

看護の質を保証する看護職の人事評価制度

済生会熊本病院 正木 義博

はじめに

近年、各医療機関においては医療制度改革への対応に端を発して、院内の各種改革が求められ、漸次進められてきている。患者サービスや医療の質の向上、組織変革を求めた内容を中心として動き出しており、ある意味では、生き残りを賭けた戦いといえるものである。

特に組織改革については、これまで特段の動きをする必要も無かったため、変革が最も遅れている分野である。

組織には、さまざまな機能が含まれているが、本論はそのなかでも、人事評価制度、特にこれからの看護職の人事考課制度の方向に関して考察する。

1. われわれの組織は非営利組織

組織の説明にはさまざまな表現方法があり、その中の一つとして、営利組織と非営利組織という分類がある。営利組織は誰もが身近に感じることができる組織で、一般的に会社といわれるものなどがその代表であり、多くの組織はこの中に入るといえる。これに対して、非営利組織といわれるものは経済的（金銭的）成功のみを目的や目標にするのではなく、組織が設立された使命を達成することや、その組織に関わるすべての顧客を満足すること、さらに、それら全体の質を高め、さらなる向上を目指す組織である。病院などの医療組織は非営利組織である。つまり、医療組織は前述したすべてを満たさなければならない。

今、変革の時代にあっては、その組織で働く人々に深く関与する人事制度も当然ながら変革の対象とならなければならない。

組織改革とは、組織体制の変革や人事制度改革を行うことである。中でも人事制度改革は大変重要である。なぜなら、そこに働く人々は、単純に仕事をこなす経営資源の「ヒト（ワーカー）」ではなく、まさに組織の主役であり、使命達成のためにアイデアを考え、行動し、付加価値を導き出す重要な人的資源の「人材」であるからである。その組織の主役たる「人材」をどのように処遇し、支援するかの人事制度をいかに適切に構築できるかが、その後の組織変革の展開とスピードに影響を及ぼすこととなる。

2. マネジメントとは

マネジメントとは、まず、ものごとをしっかりと観察し続けることから始まる。ものごとの成り行きに常に関心を持ち、決して放置してはいけない。もし、計画が思惑から外れている場合は、その現象が何を物語っているのかをしっかりと分析し、本質を見抜かねばならない。その際、組織の使命や理念、ビジョンから判断し、本来あるべき姿へと修正を加え、さらによりよい状況を目指し、スパイラルアップさせていく必要がある。

マネジメントの手法としてPDCAサイクルがある。これは、目標管理のサイクルのなかで、「計画」－「実行」－「評価」－「改善」－「実行」とまわしながら、全体の状況を向上させていく仕組みである。このマネジメントプロセスにおいて、「評価」は非常に重要な役割を果たしている。

組織運営においてビジョン達成を目標とするならば、このような前向きに組織を変えていく姿はなくてはならないものである。これまでの医療界においては、その必要性はあまり唱えられてこなかったが、近年、ようやくその必要性や重要性が認識されるようになってきた。

3. 評価とは

評価は、マネジメント実行の中でも大切な部分である。評価の基準になるものは計画である。評価とは、計画という目標に対し、実行した成果がどのような状況か精査することであり、それは、さらに次のステップとなる新たな計画に反映されることになる。この評価があいまいで、正確に行わなければ、次の計画も適切でなくなり、いつになってもビジョンや目標は達成されなくなってしまうのである。評価が、次のステップとしてやるべき事を引き出し、明確にしてくれるものとするれば、組織構成員の力や考え方を飛躍的に発展させ、情熱を維持、向上させるものとなる。さらに、構成員の成長は組織の発展、成長となり、理想の姿であるビジョンに一步近づくことができるのである。

4. 人事評価の目的

営利組織における人事制度の主目的は、働く人々の統制などの規律性にあるが、非営利組織における人事制度は、人々を活かし、支援し、成長させ、満足を与えるためのものである。組織は人々の集まりであり、組織が目指すものと、その組織を構成する人々が目指すものは一致しなければならないのである。つまり、組織の方向性を見据え、役割に応じた評価項目を設定し、組織と組織構成員たる職員とのベクトルを一致させることにより、価値観の統一を図ることとなる。そうなれば、行動プロセス、成果の評価とフィードバックにより、人材の教育さらには開発を行い、自己実現にも寄与することが可能となる。

5. 人事評価の方法

これまでの人事評価は、同一職種内で行われている場合が多い。つまり、職能組織別に職能を評価することで、それは職能の長が同じ職能の部下を評価することであった。看護職の場合は、看護師長や看護部長が看護師の看護能力を評価することを意味する。この場合、同一職能は評価できても、他職能については全く評価できないということになる。

職能の能力を評価していくことも必要であるが、現在の組織運営上、最も重要な評価内容かどうかという疑問は残る。今変革の時代にあって本当に重要な評価内容は何か、検討すべきである。

病院は非営利組織であり、設立された使命を達成することや、その組織に関わるすべての顧客を満足すること、さらに、それら全体の質を高め、さらなる向上を目指す組織であることは、先述のとおりである。組織の使命、目標達成のためには、職員の知識、能力を駆使した取り組みや活動が必要である。職能領域だけの限られた評価内容ではなく、組織目標に対する職員個人の組織貢献度も大いに評価すべき内容ではないだろうか。

また、病院の組織体制を考えてみたとき、これまでは職能単位の縦割り組織体制がほとんどあったが、現在は大きく変化しており、従来の職能組織体制では業務遂行は難しくなっている。つまり、職能組織体制から職務組織体制に変わりつつあり、マトリックス組織であるチーム医療型組織もその現れである。また、医療自体もこれまでの医師中心の考え方から、患者中心の考え方にも変わってきており、医師と看護職が協働する組織や場面も現れてきており、医療技術員や事務職の場合の同様である。こうなると、従来の職能だけを括りとした評価システムでは機能できなくなる。

6. 看護の質とは

一方、看護職にも質向上が求められるようになってきているが、看護の質とはいったい何であろうか。習得している技術や知識のレベルがそれなりに高いということであり、看護職としての感性や高い倫理観もその要件といえるが、さらに日常の業務遂行レベルの高さはもちろんのこと、患者さんへの新しい価値に対する創造力や多職種のなかでのリーダーシップも問われることになるのである。専門職としての質と組織人としてのリーダーシップがともに高いことが求められているといえる。

7. 評価種別と評価方法

これまで論じたように、看護職もこれまでの職能のみを考える時代から、職務も考えなければならない時代になってきたといえる。評価内容も、これまでの職能中心のものだけでなく、職能や職務など評価種別に応じた評価方法の検討が必要となってきている。つまり、職能組織においては、技術や知識、倫理観を向上させるプロセスの評価が必要であり、職務組織においては、そのチームに設定された目標や行動計画の遂行など職能組織の範疇を越えた評価内容や方法が必要である。

急性期の患者さんを診る病棟は、診療科の部長とその看護師長が協働する場となる。そこは、診療科の部長が責任を持って病院の使命を果たしていく場所であり、看護師の協力なくしてその達成はできない。看護師にとっても自分たちの看護能力を展開し、自分たちの目標を成し遂げる場所でもある。つまり、病棟はお互いの大切な力を発揮することのできる重要な場所であり、お互いが既に一つの組織となっているのである。このような場所での評価は職能毎にはできず、職務を中心に行われるべきである。最終的に病棟の看護師の職責は診療科の部長が負うことが自然である。看護部長が、全看護師の職務達成状況を自らの目で確認し、把握することは困難である。

しかしながら、職種を越えた評価にも多くの課題を残していることも事実である。一つにはマトリックス組織の課題でもある、看護部と各診療科などの部門との責任と権限の明確化である。つまり、看護部（師）長の権限と診療科部長の責任と権限である。二つ目は評価する職務の内容の明確化である。職種を越えて評価できるものと評価できないものがある。例えば、診療科部長は能力ベースで評価することは不可能であるが、行動、成果ベースでは評価が可能である。いずれにしてもその実行組織が明確な目標を持ち、自らをコントロールしていく自立型・自律型組織でなくてはならないのである。

8. 処遇方法は

評価制度も処遇制度の人事制度の一部であるが、評価制度は、マネジメントサイクルの一環として重要な制度であり、その内容も、外部環境の変化に応じてビジョンや目標が改定されると連動して改定されていくこととなる

一方、処遇制度は、多くの場合は金銭的授受や昇格・昇進などで対応しがちであるが、必ずしもそれがモチベーションに結びつくとは限らない。済生会熊本病院でのアンケート調査では、給与あるいは賞与にて処遇を希望する率も高い一方で、医師や看護師では休暇確保を求める声が高く、また、医療技術職や事務職では内外での活躍の場を求める声が多く見られる。処遇については、精算型の処遇と投資型の処遇があるが、精算型の処遇をきちんと行う上で、後者により目を向けた処遇制度にしていかなければならない。

9. まとめ

職能組織から外へ踏み出し、自分たちの組織は何のために存在するのか、病院全体の目標達成のために何をしなければならないのか、基本的な理念を確立し、一人一人が管理的に呪縛されるのではなく、やりがいをもって取り組むことができる風土と人事制度のしくみを構築することが重要である。この考えがなければ、価値観の共有や目標達成の動きも何も生まれてこなく、働きがいも向上心も生まれてこないのである。

われわれは、今、荒れ狂う暗黒の海原を航海している一隻の小舟にも等しい。本当に全職員の協働なしには乗り切れないのである。皆で力を合わせてこの逆境を乗り切って頂きたいと切に願うものである。