

組織の成長のための 「人材像」 ～済生会の事例から～

病院が人材を募集するときなど、求める「人材像」を明確にするケースが増加してきています。人材像が明確になれば、求職者側も応募する際の大きな参考になりますし、求人側も採用後のミスマッチが減少していくことが期待されます。また、既職員も考え方や行動などの参考にできます。

社会福祉法人恩賜財団済生会は、このたび、人材像として「済生会人像」を策定し、明らかにしました。

そこで、済生会人像の策定にかかわった日本生産性本部による人材像策定の意義やその実際、済生会人像を策定した済生会の炭谷理事長にその意図等を聞きました。

策定事例◆

個人の成長と組織の成長を統合することの必要性

公益財団法人日本生産性本部 コンサルティング部
主席経営コンサルタント 中間弘和

インタビュー◆

社会福祉法人恩賜財団済生会 炭谷 茂 理事長に聞く

「済生会人像」策定の狙いと済生会の未来

個人の成長と組織の成長を 統合することの必要性

～社会福祉法人恩賜財団済生会 「済生会人像」の策定へのかかわりから～

公益財団法人日本生産性本部 コンサルティング部

主席経営コンサルタント 中間弘和

病院や医療・福祉などの組織は「人」の集合体であり、組織を充実させるためには「人」が持つ能力（仕事に対する価値観や姿勢・行動様式を含む）を伸ばし、活用することが必要です。

現在の多くの組織は人材にどのような能力を求めているのでしょうか？ 医師には診療能力、看護師には看護能力などと定めたとしても、それが組織が求めている人材とは限りません。組織は、組織が求める人材像を明確にすることで、その考えに呼応して人材が集まり、全体として大きな力となると考えられます。

すでに多くの組織では理念などが明確にされていますが、より具体的な「人材像」を明確にしている組織は多くありません。

これから医療機関などの組織にとって、理念などととも求める人材像を明らかにしていくことが、組織の成長につながっていくと考えられるのです。

組織における課題

より良い仕事（サービスや商品）をより多くの人へ提供するためには、個人の力では限界があるため「組織化」の必要性があります。より良い組織をつくり、より良く組織を運営していくことは極めて重要であり、そのための組織論は古くから研究テーマとされています。

このことは医療機関のみならず、一般の

民間企業や公共の事業体等すべてに通じることです。特に、国家資格により規定された専門機能別の集合体である医療・福祉機関においては非常に重要なテーマであると思われれます。

なぜなら、①相互代替機能は認められていない（お互いの専門領域はカバーしがたい）、②十分なサービスを提供するためには社内外関係機関との連携が重要となる——等の特性があるためです。

しかしながら、医療・福祉機関のなかには民間企業よりも連携に大きな問題を抱えていることが多く、業務品質に支障を来しているばかりでなく、個人の働きがいが大きく阻害しているケースが非常に多くみられます。

例えば、長時間残業が常態化し看護師の離職が相次いだ病院において、その対策を検討したとき、

- ・日常業務の半分程度が書類記入とPC入力に費やされている
 - どの書類も必要なものと認識していたが、そもそも論から調べていくと、半分に減らすことが可能だった
 - ・本来、薬剤師がやるべき業務を薬剤師がやらないので、看護師がかなりの時間を費やしてやっている
 - そのことを薬剤師は知らなかったし、依頼をしたこともなかった
- などがありました。

組織強化の必要性

上記のような例はレアケースというより、医療・福祉機関ではよく見られるケースであり、連携・協働の意識が高ければ排除可能な「多大なる無駄」が多いと言えます。

このような状況に関して、直接的な対応策ではありませんが、医療・福祉機関においては、

- 第三者機関による各種認証取得（理念設定やマネジメント、教育、評価の仕組み等の整備）
- 専門領域（職種別）に関する熱心な教育や資格取得

等の取り組みを行っています。しかし、組織力強化に関する改善は、遅々として進んでいないように思われます。

一次的な要因として、下記のような事象が組織としての凝集力・ロイヤルティを阻害しているのではないかと推測されます。

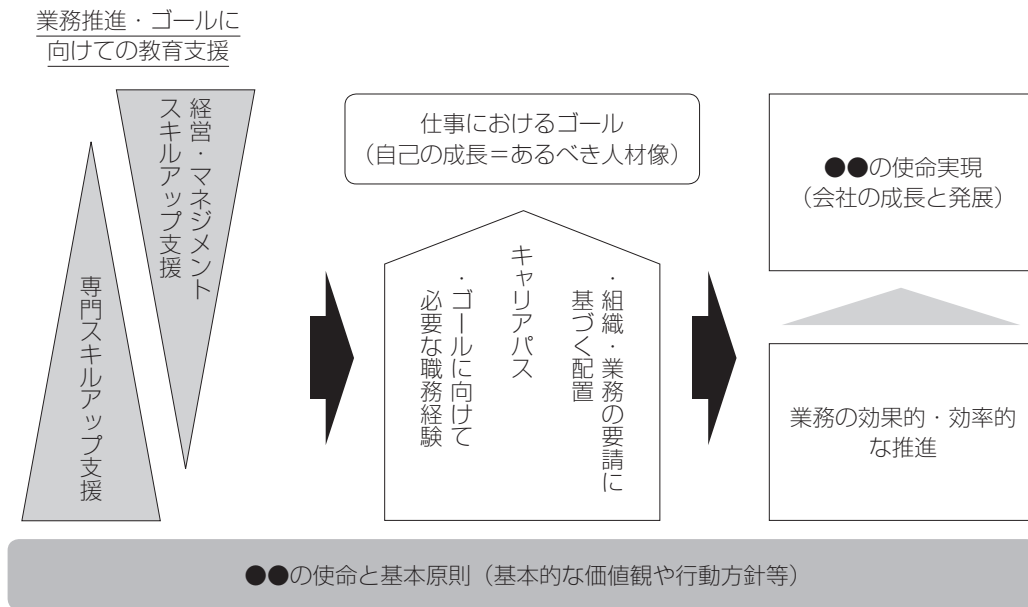
- ①個々人の成長・スキルアップには関心があるが、「組織力」向上に関しては関心が低い
 - ②職種別の序列と縄張り意識
 - ③いまだに強い大学医局人事の影響（核となる医師職のロイヤルティ阻害）
- ここで伝統的な組織論として、2点を紹介します。

- ①組織とは、分業と調整（連携）の体系である。すなわち、役割分担には連携が必要不可欠である（分業する＝組織をつくると連携が悪くなるのは当然であり、そこには意識・努力が必要）
 - ②優れた組織にみられる特徴として、「共通の目的の存在」、「組織に対する貢献意欲」、「組織内のコミュニケーション」がある
- 個々の成長と組織の成長は両輪であるにもかかわらず、「組織の成長」に関する意識が低く、努力・工夫に労を費やしていないことが実態と言えます。

もうひとつ、医療・福祉機関をみていると気になる点があります。それは「理念」を掲げている組織は多いのですが、その中に「個人の成長や働きがい」等に関する項目の欠落が多く見受けられることです。ある院長は「患者・利用者の満足が働くものの満足」であると言い切ったほどです。

組織理念と実際の個人の興味や関心の間

図1 組織の成長と個人の成長の姿の明確化



* 規定し浸透すべきもの(「浸透」とは認識し、深く理解し、行動していること)

- ①組織理念と整合したあるべき人材像(行動様式・方針を含む)
- ②人材像到達に向けてのキャリアパス

に大きな隔たりを感じます。

個人の成長を明確にすることが組織の力を高める

このようなことから、組織の成長の姿と整合した個人の成長の姿を明確にし、それらの浸透を図ることが組織力の強化につながると同時に、個人の成長が働きがいの醸成につながるものと言えます(図1)。

個人の成長とは、自分の専門領域に関する知識・技術を高めるだけでなく、所属する「組織の力」を高める力を身につけることも重要であり、そのために必要な能力・姿勢があることを理解し、そこを目指して成長していくことが、個人としての成長だけでなくチーム(組織)としての成長につながります。

また、自分だけが成長することの喜びより、チームが成長することの喜びが大きいことは言うまでもありません。

社会福祉法人恩賜財団済生会における「人材像」策定事例

○済生会という組織について

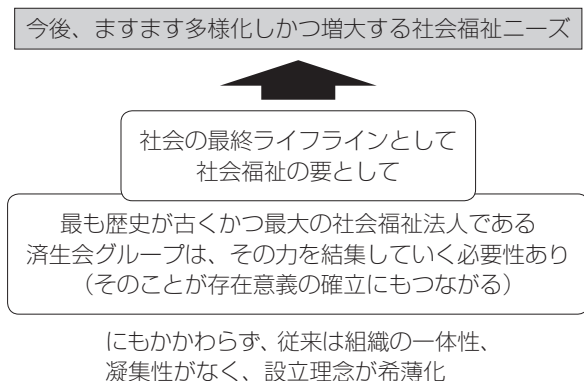
事業の性格上、積極的なアピールが難しいのですが、済生会の実像を知らない人が多いため、簡単にその実像を紹介します。

●済生会の3つの使命

施薬救療の精神に基づく生活困窮者の支援を基本的な使命とする。

- ①生活困窮者への支援(無料・低額診療の提供)
- ②地域医療への貢献
- ③総合的な医療と福祉サービスの提供

図2 済生会における経営課題の認識



●済生会組織の特徴

100年にわたる歴史と全国に370（職員数約59,000人）の医療・福祉施設・事業所を保有する世界最古、最大の社会福祉法人

済生会における経営課題の認識

済生会においては、次のような重要経営課題が認識されていました（図2）。

①外部要因

ますます複雑化、多様化、高度化する医療・福祉サービスに対するニーズ

②内部要因

- ・理念の徹底不足による内外に対する済生会ブランドの確立・浸透が不十分
- ・スケールメリットを十分に生かし切れていない～急性期から在宅まで切れ目のない医療・福祉サービスの提供～
- ・行政・関係団体・地域住民等の外部との連携強化

これらの重要課題を解決し、本来の使命をより効果的・効率的に推進していくため、済生会が創設100周年を迎えるにあたってまとめられた「第四次基本問題委員会報告（平成22年12月）」において、「済生会保健・医

療・福祉総合研究所」の設立が提案され、基本構想および中期事業計画の策定を経て「今後推進していくべき事業の在り方」と「それを推進していくための人材開発」の2つの事業（命題）を推進していくことになりました。

済生会における人材開発の取り組み

1. 人材像の策定にあたって留意したこと

人材開発を推進するにあたり、まず「済生会としてのあるべき人材像」を策定し、それを出発点として、人材像になり得る人材開発の体系を設定して推進することとしました。

その際、①納得感だけではなく当事者意識を持てること、②多種多様かつ設立経緯が異なる施設に対して違和感なく受け止められること、③「済生会らしさ」を現すものであること、の3点に留意しました。

特に、当事者意識をもってもらうことは、実効性を高めるための最も重要なポイントになると思われるため、今回の策定作業のプロセスにおいて、節目節目で現場の声・知恵を集めることを心掛けました。

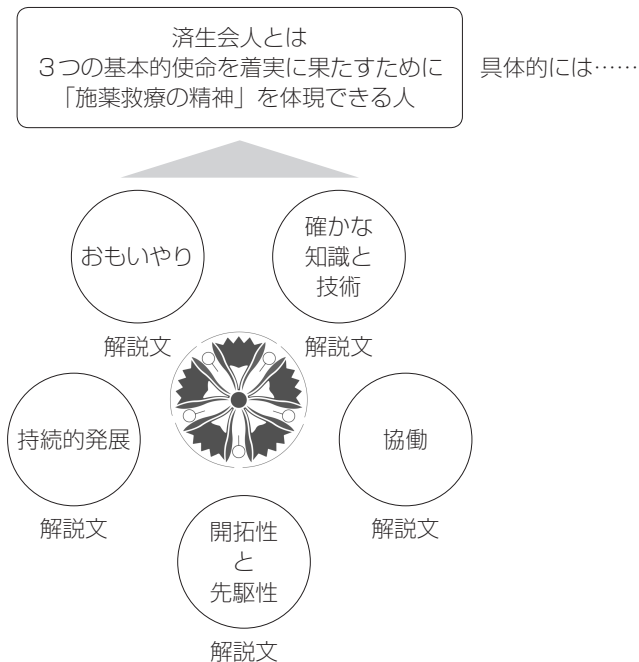
これは複数の医療・福祉施設を保有する組織でも、同様の悩みを抱えていると言えるのではないのでしょうか。

2. 人材像の策定作業

人材像の策定作業は、次のような手順で行いました。

①根拠づくり

図3 濟生会人とは



そもそも「人材像」には何を定めるべきかについても含めて、その根拠となる材料の収集・整理に数カ月の時間を費やしました。

重視した着眼点としては、「過去から読み取れる今後も守るべきもの」と「将来から読み取れる対応すべきこと」の2点です。

○人材の策定作業の実際

- ・創業以来の各種文献の読み込みとキーワードのピックアップ
- ・事業動向の整理
- ・経営陣および関係部門キーマンに対するヒアリング
- ・他社の事例収集と整理（構成要素とその内容）

②素案策定

根拠をもとに構成要素とその内容について検討を重ね、経営陣や関係キーマンとの

調整・確認を何度も繰り返しながら素案を作成しました。その際、構成要素の序列・位置関係や具体性と抽象性の兼ね合いが論点となりました。

序列については、より重視することを軸にし、位置・相互関係は図解を活用しながら整理しました。

具体性・抽象性については、誤解されることなく、かつ行動として発現させるためにはより具体性が求められますが、具体的すぎると汎用性に問題が生じます（事業別や職種別、階層によって異なる）。

かといって、抽象的すぎると「らしさ」が消失してしまい、一般的なものに陥ってしまいます。このあたりの検討が最も腐心したところと言えます。

最終的には、核となる部分は基本的な価値観（「施薬救療の精神」）とし、周辺に基本的な行動要素（行動を規定する要因となるもの）を配置することになりました。「考え方」だけでなく、「行動」として発揮されることを重視したためです。また、人材像の各要素について誤解されることがないように、より具体的な説明文を付記することとしました（図3）。

③現場からの声

策定した素案について、各現場からの意見をアンケート方式にて聴取しました。根拠づくりを入念に行ったこともあり、素案そのものを大幅に修正することはありませんでしたが、誤解を招くことが推測される点については、説明文に反映させることと

しました。

④原案および成案

約1年間に及ぶプロセスを経て最終原案に至りました。その後、文言の推敲や図案化を行い、済生会の人材確保対策委員会、評議員会、理事会等での議論を経て、2016年12月に制定・公表しました。

*公開HP (<http://soken.saiseikai.or.jp/>)

3. 人材開発体系の策定作業について

現在は、次のステップである「人材像」をベースにした「人材開発の体系」づくりに取り組み始めています。ここからはより実効性を高めるために、現場の納得性や協力を得ながら、職種別の分科会方式で進める予定です。

今後の課題

今後、人材像を浸透させていくことが最重要テーマとなります。そのことが事業ミッションの実現に大きく貢献することは間違いありません。グローバル企業において永続的に優良である企業では、人材のレベルが高いと言われることが多く、その背景には、確固たる人材開発の体系と実践が存在します。

また、人材像の浸透施策は人材開発だけ

ではなく、経営陣の辻説法や「伝道師（組織責任者＝管理職が好ましい）」の養成と伝道実践、マネジメントシステムへの組み込み、さまざまなPR活動など、体系的かつ永続的な取り組みが必要不可欠と言えます。

民間企業等での人材像や人材開発体系の策定では、多くの場合、「体裁重視（他社事例研究等）」、「結論ありき」、「机上の議論」に終始し、「そもそも論」から取り組むことはほとんどありません。

「人材像」は、その性質から中長期的な活用に耐えられる必要があります。働く人にとっても非常に重要なテーマでもあるので、労苦を惜しまない取り組みを推奨します。

また、人材開発は大きく「育成」と「発掘」に分類されることも重要であり、意外と「発掘」に関しては手法も含めて認識されていないと言えます。さらに、「育成」の最大の責任者は組織責任者＝管理職であるにもかかわらず、認識が低いと感じられます。管理職登用と強化は優先すべき重要事項です。

人材開発は、個人の成長と組織の成長の双方を支えるものであることをきちんと認識し、構築・推進することが最重要であることは普遍的なものなのです。