

経営企画室会議議事録

日時：2023年12月7日（木） 14:00～16:00

場所：病院本館二階会議室

参加者：土井、高橋（クレオ）、水野、松本、山本、高橋（薬剤科）、磯岡、渡辺、佐藤

欠席：茂呂

1. 勉強会

セミナー参加報告（SmartHR NEXT2023：佐藤 WEB 参加）

11月に3日間に渡って開催された人事関連のカンファレンス

その中からポイントとなる部分をまとめたダイジェスト動画を視聴

<要点>

入山教授

経路依存性という問題は当法人内の課題にも多く当てはまる。

法人内では異動の少なさがその関係性を複雑化したり、隠蔽体質により見えない化されていることで、改革や改善が進まない状況に陥っている。ここにアプローチしないことには変革が進まない、という知見を得た。

習慣を変えること、の身近な実践例として「降りる駅を一つ変える」という例を聞き、早速ジョギングコースを変えた。

身近な変化を当たり前に行い、習慣化することが変革に向けた組織の温度を上げることにつながる。

佐久間プロデューサー

30歳代でトランジション（学び、自己変革の適齢期）して40～50歳代で成熟できる。

そうした本質的な伸び代がある時期のトランジションが必要だが、少なくとも当法人ではタイミングが遅い。

そのため役職者として成熟し活躍する時期が限定されているのではないか。

このタイミングをどう調整できるか、成長を促せるかを考える必要があると感じた。

指導教育面では、いきなり仕事を任せて「○×判定」では個性を潰すので、最初の伴走が重要という点が学びだった。

人事評価制度

SmartHRで運用している制度では、評価対象を職群で分類している

1. 業績連動（管理職）

2. 成果重視：営業職 人材招聘

3. 能力重視：専門職 監督職

4. 安定稼働：ミスなく仕事すること（無謬性）が求められる仕事 ICTシステム運用 事務

他職種を一律評価する難しさと違和感は以前から感じており、この設計の方が納得性が高まる可能性があると感じた。

人事考課に関するサーベイを毎回実施している、というのも参考にしたい内容であった。

2. 多面評価

多面評価について資料説明（佐）

(高) 下からの評価があった方が、自分が動いているか、の客観的な根拠になる。点数が低ければ管理できていないということなので、それを客観的に把握できるのは良い。

上司が正しいと思ってやっていることに対して部下は意見を言いにくいので、フィードバックが受けられると良い。

ただ、そういう認識の人（部下からのフィードバックを受けたい人）が全てではないので、そこが難しいと思う。

(土) 評価が悪い人ほど、自己客観化ができない。客観化できれいれば、不適切な行動は修正される。

(高) 従うのが部下であるという古い思考の方だったり、受け入れられない方はいるのではないかな。

結果的に（評価した）部下側が害を被るのは良くない。

(土) 部下が上司を評価した内容を、上司側が傷つかないようにフィードバックする必要があるのでは。

(佐) 程々に傷つけないと意味がない。その程度の難しさからフィードバックを外部委託するケースも多い。

(土) いかにして本人に伝え行動変容につなげるか、が重要。八方美人な管理者が増えないか、は不安要素。

そこも評価項目に入ると良いのではないかな。

(磯) 市役所では人事考課した人を評価する、のが多面評価。相互に評価し合う形。

課長への評価は部長からフィードバックする。評価者が少数となる部署もあるが、それはそれで実施している。

部長は評価者にも被評価者にもならない（副市長からの評価があるのかもしれないが）

係長は一般職と同じ扱い。部署により評価が甘い部署、厳しい部署がある。

(松) 一般的に係長が人事考課しないのは、人事権がないことが根拠となっている。

(磯) 評価者側に著しく偏った評価をつける職員がいることケースも想定される。評価者の人となりをしていればその誤差を修正してフィードバックができる。

(佐) 上司側がフィードバックを受けられる職員間の関係性を前提とした多面評価と、そうでない関係性での多面評価では大きく異なる。後者では不満を書き殴られる（低評価）可能性が高い。多面評価の実施が直接のフィードバックをないがしろにする要因とならないよう、実施の目的や前提条件としての日頃のコミュニケーションの構築についても説明の上で実施する必要性を感じた。それが組織の心理的安全性を損ない、犯人捜しといった誤った結果を生じないよう配慮する必要性を感じた。

→ 検討の上、実施案を作成して協議。

3. 介護医療院について

視察結果のまとめ（資料）に沿って説明（磯）

(松) 介護医療院での看取りは必要かどうか？

(高) 医療度や看取りの点数も高いのでやっているのではないかな。

4. 経営企画室会議の運営について

(佐) 理事長が多忙につき、経営企画室会議への参加が第1回会議のみとなる。

異動によって多忙となるメンバーもいる。

上記理由を背景として、今後の会議運営にあたりつつの回数変更、時間短縮等についての意見を頂きたい。

(土) 今日のところは新規メンバー候補者の有無について確認したい。

この場で共有しにくいのであれば、個々に提案してもらう形で構わない。

(松) メンバーのバランスを考慮する必要がある。医療系と介護系、年齢、男女比など。

(土) 1 回参加のメンバーと 2 回参加のメンバーで分けてはどうか。

(高) 個人的には染谷さんとか推薦したい。

(佐) 介護医療院案件でも活躍されている方も候補としてはどうか。

(高) アビーサ岩崎さんも社福の資格を有しており、介護事業に関する知識は深い。年齢層的には高くなる。

5. 施設設備の総点検・修繕案件

(土) 患者利用者サービス向上を目的として設備更新を計画している。

壁紙、案内版、トイレ等まで含む。

(高) 施設全体の屋根工事やエスペーロの浴室なども案件として挙がっている。

車両や機会浴機器の老朽化もある。

(水) もともと施設外壁等の修繕費用として積み立てた分を本件に充てるということか？

(土) それも含むとの認識

(高) 外壁が落ちてきている。落ちたタイルを都度都度張り直すではなく、抜本的な対策が必要。

(土) 業務に指示はだしているが・・

(佐) 業務には伝達済みで資料提出を待っている段階。機能評価以降で提出がある。

他アンケート等の意見も参考にピックアップする。

6. DX 案件

(山) 勤怠届、勤務表の電子化を進めている。

OpenDX 内からの申請提出ができる形としている。

今後フリーWi-Fi 導入を 3 月頃を目途に予定している。

そのタイミングで勤務表提出（総務部への提出）を電子化する予定。

7. 透析センターの状況について

(松) 透析センターの伊藤医師退任後の運営状況はどうか。透析はやや目が届きにくい部門でもあり、センター内の職員が土井亘医師をサポートできているか心配。

(薬・高) 事業形態からすると基本的な業務運用は問題ないものと思う。

(土) 医師招聘は担当部門で動いており、今後、後任の採用が決まるまでの期間を乗り越えられればと思う。

8. 職種別の横断組織について

(土) リハビリ、看護、介護、事務の 4 部門で横断組織として異動活性化を図りたい。

(高) 進める順番はあるか？

（土）看護はおおよそ決まっている。これに関連する異動も企画している。

（渡）異動の案件を伏せておく意図はあるか？

（土）当事者には伝達して心づもりを持ってもらっている。

（高）時期としてはいつ頃を予定しているか。

（土）来年度の期首を想定している。