

# 日本病院会雑誌

Journal of Japan Hospital Association

2021  
Vol.68 No.12 12

《巻頭言》病院の医療情報ネットワークは大丈夫か ……大道 道大  
グラフ：第4回医療と介護の総合展（東京）

## 第4回医療と介護の総合展東京

特別講演

コロナがもたらした病院経営への影響

①新型コロナウイルス感染症対策分科会と厚労省

アドバイザリーボード

……太田 圭洋

②新型コロナウイルス感染症の病院経営への影響 ……島 弘志

特別講演

待ったなし コロナ後の働き方改革はどうなるか ……岡留健一郎

## 日本病院会病院総合力推進委員会

人事考課の問題点、現状および評価者研修の重要性 ……本多 哲也

通教月報10月号より

新型コロナウイルスの統計資料を解釈する ……赤澤 宏平

島根県支部報告 ……谷浦 博之

2021年度 第4回 定期常任理事会 議事録（2021年10月23日）

《お知らせ》2021年度 感染対策担当者のためのセミナー開催のご案内・申込書

2021年度 後期 病院中堅職員育成研修のご案内・申込書

巻末 2021年総目次



# 人事考課の問題点，現状および 評価者研修の重要性

戸田中央医科グループ  
横浜未来ヘルスケアシステム  
戸塚共立第1病院 事務部長 本多 哲也

## ■はじめに

はじめに人事考課の目的ですが、人事管理上必要な職員の情報を把握し昇給、賞与および昇格などの成果の評価に用いる制度であることは、言うまでもありません。そして、人事考課の問題点として人が人を評価するという点が最大の問題です。その中で満足な部下の指導もせず低い評価を付けたり、勤続年数や職位の違いがあるにも関わらず同じ基準で評価をしたり、評価者の能力を問われることも多いのが現状です。ここで、評価者の陥りやすい傾向をいくつか挙げてみます。

### 1：寛大化傾向

全体として甘い評価となる（優しい上司や部下によく思われたい上司に多い傾向）

### 2：中心化傾向

差をつけないですべて平均点の評価（部下の勤務態度などを把握していないケース）

### 3：酷評化傾向

全体として辛い評価となる（厳しい上司や実務に優れているため業務に対し基準値が高い上司に多い傾向）

### 4：ハコ一効果

なにか一つ良いところ、もしくは悪いところを全体として良い評価（悪い評価）としてしまう

### 5：レッテル評価

過去の良い評価、もしくは悪い評価をずっと同

じ評価にしてしまう。

※評価対象期間が変わったら職員の評価を一度リセットすることが重要です。

## ■絶対評価と相対評価

次に絶対評価と相対評価のメリット、デメリットについて挙げてみます。

### 相対評価のメリット

- ・運用が比較的簡単で寛大化傾向になりにくく差がつけやすいので賞与など、支給額との調整がしやすい。

### 相対評価のデメリット

- ・人と人との比較になり評価の基準が明確でない。フィードバックの際、説明が難しい。また、中心化傾向が生じやすく、少数の部署での評価が容易ではない。

### 絶対評価のメリット

- ・評価基準が明確なので職員に説明がしやすい。また、職員の強み、弱みが分かりやすく人材育成等に役立つ。

### 絶対評価のデメリット

- ・運用が難しく寛大化傾向になりやすい。評価基準を満たせばみんなが高い評価になり賞与など支給額との調整が難しい。原資が決まっている場合、高評価者が多いと一人の分配額が少なくなるので評価された感覚が薄らいでしまう恐れがある。



## ■評価の配分

職位により成績、能力、情意（仕事に対する姿勢や人間性）の評価比率が違うことも重要です。新人などは、成績や能力よりも情意評価に重点がおかれますが、主任、係長の立場になってくると能力評価にウエイトが移り課長、部長となると成績評価に重きがおかれます。また、成績評価においては、業績結果の評価だけでなくプロセスの評価もしていくことが重要です。要は、結果だけにとらわれず目標に対し行動を起こしたかどうかもしっかり評価をしていくことが肝心です。

## ■フィードバックの必要性

人事考課の目的と評価の基準、活用方法等をあらかじめ説明し理解してもらうこと。そのうえで評価終了後には必ずフィードバックをすること。フィードバックの際には評価結果の良いところ、悪いところ、改善すべきところ等しっかりと説明して納得をしてもらうことが重要です。今後の仕事の取り組み姿勢や人材育成、能力開発など処遇に人事考課を活用するようにしていく。

## ■人事考課の問題点

病院の規模により問題点が異なりますが、特に中小病院では、評価者が1次評価、2次評価と役割が複数いない場合があります。また、規模によらず少数の部署では2次評価者がいない場合なども問題点です。さらに規模が小さい病院では目標管理自体が現場に負担を強いることとなりますので、人事考課の目的が職員の為であることを十分理解して導入することが大事です。

また、2次評価者が同じ部署（場所）にいないケースです。例えば事務長や看護部長などがそうですが、以前、現場で働いていた時に1次評価したことがある職員を立場が変わり2次評価者になった場合です。当時の評価（課長などの立場での1次評価）と現在の1次評価者の評価が違うケースなど、過去のイメージを払拭できないでいると間違った評価になりかねません。1次評価者と2次評価者の面接等による意見交換が重要となります。

人事考課システムの問題点としてスコアの配点が評価者にわからないようにすることが必要である。

評価点数の配分が分かると評価者が部下の好き嫌い等で評価者が操作をしてしまう恐れがあるからです。冒頭にも述べたように人が人を評価する以上、主観が入ってしまうことが問題点です。ですから360度評価のように同僚が同僚を評価したり、部下が上司を評価する手法なども取り入れて客観性をできる限り保たなければなりません。

ここで我々のグループ病院の人事考課制度の紹介をさせていただきます。以下の図1は成績評価の個人シートです。個人ごとに目標を作成します。目標達成に向けた具体的な行動をプロセス目標として設定します。半期に一度、個人で立てた目標とそのプロセスの自己評価と他者評価（上司による評価）をS～Cの4段階で評価します。プロセス評価については、A～Cの3段階で評価します。

また、図2は能力及び情意評価のシートです。成績評価と同様、半期に一度評価します。ここで示した能力及び情意評価のシートは事務職用のシートです。職種ごとに能力、情意評価シートは異なります。医療技術部や看護職等は能力評価シートにクリニカルラダーを用いて評価しております。能力、情意評価についてもS～Cの4段階で評価します。最終的に総合評価をS～Dの5段階で評価します。

人事情報は個人情報なのでシステムに外部からのアクセスができないため病院内のパソコンでのみの作業となり端末の台数や場所など現場で業務をしながら目標管理シートを作成する場合に不都合があります。目標シートはシステムからダウンロードしてオフラインで入力して再度、アップロードすることもできるので運用で何とか混乱しないようにしていますが、自宅に持ち帰って作成してしまう問題点も否めません。また、非常勤職員の目標管理については、勤務の曜日や時間が限られているため難しい問題があります。こういった職員については、目標管理は免除して簡易的な勤務評価を別途考えることも一つの手段と考えます。紙ベースであれば前述のような問題は起こりませんが集計や過去の経緯など管理が煩雑で保管も大変です。いずれにせよ問題は解決できませんが目標管理は、人事考課を行う上で必要なものですから病院に特化した人事考課システムが安価で導入できることを今後期待したいと思います。

評価シート(1) 成績評価

評価項目	部署(部・課・科)	役職	一般	氏名	評価期間
個人業績目標設定					
項目	項目	達成率(%)	項目	項目	項目
		50		S A	50
		30		A B	30
合計 100 業績評価(全体) S B A					
プロセス評価					
項目	項目	項目	項目	項目	項目
合計 100 プロセス評価(全体) A B B					

**業績評価**

A 計画した目標を達成した  
B 計画した目標をほぼ達成した  
C 計画した目標を達成できなかった

**プロセス評価**

A 業務に結びつくプロセスを構築できた  
B 業務に結びつくプロセスを構築できなかった  
C 業務に結びつくプロセスを構築できなかった

**成績評価**

S 計画に照らしてよく業績を達成した  
A 計画に照らして業績を達成した  
B 計画に照らして業績を達成できなかった  
C 計画に照らして業績を達成できなかった  
D 計画に照らして業績を達成できなかった

業績評価(個人)

成績評価(個人)

業績評価(全体)

成績評価(全体)

図1

評価シート(2) 能力評価・情意評価

評価項目	部署(部・課・科)	役職(選任)	一般(一般)	氏名	評価期間
能力					
項目	項目	項目	項目	項目	項目
共通評価	業務への貢献及び患者情報の把握	TMGが必要とする医療サービスを理解している			
	リーダーシップ及びチームワーク	担当業務の重要性を認識する姿勢がある 上司の指示を正確かつ前向きにとらえ、良好なコミュニケーションをとっている			
	業務品質及び加担率	品質や効率を高めながら、業務を迅速かつ正確に実行している 業務の質を向上させるために必要な工夫や改善を、上司の指導を待たずに自主的にやっている			
	決定的な業務遂行	担当している業務の優先順位を判断し、果敢を行っている 業務状況について上司と適切なコミュニケーションをとっている			
職種別評価	総務理解力	総務業務に必要な事項を理解し、担当業務の実施手順や業務手順を計画的に実施している			
	総務業務の推進・実行	宝島業務を上司の指示に基づき実行している 総務業務に関する基本的知識を確実、獲得している			
	担当業務の評価・検討	担当業務において、業務内容を振り返り、適切に実施できた点、できなかった点を客観的に自己評価している			
	総務業務の改善	業務上の課題(事項)について、上司の指導を待たずに業務改善に取り組みている 労働時間、休憩、休日など就業管理に関する施設設備の業務や管理を行うことができる			
	人事・労務管理	社会保険手続きについての知識を有している			
	会議・行事管理	行事についての知識を有し、年間の実施計画を把握している			
広報	広報業務の実施手順(時期)や業務の手順、社内改革ルート等を理解している				
庶務全般	施設や設備管理の把握のため、社内情報による資産の管理に必要な知識を有している 物品の調達について、業務の正確さを把握している				
情意					
項目	項目	項目	項目	項目	項目
責任感	1) 組織が求めている自分の役割を達成しようとしているか 2) 割りや失敗に対して責任を担うことができるか 3) 担当業務の重要性を認識し、業務の質を向上させるために努力しているか				
誠実性	1) 担当業務を誠実に遂行しているか 2) 仕事の内容を正確に把握しているか 3) 業務の改善に積極的に取り組んでいるか 4) 業務に責任を持って取り組んでいるか				
協働性	1) 上司の指示・指導、業務内容、責任を十分に理解し、適切に実行しているか 2) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか 3) 担当業務のコンプライアンス事項を把握し、法令違反の防止やリスクの回避に努めているか 4) 自己の業務内容だけでなく、他の部署の業務内容についても理解しているか 5) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか				
協調性	1) TMGの経営理念や行動方針を理解し、担当業務の遂行に貢献しているか 2) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか 3) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか				
グループワーク	1) TMGの経営理念や行動方針を理解し、担当業務の遂行に貢献しているか 2) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか 3) 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めたか				
総合コメント					
本人	上司	評価	項目	項目	項目

**責任感**

A 組織が求めている自分の役割を達成しようとしている  
B 割りや失敗に対して責任を担うことができる  
C 担当業務の重要性を認識し、業務の質を向上させるために努力している

**誠実性**

A 担当業務を誠実に遂行している  
B 仕事の内容を正確に把握している  
C 業務の改善に積極的に取り組んでいる

**協働性**

A 上司の指示・指導、業務内容、責任を十分に理解し、適切に実行している  
B 業務の遂行に必要となる他の部署や関係者との連携を求めた  
C 担当業務のコンプライアンス事項を把握し、法令違反の防止やリスクの回避に努めている

図2

寄稿

人事考課の問題点、現状および評価者研修の重要性



## ■評価者研修（1日間）

### ◆ねらい：

- ・評価の意義の再確認（育成につなげるなど）と評価者としての基本留意事項の再確認
- ・評価の甘辛をできる限り是正する目的で、標準評価（3）の根拠となる行動（FACT）のレベル感を統一するために受講者間で議論をし、グレードごとの評価項目の適切なレベルの行動（FACT）を決める
- ・納得度の高い評価のフィードバックと悪い評価でも次につながるフィードバックができる面談の仕方を理解

時間	内容	手法
午前	<p>1. 人事評価の意義と重要性 ※重要なポイントのみ確認</p> <p>(1) 人事評価の意義 (2) 人事評価を人材育成につなげる (3) 人材育成と人事評価 (4) 人事評価の対象 (5) 評価のポイント (6) フィードバックのポイント ~プロセスを評価する (7) 部としての成果を明確にする (8) 評価者が陥りがちなケースと防止策 ①ハロー効果 ②寛大化傾向 ③中心化傾向 ④対比誤差 ⑤論理誤差 ⑥逆算化傾向 ⑦期末効果</p> <p>2. 評価基準ブラッシュアップ演習 【ワークねらい】 評価の甘辛をできる限り是正する目的で、標準評価（3）の根拠となる行動（FACT）のレベル感を統一するために受講者間で議論をし、グレードごとの評価項目の適切なレベルの行動（FACT）を決める 【ワークの進め方】 (1) グループ毎で担当する評価項目を1つ決める (2) グループが担当する評価項目に関して、事前課題で考えていただいた評価の根拠を1人ずつ発表をしていただく（1人2分くらい） (3) それぞれメンバーから挙げたものについて、重複したもの、似ている内容などを優先して5個程度に絞り、標準評価とすべき、妥当なレベル感の能力・行動について議論して、チームでの統一した見解を考えていただき、ホワイトボードに考えたものを書き出していただく（20分程度） ※できるだけ数値などで具体化したものをアウトプットするように講師から指摘 (4) グループごとに考えたものを全体に向けて発表し、その内容やレベル感について他のグループの1～2名の受講者に意見を求める</p>	<p>講義</p> <p>個人ワーク グループワーク</p>
午後	<p>3. 評価における面談の進め方</p> <p>(1) 面談時の環境のポイント (2) 面談の進め方 (3) 面談のポイント 【ワーク】ほめるところと改善してほしいところを整理する (4) 下位評価を伝える際のポイント</p> <p>4. 面談時のコミュニケーションの基礎</p> <p>(1) 部下とのコミュニケーションの基本 ~面談基礎スキル (2) 相手の本心を引き出す ~「聴く」スキル (3) 相手の真意を明確にする ~「質問」のスキル (4) 部下に自信をもたせる ~「承認」のスキル (5) 「訊く」を活用して明確なコミットメントを行う</p> <p>5. 実践ケーススタディ ※自組織の架空のモデルの人物を設定し、受講者全員で同一対象を評価。 自分の評価の偏り、クセを実践演習で確認する。 ※設定は年齢、性別、階層、性格、期中のFACT20個程度</p> <p>6. 評価者としてのあり方 【ワーク】研修を踏まえ、評価者として気をつけたいことを挙げる</p>	<p>講義</p> <p>個人ワーク グループワーク</p> <p>講義</p> <p>グループワーク</p> <p>個人ワーク</p>

図3

## ■評価者研修の重要性

所属長の評価についても課題が多く、他職種の評価をしなければならないところが最大の問題です。同じ職場にいない人間の評価は難しく客観的になりにくい。所属長ですから成績評価に重点がおかれますが、組織管理等で例えば離職率なども評価のウエイトが大きくなります。

評価者研修は、以上の事をしっかり習得し部下の評価の公平性が保たれるように努めなければならない。以下の図3に示したものは、当グループで行っている評価者研修の研修内容になります。冒頭に述べたように人事考課の意義と重要性や客観的な評価、面談のポイントなど評価者の心構えの研修を実施しています。

## ■おわりに

最後になりますが、やはり人が人を評価することに限界があります。人事考課の問題点は、数多くあり永遠の課題です。人事考課の分野も近い将来にAIが導入されることを期待したいです。皆さんもご存知の通り、車の自動運転をはじめ世の中には多くのAIが導入されています。医療業界でもAI問診などはすでに実用化されており、コロナ禍においても効果を発揮しています。このような様々な分野でAIが使われていますので、AIを使い人事考課が客観的にできるようになる時代が到来することを期待したいと思います。

### 日本病院会病院総合力推進委員会

担当副会長	仙賀 裕	(茅ヶ崎市立病院)
委員長	有賀 徹	(独立行政法人労働者健康安全機構)
副委員長	栗原 正紀	(長崎リハビリテーション病院)
委員	浅香えみ子	(東京医科歯科大学医学部附属病院)
委員	木澤 晃代	(日本大学病院)
委員	栗原 健	(一般社団法人日本病院薬剤師会)
委員	本多 哲也	(戸塚共立第1病院)
委員	山下 智幸	(日本赤十字社医療センター)