

## (3) 組織変革とそれに合致する人材の育成

高 橋 久 美 子

## (3) ORGANIZATION INNOVATE AND TRAINING OF STAFF REQUIRED FOR IT

Kumiko TAKAHASHI

独立行政法人に移行したからといって看護本来の役割が変わると思えない。しかし、どの病院組織においても、そこに働く職員の半数以上は看護職員が占めるはずである。看護職員の有り様によっては、大きな差が生じかねない。独立行政法人化が成功するか否かは看護職員の人材育成に懸かっているといっても過言ではない。

独立行政法人が具体的にどのような組織なのか熟知している訳ではないが、乱暴に言う病院経営にエンパワーメントをつけ、独立しても経営が成り立つようになることではないかと思う。そうであれば半数以上の看護職員が組織とともにどのように変化していくかが大きな課題である。新しい時代の要請に応えられる看護の質と看護者の意識改革をどのように獲得していくかである。

この度の独立行政法人化によって、病院がどのように変革しなければならないのか、すでに大方針が提示されていることと思う。組織が変われば各管理システムも当然変わらなければならない。どう変えていくかが大きな課題でもあり、大きなチャンスでもある。

組織が発展していくためには、戦略が必要で、その具体的な方法が戦術といわれている。さまざまなシステムや考え方が独立行政法人化の名のもとで変えられる好機、戦略戦術を実行する環境が到来したと思う。しかし、それに貢献できる人材育成が必要である。今までの病院内の人材育成は目的のように思われてきた傾向がある。しかし、人材育成は組織の目的達成の手段であることを再確認し、組織発展の要にしていかなければならない。

医療以外の組織変革と人材育成はどうなっているだろうか。松下電器産業の場合、大量生産大量販売の時代か

ら、高い付加価値を持った製品の販売にコンテンツが変わった。それにともない、年功序列の人事制度から、能力次第で処遇される制度に変革した。「チャレンジ意欲を尊重した育成」、「成果主義の徹底」、「オープンな仕組みと運用」、「出る杭が育つ風土の醸成」、「多様な雇用システム」などわかりやすい言葉で組織の末端まで浸透する仕組みである。

JA 北海道厚生連では平成11年度から職能資格制度が開始された。まだまだ、完成、成熟していない。徹底した目標管理による成果責任を問う体制にはなっていない。看護部門は以前から目標を中心に動いていた経緯があり、辛うじて形になっているという段階である。年齢、性別、学歴、在職年数など本人がいくら努力しても変えられないものを処遇の対象にしていた年功序列処遇から、職能基準書（期待し求める職務遂行能力）に照らし、処遇していくこととなった。ねらいをキャリア形成、働き甲斐、公平処遇、生産性の向上におき、処遇を決定していくために人事考課がある。あくまでも人事考課は人材育成に重きを置き、処遇の評価は動機づけと考えている。動機づけとなり得るためには、納得できる理論、オープン化、フィードバックシステム、加点主義、公平処遇の姿勢、定期的な面接、複数考課者などが必要である。現在、大きな問題もなく経過しているかのようにみえるが、5年経過した時点で職能資格制度そのものを評価していく時期ではないかと思っている。社会の変化に対応しているかどうかの視点をいつも忘れないことが一番大事と考える。

この制度を取り入れる時強い反対があると思われたが

JA 北海道厚生連 Hokkaido Prefectural Welfare Federation of Agricultural Co-operatives Personnel  
人事部 看護室長

Address for reprints : Kumiko Takahashi, Hokkaido Prefectural Welfare Federation of Agricultural  
Co-operatives, Personnel Department Nursing Section Head, Kyousai Bld 4F, N-4, w-1, Chuoh-ku,  
Hokkaido, Sapporo 060-0004 JAPAN

Received February 16, 2004

Accepted June 18, 2004

大きな動きはなく、改めて職員1人1人が正しく処遇されたいと求めていることに気づかされ、考課する責任の重さを強く感じたものである。考課をしていくためには部下をよく知らなければならない。高いマネジメント能力が要求され、組織の目指すことを常に念頭に置かなければならない。この制度のみで効果が上がったとは思えないが、本会の目指す「最も信頼され選ばれる病院作り」に貢献したことは実感できる。これからは、「組織の理念、目標達成のための戦略」、「部門の目標と戦術」、「個人の目標やキャリア形成」これらがバランスよく関連連動していくことが課題のように思える。

1人1人が組織人として、組織の未来を共有し、組織

の理念、社会からの期待を常に目標として、キャリアアップしていく、いけるような仕組みを強化していきたいと思う。この度独立行政法人化へのプロセスの中で看護職員をどのように変化させていくか、どのような能力を期待していくか、独立行政法人という組織はどのような人材を求めていくのか、非常に興味関心がある。さらに深めていくと一番大切なのは上層部の理念、信念ではないかと思う。

今後の国立病院の変容と成果を楽しみにしていきたい。

(平成16年2月16日受付)

(平成16年6月18日受理)