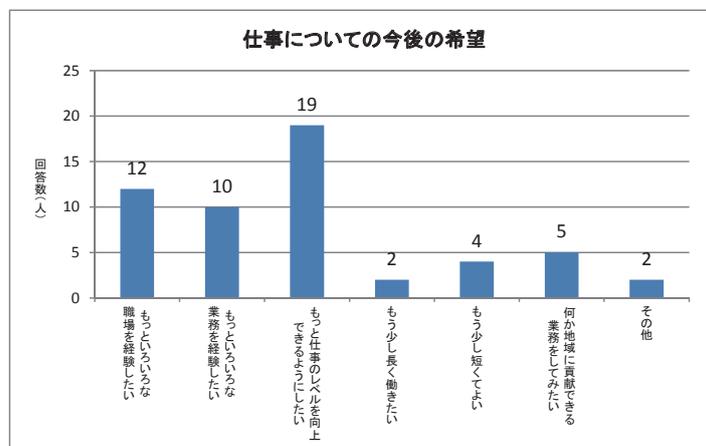
図表 59 労働時間



図表 60 職場環境

## 【問ク】仕事についての今後の希望

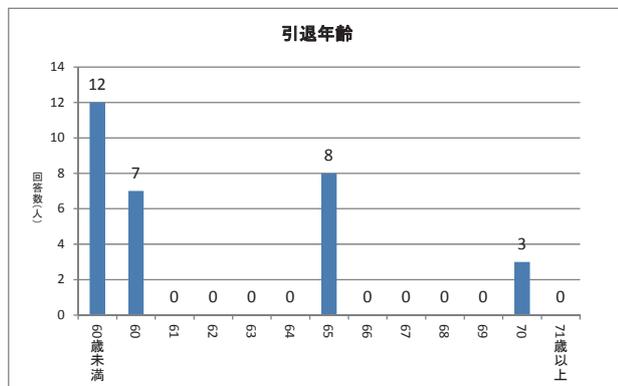
約 3 分の 1 が「もっと仕事のレベルを向上できるようにしたい」と答えており、続いて約 22% が「もっといろいろな職場を経験したい」、約 19% が「もっといろいろな業務を経験したい」と答えている。



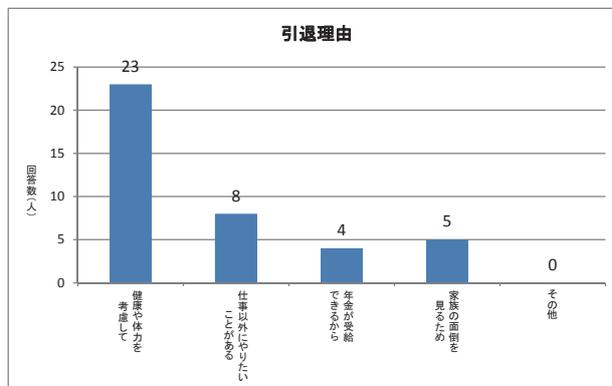
図表 61 仕事についての今後の希望

## 【問ハ】職業生活の引退時期について

約 59% が「職業生活の引退を考えている」と答えており、約 26% しか 65 歳としていない。約 40% は「60 歳未満で引退したい」と答えている。また、引退の理由として、約 58% が「健康や体力を考慮して」と答えている。



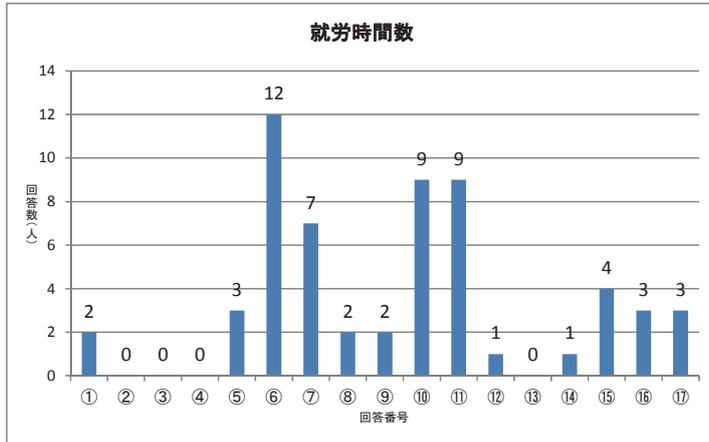
図表 62 引退年齢



図表 63 引退理由

【問ニ】 高齢期の働き方について

どれくらいの時間数で働きたいか聞いたところ、その就業時間数は大きく分けて、3パターンに分かれた。パターン1は、週3日の1日3時間から5時間未満（約21%）を中心に、1日5時間から7時間未満（約12%）の分布、パターン2は、週4日の1日5時間から7時間未満（約16%）と1日3時間から5時間未満（約16%）の分布、パターン3は、週5日の1日7時間以上（約5%）と1日5時間から7時間未満（約7%）となっている。



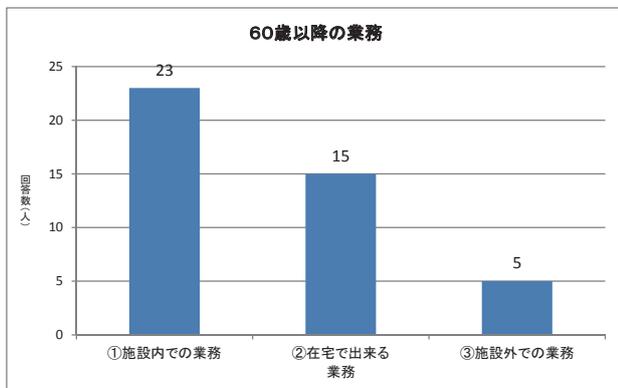
【回答番号】

|             | 週2日以内 | 週3日 | 週4日 | 週5日以上 | 働かない |
|-------------|-------|-----|-----|-------|------|
| 1日3時間未満     | ①     | ⑤   | ⑨   | ⑬     | ⑰    |
| 1日3時間～5時間未満 | ②     | ⑥   | ⑩   | ⑭     |      |
| 1日5時間～7時間未満 | ③     | ⑦   | ⑪   | ⑮     |      |
| 1日7時間以上     | ④     | ⑧   | ⑫   | ⑯     |      |

図表 64 就労時間数

【問ホ】 60歳以降の業務について

どのような業務が適しているか聞いたところ、「施設内での業務」と答えた人が最も多かったが、約34%が「在宅で出来る業務」と答えている。



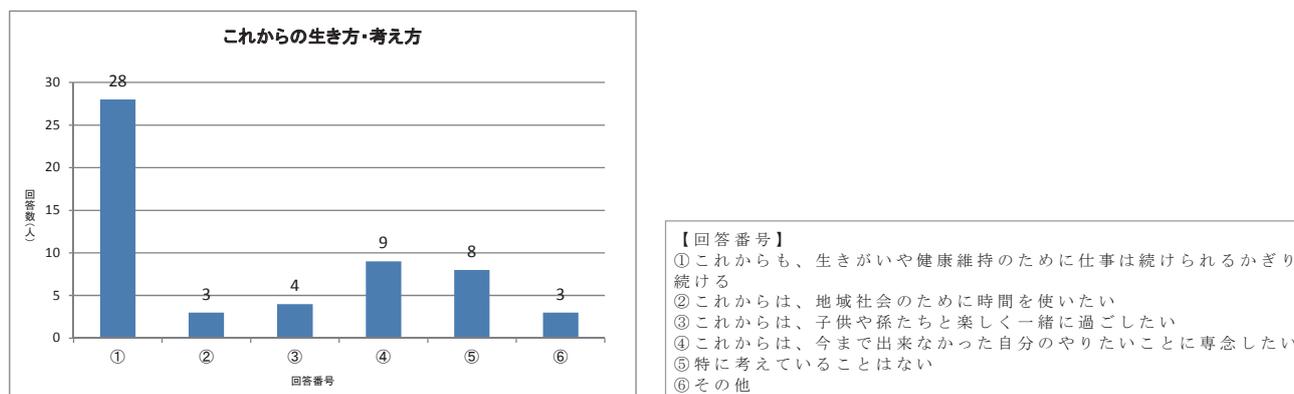
具体的な業務として、以下の業務を挙げている。

- ① ケアマネなどの事務、リハビリデイケア、外来、事務指導係、情報セキュリティ要員、清掃
- ② WEB、PC関係、家事援助、接客業、地域ボランティア、買い物、病院受診の送迎、
- ③ 訪問リハ、訪問介護、営業、看護学校で老年看護を教える

図表 65 60歳以降の業務

## 【問へ】これから（高齢期の生き方）について

約 51%が「これからも、生きがいや健康維持のために仕事は続けられるかぎり続ける」と答えており、続いて約 16%が「今まで出来なかった自分のやりたいことに専念したい」、約 15%が「特に考えていることはない」と答えている。さらに、約 7%が「子供や孫たちと楽しく一緒に過ごしたい」と答えている。多くの職員が生涯現役をめざして、あるいは目指さざるを得ないという思いを持っていることが伺われる。



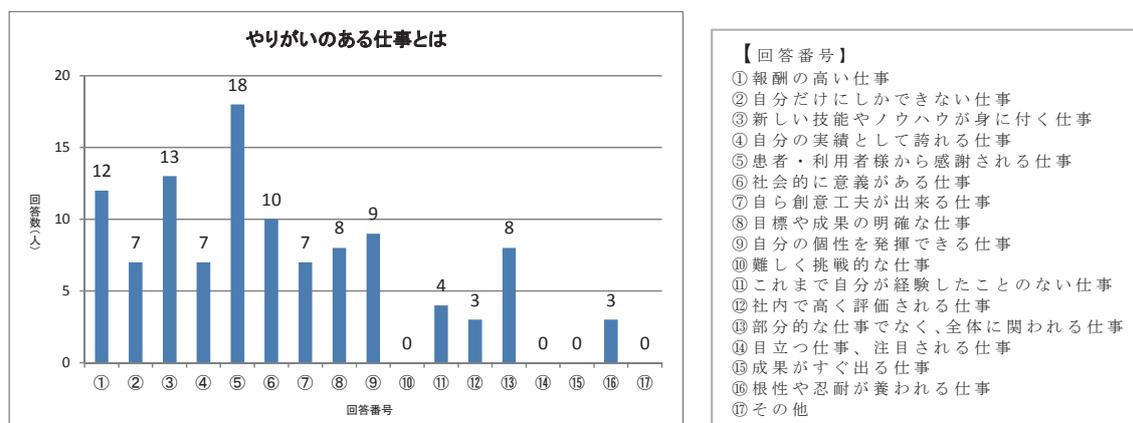
図表 66 これからの生き方・考え方

## 【問ト】現在の仕事でのやりがいについて

約 9%が「とてもやりがいを感じている」、約 42%が「どちらかと言えばやりがいを感じる」、約 45%が「どちらとも言えない」、約 4%が「全くやりがいを感じない」と答えている。

## 【問チ】やりがいを感じる仕事とは

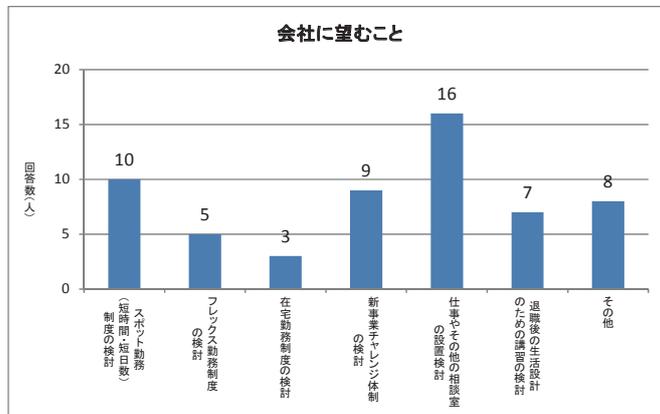
どんな仕事にやりがいを感じるか聞いたところ、約 17%が「患者・利用者様から感謝される仕事」と答えており、次に約 12%が「新しい技能やノウハウが身に付く仕事」、続いて約 11%が「報酬の高い仕事」と答えている。以下、「社会的に意義がある仕事」「自分の個性を発揮できる仕事」「部分的な仕事でなく、全体に関われる仕事」となっている。



図表 67 やりがいのある仕事とは

【問リ】会社に望むこと

約 28%が「仕事やその他の相談室の設置検討」を挙げている。次に約 17%が「スポット勤務制度の検討」を挙げている。さらに、「新事業チャレンジ体制の検討」（約 16%）、「退職後の生活設計のための講習の検討」（約 12%）を挙げている。



図表 68 会社に望むこと

## 2. 高齢者に適した職務の抽出

上記1のアンケート調査結果を基に、高齢者に適すると思われる業務の抽出を行った。以下がその抽出された業務の一覧である。

### (1) 病院

(院内業務)

| 職種        | 就業形態                  | 業務内容   |
|-----------|-----------------------|--|
| 看護職       | フルタイム                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>患者移送（透析、検査）</li> <li>注入食の準備と投与</li> <li>入院患者受け入れ（指示ひろい）</li> <li>SPDの管理</li> <li>退院時の手続き</li> <li>中材請求、払い出し、受取り</li> <li>健診業務</li> <li>手術室環境整備</li> <li>透析環境整備</li> <li>穿刺、患者観察、機械管理</li> <li>体重測定</li> </ul> |
|           | 午前勤務<br>(9:00～12:00)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>内服薬、注入薬の準備と投与</li> <li>ストック薬の補充</li> <li>検査の説明</li> <li>準備（採血、レントゲン、エコー）</li> <li>回診の介助</li> <li>透析患者受け入れ</li> </ul>  |
|           | 午後勤務<br>(13:00～17:00) | <ul style="list-style-type: none"> <li>透析後の回路取り外し</li> <li>コンソールの清掃</li> <li>シャント造影の介助</li> <li>透析患者受け入れ</li> <li>退院処理、説明</li> </ul>   |
| リハビリテーション | 午前勤務<br>(9:00～12:00)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>外来受付業務</li> <li>物理療法の補助</li> </ul>  |
|           | 午後勤務<br>(13:00～17:00) | <ul style="list-style-type: none"> <li>物品在庫管理と注文</li> </ul>  |
| 管理栄養士     | フルタイム                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>栄養管理</li> <li>褥瘡患者への栄養管理</li> <li>検食</li> <li>栄養指導</li> <li>献立管理</li> <li>食数管理</li> <li>検便管理</li> </ul>   |
|           | 午前勤務<br>(9:00～12:00)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>経管栄養剤の準備</li> <li>発注、在庫管理</li> <li>食事変更</li> <li>食数管理</li> </ul>  |
| 薬剤師       | フルタイム                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>疑義照会</li> <li>ストック返し</li> <li>DI業務</li> <li>薬品請求</li> </ul>   |
| 臨床検査技師    | フルタイム                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>各生理検査を行う為の準備</li> <li>各生理検査の維持管理</li> </ul>   |

図表 69 病院 院内業務一覧

(2) 介護保健施設

(院外業務)

| 職種    | 就業形態   | 業務内容  |
|-------|--------|---|
| 看護師   | フルタイム  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・熱計</li> <li>・介護記録</li> <li>・バイタル測定</li> <li>・食事介助</li> <li>・食事箋作成</li> <li>・排泄介助</li> <li>・外出、外泊届作成</li> <li>・入所、入居受入手続き</li> <li>・退所、退去の順序</li> <li>・他科受診の支援</li> <li>・体調不良時の病院受診支援</li> <li>・薬のセット</li> <li>・検薬依頼書作成</li> </ul> |
|       | フレキシブル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・熱計</li> <li>・介護記録</li> <li>・バイタル測定</li> <li>・食事介助</li> <li>・食事箋作成</li> <li>・排泄介助</li> <li>・外出、外泊届作成</li> <li>・入所、入居受入手続き</li> <li>・退所、退去の順序</li> <li>・他科受診の支援</li> <li>・体調不良時の病院受診支援</li> <li>・薬のセット</li> <li>・検薬依頼書作成</li> </ul> |
| 介護士   | フルタイム  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・食事介助</li> <li>・配薬</li> <li>・入浴介助</li> <li>・排泄介助</li> <li>・バイタル測定</li> <li>・シーツ交換</li> <li>・ゴミ捨て</li> <li>・保清</li> <li>・体重測定</li> <li>・配茶</li> <li>・おむつ発注</li> </ul>   |
|       | フレキシブル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・食事介助</li> <li>・配薬</li> <li>・入浴介助</li> <li>・排泄介助</li> <li>・バイタル測定</li> <li>・シーツ交換</li> <li>・ゴミ捨て</li> <li>・保清</li> <li>・体重測定</li> <li>・配茶</li> <li>・おむつ発注</li> </ul>   |
| 管理栄養士 | フルタイム  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・栄養ケアマネジメント</li> <li>・献立作成</li> <li>・食数管理</li> <li>・注入食管理</li> </ul>   |
| 支援相談員 | フルタイム  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・入所相談</li> <li>・面談</li> <li>・判定会議資料作成</li> <li>・受診調整</li> <li>・ケアカンファレンス</li> <li>・S S送迎</li> </ul>  |

図表 70 介護保健施設 院外業務一覧

### 3. 高齢者に適した新就業形態の策定

上記2で抽出された業務を基に、高齢者に適した新就業形態を策定した。以下がその主なものである。

#### (1) 病院

| 業務名     | 主な業務内容  | 就業時間帯  |
|---------|---|--|
| 薬剤指導    | 入院患者さんへの服薬内容の説明及び指導<br>・薬の種類及び服薬の仕方の説明<br>・内服薬の副作用の説明等          | 8:45～17:00<br>公休日：月・木                                      |
| 運転      | 患者の病院への送迎   | 7:30～13:00<br>公休日：月  |
| 運転および営繕 | 利用者の送迎<br>・デイケア利用者の送迎<br>営繕<br>・送迎車の清掃<br>・施設敷地内の花壇整備<br>・施設内修繕 | 8:30～10:30<br>15:30～17:30<br>公休日：日・月<br>(なお、公休日はシフトにより異なる) |

図表 71 病院 新就業形態

#### (2) 介護保健施設

| 業務名    | 主な業務内容   | 就業時間帯   |
|--------|--|---|
| 運転     | デイ送迎<br>・デイサービス利用者の送迎                          | 8:30～10:00<br>15:30～17:00<br>公休日：日                  |
| 食事介助   | 入所者の食事介助                                       | 7:45～9:15<br>11:45～13:15<br>公休日：日・水・金・土             |
| 病院案内   | 初診患者及び健診利用者の受付案内、検査室、レントゲン室への誘導                | 9:00～12:00<br>公休日：日・水                               |
| 栄養補助   | 食事の配送、盛り付け、食器洗浄                                | 6:00～9:00<br>9:00～12:00<br>15:30～20:00<br>公休日：日     |
| 施設管理   | 施設内の清掃、外壁の清掃、植栽の管理、掲示物の管理、整理                   | 8:00～12:00<br>公休日：日・木                               |
| 電話交換手  | 受付にて外線対応                                       | 9:00～13:00<br>公休日：日・木                               |
| 看護補助   | 食事介助、モーニングケア、イブニングケア、配膳、下膳、検査室への患者搬送、中材物品受け取り等 | 7:00～11:00<br>11:00～15:00<br>17:00～20:00<br>公休日：日・木 |
| 医療材料管理 | 中材業務（機械類の洗浄、滅菌、病棟、外来への物品の払い出し等）                | 9:00～12:00<br>公休日：日・木                               |

図表 72 介護保健施設 新就業形態

### 4. 新就業形態の試行と評価

上記3で策定した新就業形態の中で、試行が可能である（対象者がおり、試行実施する必要があるもの）送迎業務について試行を実施した。

実施後は、本人自己評価、上司評価及び本人へのヒアリングを実施した結果、特に問題はなく、送迎業務は高齢者にとって対応可能な業務であり、新就業形態として導入することが可能であると判断できる。

なお、その評価結果の詳細は以下のとおりである。

### 新就業形態試行後の評価結果（上司評価）

|       |                      |  |
|-------|----------------------|--|
| 部署名   | 業務名                  |  |
| 対象者氏名 | 所見                   |  |
| A氏    | 温厚な性格であり、運転技術も問題ない人物 |  |
| 評価者氏名 |                      |  |
| Z氏    |                      |  |

【評価】

| 項目 | 業務内容   | 評価内容                    | コメント                                   |
|----|--------|-------------------------|--|
|    | 送迎車の運転 | 能力適応度（15点）<br>S・A・B・C・D | 安心できる運転技術であり、患者様と車酔いがないので命取りを心配していません。 |
|    |        | 体力適応度（20点）<br>S・A・B・C・D | 体調不良で休むことなく、しっかりと勤務している。期待以上である。       |
|    |        | 経験活用度（15点）<br>S・A・B・C・D | 他の人間であるので、交通渋滞時の対応は的確である。              |
|    |        | 細意配慮度（12点）<br>S・A・B・C・D | 業務内容であるので大きな影響はない。                     |
|    |        | 成果達成度（15点）<br>S・A・B・C・D | 目標は1月に達成できている。                         |

（合計点） 77 点

S：期待を大きく上回る結果であった（20点）  
 A：期待を上回る結果であった（15点）  
 B：おおむね期待した結果であった（12点）  
 C：やや期待を下回る結果であった（8点）  
 D：大きく期待を下回る結果であった（5点）

| 【高齢者業務適応度】      |             |                |               |             |
|-----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|
| 100点～85点        | 84点～70点     | 69点～55点        | 54点～40点       | 39点～        |
| S               | A           | B              | C             | D           |
| おおいに適応度が高い業務である | 適応度が高い業務である | おおむね適応できる業務である | やや適応に欠ける業務である | 適応に欠ける業務である |

### 新就業形態試行後の評価結果（自己評価）

新就業形態試行実施後、以下の内容について、該当するものに○（○はそれぞれ1つ）を付けてください。

- 業務
  - ① 難易度：たいへん難しい・やや難しい・**適切**・やや易しい・たいへん易しい
  - ② 忙しさ：たいへん忙しい・やや忙しい・**適切**・やや暇・たいへん暇
  - ③ 作業負荷：たいへん厳しい・やや厳しい・**適切**・やや楽・たいへん楽
- 時間
  - ① 出勤時刻：たいへん早い・やや早い・**適切**・やや遅い・たいへん遅い
  - ② 勤務時間：たいへん長い・やや長い・**適切**・やや短い・たいへん短い
  - ③ 勤務日数：たいへん多い・やや多い・**適切**・やや少ない・少ない
  - ④ 休憩時間：たいへん取り辛い・やや取り辛い・**適切**
- 休日・休暇
  - ① 休日・休暇：たいへん困難・やや困難・**適切**
- 環境
  - ① 温度（暑さ・寒さ）：たいへん厳しい・やや厳しい・**適切**
  - ② 人間関係：たいへん悪い・やや悪い・普通・やや良い・**たいへん良い**
- 働きやすさ
  - ① やりがい：たいへんある・ややある・普通・ややない・まったくない

|      |  |
|------|--|
| 部署名  | 氏名 A氏                                      |
| 業務名  | 感想   |
| 送迎業務 | 大きな問題なく振ることが出来ており、満足しています。今後もよろしくお願ひいたします。 |

### 新就業形態試行実施後のヒアリング票

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 所属名  | 氏名              | 年齢  |
|      | A氏              | 64歳 |
| 業務内容 | 患者様送迎車の運転業務     |     |
| 就業条件 | 運転免許所持 ・ 健康体である |     |

- 就業形態に関する内容
  - ①始業時間、終業時間について  
8：00～13：00
  - ②勤務時間の長さについて  
適当
  - ③休憩・休日の取得について  
午前中のみ勤務であり、休憩時間は必要ない。（送迎便の合間にトイレ等済ませている）  
日曜日・祝日の定休、平日の午後休をもっているため問題ない。自己都合等で休まなければならない時は、事務所に相談し休みを取得している。
  - ④ワークライフバランスについて  
仕事とプライベートの時間をしっかり分けており、特に問題ない。
- 業務内容に関する内容
  - ①これまでの技能・経験・知識・人脈などの活用について  
特にない。
  - ②体力・疲労度合いについて  
座っている時間が多く、体力的には問題ない。補綴を使うので精神的な疲労はある。
- やりがい、意欲に関する内容
  - ①面白さ、ワクワク感について  
患者様を送迎している中で、様々な会話が出来、面白く感じている。
  - ②責任感、緊張感について  
患者様が乗車されており、事故を起こしてはならないという緊張感と責任感を常に持っている。
- その他（感想）
  - この年齢で業務をさせてもらっており、ありがたいと思っている。健康である内は、頑張りたい。

図表 73 新就業形態試行後の評価（A氏）

### 新就業形態試行後の評価結果（上司評価）

|             |                 |
|-------------|-----------------|
| 部署名         | 業務名             |
| 対象者氏名<br>B氏 | 透析患者、施設入所者の搬送業務 |
| 評価者氏名<br>Y氏 | 所見              |

【評価】

| 項目 | 業務内容   | 評価内容                    | コメント                               |
|----|--|-------------------------|------------------------------------|
|    | 透析患者、施設入所者の送迎<br>・自宅から病院の搬送<br>・透析室から車までの搬送<br>・施設入所者の診察、検査等の搬送<br>・職員の会合出席等の送迎<br>・保健所等への書類提出 | 能力適応度（15点）<br>S・A・B・C・D | 送迎時間の度変に対し、柔軟に対応している。              |
|    |  | 体力適応度（12点）<br>S・A・B・C・D | 特に問題なし。                            |
|    |  | 経験活用度（15点）<br>S・A・B・C・D | 安全運転を心掛けていただいている。                  |
|    |  | 組織影響度（15点）<br>S・A・B・C・D | 異国的な勤務態度と運転以外にも雑務をこなしていたでいて助かっている。 |
|    |  | 成果達成度（15点）<br>S・A・B・C・D | スムーズな搬送ができていて問題ない。                 |

（合計点） 72点

S：期待を大きく上回る結果であった（20点）  
 A：期待を上回る結果であった（15点）  
 B：おおむね期待した結果であった（12点）  
 C：やや期待を下回る結果であった（8点）  
 D：大きく期待を下回る結果であった（5点）

【高齢者業務適応度】

| 100点～85点        | 84点～70点     | 69点～55点        | 54点～40点       | 39点～        |
|-----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|
| S               | A           | B              | C             | D           |
| おおいに適応度が高い業務である | 適応度が高い業務である | おおむね適応できる業務である | やや適応に欠ける業務である | 適応に欠ける業務である |

### 新就業形態試行後の評価結果（自己評価）

新就業形態試行実施後、以下の内容について、該当するものに○（○はそれぞれ1つ）を付けてください。

- 業務
  - ① 難易度：たいへん難しい・やや難しい・適切・やや易しい・たいへん易しい
  - ② 忙しさ：たいへん忙しい・やや忙しい・適切・やや暇・たいへん暇
  - ③ 作業負荷：たいへん厳しい・やや厳しい・適切・やや楽・たいへん楽
- 時間
  - ① 出勤時刻：たいへん早い・やや早い・適切・やや遅い・たいへん遅い
  - ② 勤務時間：たいへん長い・やや長い・適切・やや短い・たいへん短い
  - ③ 勤務日数：たいへん多い・やや多い・適切・やや少ない・少ない
  - ④ 休憩時間：たいへん取り辛い・やや取り辛い・適切
- 休日・休暇
  - ① 休日・休暇：たいへん困難・やや困難・適切
- 環境
  - ① 温度（暑さ・寒さ）：たいへん厳しい・やや厳しい・適切
  - ② 人間関係：たいへん悪い・やや悪い・普通・やや良い・たいへん良い
- 働きやすさ
  - ① やりがい：たいへんある・ややある・普通・ややない・まったくない

|                |  |
|----------------|--|
| 部署名            | 氏名 B氏  |
| 業務名            | 感想   |
| 透析患者、施設入所者搬送業務 | この年命になって、患者様の役に立てるような業務ができ、うれしく思っています。<br>また、生活にもリズムが出来、良い手だと感じています。 |

### 新就業形態試行実施後のヒアリング票

|                |    |     |
|----------------|----|-----|
| 所属名            | 氏名 | 年齢  |
|                | B氏 | 70歳 |
| 業務内容           |    |     |
| 透析患者、施設入所者搬送業務 |    |     |
| 就業条件           |    |     |
| 雇止め採用 原則4週8休   |    |     |

- 就業形態に関する内容
  - ①始業時間、終業時間について  
8:45～18:00
  - ②勤務時間の長さについて  
患者の診療に応じて搬送を行うことから、空白時間が生じることがあったり、逆に勤務延長を延長することもあり、一概には言えない。
  - ③休憩・休日の管理について  
4週8休に基づく勤務体制  
患者の送迎時間により昼食時間がとりにくいこともある。
  - ④ワークライフバランスについて  
特に問題なし
- 業務内容に関する内容
  - ①これまでの技能・経験・知識・人脈などの活用について  
運転技能を生かせる。
  - ②体力、疲労度合いについて  
運転によるストレスがある。  
患者の乗り降り等介助が必要となり、結構体力が必要
- やりがい、意欲に関する内容
  - ①面白さ、ワクワク感について  
患者さんの役に立っているという充実感がある。
  - ②責任感、緊張感について  
送迎のため、交通事故を起こさないよう最大の注意を払う必要がある。
- その他（感想）

図表 74 新就業形態試行後の評価（B氏）

| 新就業形態試行後の評価結果（上司評価）  |                    | 新就業形態試行後の評価結果（自己評価）  |   |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
|--|--------------------|--|---|-------------|------|--|--------------------|--|---|----------|---------|---------|---------|------|---|---|---|---|---|-----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|--|--|-----|----|-----|----|--------------------|------------|
| 部署名  | 業務名                | 部署名  | 業務名   |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| 対象者氏名  | 氏名                 | 氏名   | 氏名  |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| 評価者氏名  | 氏名                 | 氏名   | 氏名  |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| <p>【評価】</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>業務内容</th> <th>評価内容</th> <th>コメント</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>デイサービス利用者の送迎（車両運転）</td> <td>                     能力適応度（12点）<br/>                     S・A・B・C・D<br/>                     体力適応度（12点）<br/>                     S・A・B・C・D<br/>                     経験活用度（12点）<br/>                     S・A・B・C・D<br/>                     組織影響度（8点）<br/>                     S・A・B・C・D<br/>                     成果達成度（12点）<br/>                     S・A・B・C・D                 </td> <td>                     特別問題と言うほどではないが運転中の騒音、利用者の乗降時の対応に一部の利用者から苦情等があった。<br/>                     本人と面接し注意してからは改善された。                 </td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">（合計点） 56点</p> <p>S：期待を大きく上回る結果であった（2.0点）<br/>                     A：期待を上回る結果であった（1.5点）<br/>                     B：おおむね期待した結果であった（1.2点）<br/>                     C：やや期待を下回る結果であった（0.8点）<br/>                     D：大きく期待を下回る結果であった（0.5点）</p> <p>【高齢者業務適応度】</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>100点～85点</th> <th>84点～70点</th> <th>69点～55点</th> <th>54点～40点</th> <th>39点～</th> </tr> <tr> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>おおいに適応度が高い業務である</td> <td>適応度が高い業務である</td> <td>おおむね適応できる業務である</td> <td>やや適応に欠ける業務である</td> <td>適応に欠ける業務である</td> </tr> </tbody> </table> |                    | 項目   | 業務内容  | 評価内容        | コメント |  | デイサービス利用者の送迎（車両運転） | 能力適応度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>体力適応度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>経験活用度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>組織影響度（8点）<br>S・A・B・C・D<br>成果達成度（12点）<br>S・A・B・C・D | 特別問題と言うほどではないが運転中の騒音、利用者の乗降時の対応に一部の利用者から苦情等があった。<br>本人と面接し注意してからは改善された。 | 100点～85点 | 84点～70点 | 69点～55点 | 54点～40点 | 39点～ | S | A | B | C | D | おおいに適応度が高い業務である | 適応度が高い業務である | おおむね適応できる業務である | やや適応に欠ける業務である | 適応に欠ける業務である | <p>新就業形態試行実施後、以下の内容について、該当するものに○（○はそれぞれ1つ）を付けてください。</p> <p>1. 業務</p> <p>① 難易度： たいへん難しい・やや難しい・<u>適切</u>・やや易しい・たいへん易しい</p> <p>② 忙しさ： たいへん忙しい・やや忙しい・<u>適切</u>・やや暇・たいへん暇</p> <p>③ 作業負荷： たいへん厳しい・やや厳しい・<u>適切</u>・やや楽・たいへん楽</p> <p>2. 時間</p> <p>① 出勤時刻： たいへん早い・やや早い・<u>適切</u>・やや遅い・たいへん遅い</p> <p>② 勤務時間： たいへん長い・やや長い・<u>適切</u>・やや短い・たいへん短い</p> <p>③ 勤務日数： たいへん多い・やや多い・<u>適切</u>・やや少ない・少ない</p> <p>④ 休憩時間： たいへん取り辛い・やや取り辛い・<u>適切</u></p> <p>3. 休日・休暇</p> <p>① 休日・休暇： たいへん困難・やや困難・<u>適切</u></p> <p>4. 環境</p> <p>① 温度（暑さ・寒さ）： たいへん厳しい・やや厳しい・<u>適切</u></p> <p>② 人間関係： たいへん悪い・やや悪い・<u>普通</u>・やや良い・たいへん良い</p> <p>5. 働きやすさ</p> <p>① やりがい： <u>たいへんある</u>・ややある・普通・ややない・まったくない</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>部署名</td> <td>氏名</td> </tr> <tr> <td>業務名</td> <td>感想</td> </tr> <tr> <td>デイサービス利用者の送迎(車両運転)</td> <td>少し就業時間が短い。</td> </tr> </table> |  | 部署名 | 氏名 | 業務名 | 感想 | デイサービス利用者の送迎(車両運転) | 少し就業時間が短い。 |
| 項目   | 業務内容               | 評価内容   | コメント  |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
|  | デイサービス利用者の送迎（車両運転） | 能力適応度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>体力適応度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>経験活用度（12点）<br>S・A・B・C・D<br>組織影響度（8点）<br>S・A・B・C・D<br>成果達成度（12点）<br>S・A・B・C・D | 特別問題と言うほどではないが運転中の騒音、利用者の乗降時の対応に一部の利用者から苦情等があった。<br>本人と面接し注意してからは改善された。 |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| 100点～85点   | 84点～70点            | 69点～55点  | 54点～40点   | 39点～        |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| S  | A                  | B  | C   | D           |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| おおいに適応度が高い業務である  | 適応度が高い業務である        | おおむね適応できる業務である   | やや適応に欠ける業務である   | 適応に欠ける業務である |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| 部署名  | 氏名                 |  |   |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| 業務名  | 感想                 |  |   |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |
| デイサービス利用者の送迎(車両運転)   | 少し就業時間が短い。         |  |   |             |      |  |                    |  |   |          |         |         |         |      |   |   |   |   |   |                 |             |                |               |             |  |  |     |    |     |    |                    |            |

| 新就業形態試行実施後のヒアリング票  |    |     |
|--|----|-----|
| 所属名  | 氏名 | 年齢  |
|  | C氏 | 69歳 |
| 業務内容   |    |     |
| デイサービス利用者の送迎(車両運転)   |    |     |
| 就業条件   |    |     |
| 時間出勤   |    |     |
| <p>1. 就業形態に関する内容</p> <p>①始業時間、終業時間について<br/>8:30-10:00 5:30-17:00</p> <p>②勤務時間の長さについて<br/><u>適切</u></p> <p>③休憩・休日の習得について<br/><u>適切</u></p> <p>④ワークライフバランスについて<br/>特に問題なし</p> <p>2. 業務内容に関する内容</p> <p>①これまでの技能・経験・知識・人脈などの活用について<br/>特に問題なし</p> <p>②体力、疲労度合いについて<br/>特に問題なし</p> <p>3. やりがい、意欲に関する内容</p> <p>①面白さ、ワクワク感について<br/>普通、あまりわくわく感はないと思います。</p> <p>②責任感、緊張感について<br/>対象が人、及び交通事故等のからみがあるので緊張感は十分ある。</p> <p>4. その他（感想）<br/>本人は体力、気力も十分ありまだ働きたいと言う意欲があるので、別の仕事もやってもらい時間延長をしようかと考えています。</p> |    |     |

図表 75 新就業形態試行後の評価（C氏）

## IV まとめ

### 【テーマ1の総括】

現状の職員の仕事遂行能力（専門技術・技能を除く）を把握することにより、生涯現役をめざした複眼的能力の育成に必要な課題の把握とその能力開発の体系が整理できた。また、その能力開発を行うための教育訓練体系の試行案と教育訓練規程（案）も作成した。

今後は、今回策定した人材育成の仕組みを実践していき、効果的な人材育成を実現していく予定である。

### 【テーマ2の総括】

当法人が期待する行動・責任の定義をしっかりと明文化して、院内及び施設内の人材モデルの基準をしっかりと確立する。これにより、当病院に入職して5年の経験を積めば、「患者と家族に直に面談し、これまでの看護を振り返りこれからの看護計画を分かりやすく説明し理解納得させることができる」等、職員にとっての目指すべき人材への行動ガイドとなっていくだろう。併せて、役割責任等級（役割責任段階の序列）の職能要件も附則としてまとめた。

「職務等級資格定義書（案）」及び「職務遂行能力要件書（案）」を活用することで

- ◎昇格は新しい役割責任の付加をしても良いかどうかを認定する
- ◎担当職務がレベルアップしない限り昇格はない
- ◎等級にふさわしい実績がなければ昇格はない
- ◎その等級の能力発揮がなければ降格する
- ◎能力適正がレベルダウンすれば降格する

等、昇格昇進ルールを明確にし、法人内の人材のキャリアアップを制度化する基礎準備が整った。今後、さらなる検討を行っていく必要がある。

### 【テーマ3の総括】

賃金制度は、基本給・調整給に加え、役付手当等を基準内賃金とし、他は日直・時間外等の基準外諸手当というシンプルな体系から、職務等級制度及び職務役割にウエイトを置いた給与制度と人事評価制度の導入に向けて研究を行った。評価制度にはとりわけ目標による管理制度の導入と定着のためのマニュアル（案）を作成した。

そして、定期昇給も勤続経過に応じた一律自動昇給という属人的要素から職務の遂行成果と役割遂行度に応じた評価昇給制度への検討を行った。看護師、介護士等の専門スタッフの採用にあたり、需給バランスを考慮して「調整給」の額にかなりの幅があったが、今後は賃金号俸表に沿って前歴や職務の経験等を考慮した初任格付けをし、基本給を決めることとする。しかし、退職金の算出方法が退職時の基本給としていることから、賃金制度の改定と退職金規程の関連で課題が残っている。

目標管理制度の全部門導入については、目標管理シートのフォーマットを統一し、目標設定段階の取り決めや実行手続き、準備等の重要なプロセスとその活動について、「目標による管理マニュアル」を基に推進するには相当な時間とエネルギーが必要である。そこで今後、隔月1回部門から選抜された管理者を対象に目標管理推進員の養成講座を開くこと

を検討している。期初の目標設定においては、①できるだけ多くのメンバーに参画させ②できるだけ余裕ある時間で③できるだけ多くの意見を汲み上げて職場の体制を整えるプロセスを大事にしたいとの狙いである。

#### **【テーマ4の総括】**

今回の調査研究により、生涯現役をめざした高年齢者に適した職域と新就業形態の開発ができた。ただ、今回は策定した全職域と就業形態を試行することができなかった。また、全ての職種に対応する職域の開発と就業形態の開発まで至らなかった。今後は、定年に到達する高年齢者の職種が増加してくるものと予想されることから、順次対応する職域の開発と就業形態の策定を行っていく予定である。