

第81回病院事務管理者 ネクスト研修会

- ・ 人的資源管理について

参考資料：中小企業白書（2022版）

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編

「医業経営コンサルティングマニュアル」

TAC出版「中小企業診断士テキスト①企業経営理論」 他

病院事務管理者ネクスト研修会

R5.8.18 沼田資料

●1 人的資源管理 (HRM)

- ・企業活動における経営資源
「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」に大別される。

「ヒト」の特徴

個性や感情がある。

獲得した後の教育や訓練によってパフォーマンスに差がでる。



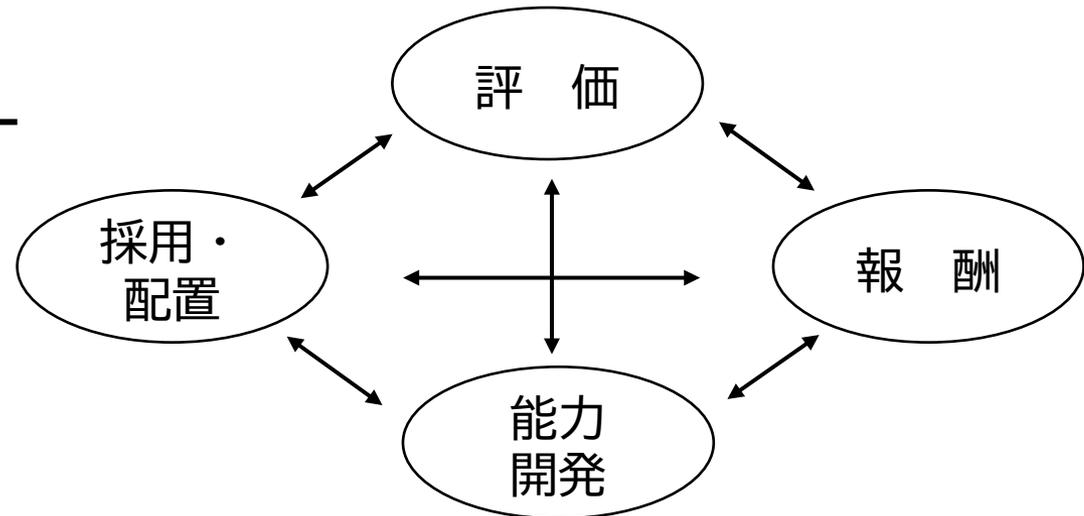
企業として重要なこと

従業員の能力開発、適切な人事施策により従業員の能力やモチベーションを高める取組を実施すること

- ・人材を重要な経営資源として捉え、教育、評価、報酬などの人事施策を体系的に構築・運用する仕組みは、**人的資源管理(HRM)**と呼ばれている。
- ・経営資源には設備や店舗などの「有形資産」のみならず、知的財産、ブランド、人材の質なども含まれ、こうした「無形資産」への投資が生産性向上につながる。

●1 人的資源管理（HRM）の全体像

人事システムの体系



①評価システム

従業員をどのようにな観点と尺度で評価するか

②採用・配置システム

従業員にどのような仕事を与えるか

③報酬システム

成果を出した従業員に対してどう報いるか

④能力開発システム

従業員の能力開発に対してどのように援助するか

●1 人事制度

一般に、一定規模以上の企業が人事労務管理を行うには「制度」は必要である。従業員にどのような基準で仕事を与えるか、能力をどのようにチェックするか、またそれに基づいて賃金をいくいらにするか決めておくことが必要になる。またそれに基づく問題に対処するためには、あらかじめ**一定のルール**を決めておかなければ公正性を欠くことになる。

●2 日本的経営の特徴

- メインバンク制
- 株式の持ち合い
- 三種の神器
 - 終身雇用制度、年功序列制、企業別労働組合

●2-1 3種の神器について

終身雇用制

○メリット

生活が安定する。企業に対する忠誠心が高まる。
長期的な人材育成が図れる。

●デメリット

仕事がマンネリ化する。景気動向にあわせた雇用調整に制約

年功序列

○メリット

従業員の生活設計が容易。

●デメリット

若い優秀な人材の士気が下がる。
能力・成果と賃金のギャップが生じやすい。

企業別労働組合

○メリット

労使協調体制の基盤

●デメリット

経営に対する健全なチェック機能が果たせない

● 2-2 人事制度の日本型と欧米型の違い

● 欧米企業型（ジョブ型）

ジョブ型雇用制度・職務主義的人事制度と言われている。

- まず、先に仕事があり、その仕事に人をつける
- 職務等級制度

● 日本企業型（メンバーシップ型）

個々の従業員が保有する職務遂行能力を基準に人事を実施する

- 人に仕事をつける
- 職能資格制度

職務を遂行する能力、仕事の困難度・責任度などをベースとした区分を設ける

→ 職能資格の基準を設定し、この基準によって人事処遇を行う

● 2-3 人事制度の日本型と欧米型の違い

項目	ジョブ型・ポスト限定型雇用	メンバーシップ型雇用（日本型）
基本	仕事（職務記述書）により 人を採用する	人に仕事をつける
採用	欠員補充・新規事業への採用 経験者の採用	定期採用が中心（新卒一括採用） 未経験者も採用される
雇用	職務記述書により転勤・移動 が困難	柔軟な人事異動・配置転向が可能
評価	職務記述書の記載内容ができ ているか判断・評価が用意	能力や会社への貢献が見込めない社員へ も、年齢や勤続年数によって見合わない 給与を払う必要がある
人材	求める人材を効率的に確保で きる 人材の流動性が高い	専門職の人材が不足しがち・教育コスト がかかる 人材の流動性が低い
給与	職務によって給与が上下	基本下がらない
解雇	解雇ルールあり	解雇は簡単にできない 終身雇用

● 2-4 給料表 (例: 宮城県)

行政職給料表

職員 の 分 区	職務 の 級	1 級	2 級	3 級	4 級
	号 俸	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額
		円	円		
	1	150,800	199,500		
	2	151,900	201,300		
	3	153,100	203,100		
	4	154,200	204,900		

級別標準職務表

給料表	職務 の 級	標準的な職務 (条例)	給与条列別表第五 の職務と同程度の
	1 級	主事又は技師の職務	
	2 級	1 困難な業務を行う主事又は技師の職務	1 企画員の職務 2 専門検査員の職務 3 教務主任の職務 4 副主任指導員の職務 5 事務長 (給与条列別表第三級の項第五項に規定する職務)
		2 警察本部、市警察部又は警察署の主任の職務	
	1 主任主査又は技術主任主査の職務		
	2 主査又は技術主査の職務		
	3 警察本部、市警察部又は警察署の係長の職務		

行政職給料表級別資格基準表 (抄)

試 験	学 歴	免 許 等	職						6 級は技術主幹の職務 業務を行う主任主査又は技術主任主査の職務 業務を行う警察本部、市警察部又は警察署の係長の職務 業務を行う中学校、小学校又は義務教育学校の事務長
			1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	
採 用 試 験	大 学 卒 業 程 度	大学卒	0	3	4	4	2	別 に 定 め る	
			0	3	7	11	13	定 め る	
採 用 試 験	短 期 大 学 卒 業 程 度	短期大学卒業	0	5	4	4	2	別 に 定 め る	
			0	5	9	13	15	定 め る	
採 用 試 験	高 等 学 校 卒 業 程 度	高校卒	0	7	4	4	2	別 に 定 め る	
			0	7	11	15	17	定 め る	

在級年数

在職年数

職員を採用するとき、昇格させるとき

● 2-4 モデル例

職能資格制度のモデル

職能資格	職務の級	標準的な職務	職制上の段階
主事・技師	1級	主事又は技師の職務	主事・技師・主任
主事・技師	2級	困難な業務を行う主事又は技師の職務	主事・技師・主任
主任主査、係長	3級	主任主査又は技術主幹主査の職務	主事・技師・主任 係長級
児童相談所支所の長 地方機関の部長 など	6級	本庁又は委員会等の事務局の課長又は室長の職務	課長級
課長・室長 児童相談所所長 専門監 など	7級	困難な業務を行う本庁又は委員会等の事務局の課長又は室長の職務	課長級

● 3 成果主義

成果主義：賃金や賞与、昇格などについて、仕事の成果をもとに決定する考え方

● 成果主義制度の失敗例（富士通）

成果が給与に直結するため、失敗を恐れる社員が増えたこと。さらに、半年の目標設定と達成具合によって評価が決まるため、長期間にわたる高い目標に挑戦する社員が減り、ヒット商品が生まれなくなったこと。また、地味な通常業務がおろそかになり、アフターケアなどの場面でトラブルが続出したという声もあった。

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> モチベーションの向上 <p>勤続年数等に関係なく個人成果を評価する制度なので、努力の結果が正当に賃金に反映されるので、職員は成果を出すために高いモチベーションで仕事に取り組み、会社への貢献度も高くなる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な成果目標を軽視 <p>社員は成果をあげるため、目先の取り組みを重視する傾向があり、成果以外で得られる知識や経験が疎かになってしまう</p>
<ul style="list-style-type: none"> 人材育成と人材確保 <p>成果を出さなければ評価されず役職も賃金も上がらないので、社員が主体的にスキル向上に努めるようになり、自然と人材育成に繋がる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> チームワークの低下 <p>個人成果を評価することで、組織活動よりも個人活動が増えてしまう可能性がある</p>
<ul style="list-style-type: none"> 過剰な人件費削減 <p>社員の勤続年数が増えるほど賃金も高くなり人件費がかかる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 異なる評価基準による不公平感 <p>成果とは言っても、各部署によって評価基準は異なる。例えば、数字で成果が分かる営業部と成果が数字では表れない管理部門では、同様の基準で評価することは難しい。</p>

●4 人事評価（人事考課）

人事考課とは、スキルや業務実績、勤務態度等、会社が定めた基準に基づき、従業員を評価するもので、評価により得られた情報を昇進・昇格、配置・異動、能力開発・教育訓練、昇給、賞与などの管理に活用するもの。

①従業員の能力を可視化し、組織運営を円滑にする

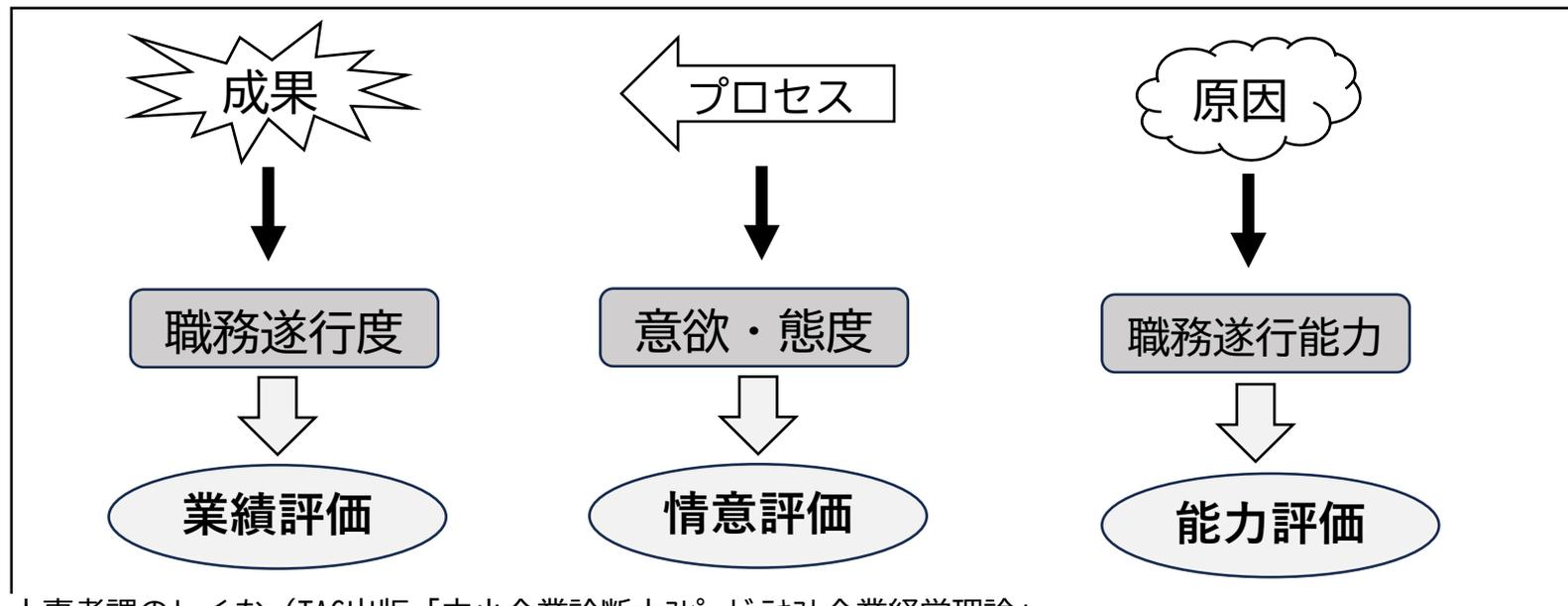
評価表に基づき、行動、能力、業績などを把握できる。

②従業員の成長を促し生産性を高める

定期的に自分の「仕事ぶり」を評価される機会がある。評価は処遇に反映されるため、積極的に挑戦したり、自らスキルアップに励んだり、モチベーションの向上につながる。

③企業の方針や理念に基づいた行動指針を周知する

人事考課で明確な評価基準を示すことで、社員が目指すべき姿や企業の方針を伝わる。



●4 人事評価の課題（心理的誤差）

ハロー効果

被評価者が持つ目立った特徴に引きずられ、他の評価が歪められること
例えば5段階評価で営業成績が5だった社員に対し、他の評価項目も事実に関係なく5や4を付けてしまうケース

中心化傾向

パフォーマンスやポテンシャルの優劣に関わらず、評価が中間値に集中する傾向
寛大化傾向。評価者の自信の欠如から評価を甘くつけてしまう

逆算化傾向

最終的な評価結果を先に決め、その結果になるよう逆算して各項目の評価を調整する

論理誤差

事実を確認せず、評価者の推論に基づいて評価を下すこと。例えば被評価者の出身大学や所属団体から、職務遂行能力の高低を判断し評価に反映させるケース

対比誤差

評価者自身の能力を基準にし、被評価者の能力を比較して評価すること。例えば自分の専門・得意分野においては厳しく、専門外・苦手分野に関しては甘く評価するケース

遠近効果

最近のことは大きく、何か月も前のことは小さくなってしまう

親近効果

評価者と近い立場の人や共通点を持つ人に対して評価が甘くなること

●4 人事評価において発生する心理的誤差傾向対策

●自己申告制度

自己申告制度とは、従業員自らが職務上の目標や遂行状況、自身の適性や問題点などを自己評価し、申告させる人事制度。申告をもとに従業員の適性や能力を判断し、適切な人材配置や人事異動が可能になるなどの利点。従業員の自己評価と上司の人事評価を照らし合わせることで、公平・公正な評価が可能であることも利点。

●多面評価

多面評価とは上司だけでなく、同僚や部下、他部署など複数の関係者から評価を行う手法。周囲のあらゆる方向からの評価であるため360度評価も呼ばれる。

●目標管理制度

MB0（目標管理制度）とは、会社の方針と社員自身が目指したい方向性を擦り合わせることで一人ひとりに目標を設定し、成果までの道のりを管理するマネジメントの概念。社員自らが目標到達までを管理することで、業務効率の向上やモチベーション向上につながる。

- ① 上司は部下に次期の業務目標を提出させ、組織全体の立場から話し合い、その目標を決定する
- ② 決定された目標の達成方法は、なるべく本人の創意に任せる
- ③ 期末に部下は目標達成度を自己申告する
- ④ 上司はこれに基づいて業績評価を行い、結果を部下に面接を通じてフィードバックし、次期のための改善すべき点を示す

●5 人事評価サンプル

人事評価表サンプル1【管理職】

人事の書式・シートのサンプルや人事制度ノウハウがPDFファイルでダウンロードできます。
 ここをクリック または 左下URLより、jinji.jpサイトへアクセスしてください。

 **YouTube** この人事評価表サンプルの解説動画はこちら

対象期間	年 月 日 ~ 年 月 日		
氏名			
所属		等級	

評価者 氏名	一次	
	二次	

① 業績評価

担当部門	業績項目	項目定義	点数基準					91点	自己評価		一次評価		二次評価	
			0	1	2	3	4		票点	×91点	票点	×91点	票点	×91点
担当部門	売上高 達成度	売上実績 売上目標	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上	12.5	-	-				
	経常利益 達成度	経常利益実績 経常利益目標	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上	12.5	-	-				
合計→								25.0						

② テーマ評価

部門 重点 テーマ	目標項目	目標値・達成水準	点数基準：期待を大きく下回る～やや下回る～期待どおり～やや上回る～期待を大きく上回る						91点	自己評価		一次評価		二次評価	
			自己評価		票点	小計	上司評価			票点	小計	票点	×91点	票点	×91点
部門 重点 テーマ			1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40			1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40	30%						
			2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60			2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60							
				1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40			1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40	30%					
				2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60			2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60						
			1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40			1：目標難易度	0 - 10 - 20 - 30 - 40	40%						
			2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60			2：計画達成度	0 - 15 - 30 - 45 - 60							
合計→								100%							

③ 職務プロセス評価

職務プロセス	評価項目	項目定義	点数基準				91点	自己評価		一次評価		二次評価	
			0	1	2	3		4	票点	×91点	票点	×91点	票点
職務プロセス	経営方針・部門方針の理解・推進	経営方針・部門方針を理解し、部下や他部門を巻き込んで推進していたか	方針を理解・推進しようという意欲が見られなかった	方針に対する推進意欲はみられなかったが、周囲の巻き込みが不十分だった	方針を理解し、部下を巻き込んで推進していた	方針を十分に理解し、他部門も巻き込んで推進していた	方針に沿った周囲の巻き込み力に優れ、目に見える成果があった	2.5					
	部門計画の立案・推進	上位方針に基づいて部門計画を立案し、具休期にまで落とし込んで実行推進できたか	明確な計画を示せず、場当たり的な部門運営だった	計画を立案したが、具体性に乏しく十分に推進できなかった	上位方針に基づき計画を立案し、具休期に落とし込んで推進していた	適切な計画を立案し、具休期も明確で、部門レベルの業績の向上につながった	最適な計画を立案・推進し、全社的な業績の向上につながった	2.0					
	リーダーシップ	リーダーシップを発揮して、全社的な課題の解決に部門全体で取り組むことができたか	リーダーシップをまったく発揮できなかった	最低限のリーダーシップを発揮しているが、不十分な面が見られた	リーダーシップを発揮し、全社的な課題解決に向けての取り組みが見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全社的な課題にある程度の改善が見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全社的な課題を解決した	2.5					
	他部門との連携	部門間の連携が図られるよう、他部門との調整や部下へのはたらきかけができたか	自部門のことがり優先する意識が目立った	連携しようとする意欲はあったが、周囲への影響力が不十分だった	部門間の連携を図るため、他部門との調整役を担っていた	部下にはたらきかけて、自ら調整しなくても相互連携が図られる体制を整えていた	自部門全体として協力的な体制を整えており、他部門からの業績を導いていた	2.5					
	部下指導・育成	部下の育成方針を立案し、それに沿った指導や動機づけができたか	部下の成長に関心が薄く、必要な指導を行わなかった	日々の指導は行っていたが、一貫した育成方針に沿ったものは見えなかった	育成方針を立案し、それに沿った指導を行っていた	個々の適性を踏まえた育成計画を立案し、指導だけでなく動機づけも十分行っていた	育成計画や指導・動機づけが的確で、部下が大きく成長した	2.5					
重要関係先との関係構築	重要関係先について、トップレベルと良好な関係を構築できたか	重要関係先との関係構築ができていない	トップレベルとコミュニケーションを	トップレベルと定期的に業務を進め	トップレベルと十分な信頼関係を	トップレベルに完全に信頼され、先							

第81回病院事務管理者 ネクスト研修会

- ・ 診療報酬関連

●診療報酬関係

- ・医療DXの推進（行程表）
 - 2023年度中 生活保護（医療扶助）のオンライン資格確認の導入
 - 2024年秋 健康保険証の廃止
 - 2024年度中 電子処方せんの普及
 - 遅くとも2030年度 概ねすべての医療機関で電子カルテの導入
- ・来年度（令和6年度）の診療報酬改定は6月から実施
- ・中医協の状況
 - 第549回（2023.7.12）在宅について（その1）
 - 第550回（2023.7.26）感染症について（その1）
 - 第551回（2023.8.2）個別事項について（その1）
（小児・周産期について）

●診療報酬関係

電子処方せんが始まりました！

電子処方せんとは、これまで紙で発行していた処方せんを電子化したものです

メリット

01

複数の医療機関・薬局間での情報共有が可能に！

複数の医療機関・薬局をまたがる過去のお薬情報を医師・薬剤師と共有することができます。同じ成分のお薬をもらうこと（重複投薬）や良くないお薬の飲み合わせを防ぐことができ、安心安全な医療に繋がります。

メリット

02

自分のお薬情報が確認できる！

マイナポータルでご自身の直近のお薬情報を確認することができます。飲み合わせの確認等が可能になり、日常生活におけるお薬関連のリスクを抑えることができます。

メリット

03

診療やお薬の受け取りが便利になる！

処方せんが電子化されるため、薬局に処方せん情報をあらかじめ送ることができます。オンライン診療なども受けやすくなります。

電子処方せんを利用するためには大きく **3step!**

Step.1 医療機関の窓口で電子処方せんを選択

Step.2 電子処方せん対応薬局で受け付け

Step.3 調剤されたお薬を受け取る

マイナンバーカードでもっと便利に！

マイナンバーカードをご利用いただくと、よりよい医療を受けられることができます。まだマイナンバーカードを持ちでない方はまずはマイナンバーカードの申請を！



マイナンバーカードの
申請方法はこちら
<https://www.kojinban.go-card.go.jp/apprec/>



このポスターが目印！



【電子処方せん】のメリットとは？
これまで紙で発行していた処方せんを電子化したことで、医療機関・薬局間で患者さんの過去の処方せん情報を共有することが可能になり、重複投薬や飲み合わせの危険性を防ぐことができます。また、マイナポータルで自身の処方せんを確認することができ、日常生活におけるお薬関連のリスクを抑えることができます。



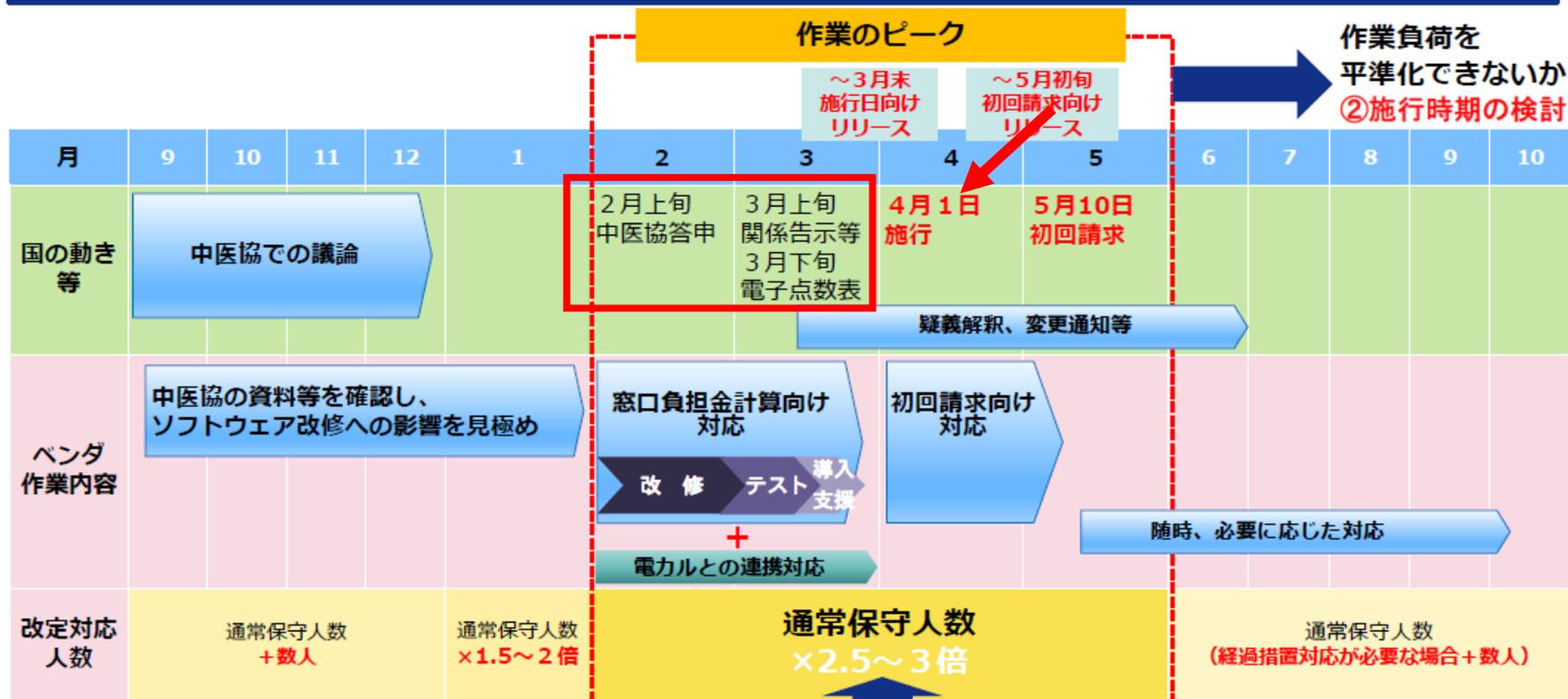
電子処方せんについて、詳しくはこちら

電子処方せん

検索

診療報酬改定への対応状況（現状）

- ・現状、ベンダや医療機関等においては、診療報酬改定に短期間で集中的に対応するため、大きな業務負荷が生じている。
- 改定施行日（4/1）からの患者負担金の計算に間に合うように、ソフトウェアを改修する必要がある
 - ※ 3月に支払基金から電子点数表が示されてはいるものの、その段階では既にソフトウェア改修作業の大半は終了している
- ソフトウェアのリリース後も、4月診療分レセプトの初回請求（5/10）までに、国の解釈通知等について更に対応が必要



各ベンダがそれぞれ行っている作業を1つにまとめられないか

①診療報酬算定・患者の窓口負担金計算を行うための全国統一の共通的な電子計算プログラム＝共通算定モジュールの開発

診療報酬改定時期を2ヶ月後ろ倒しした場合のスケジュール（案）

- 施行時期の後ろ倒しにあたっては、総合的な検討が必要とされているところ。
- 毎年薬価改定の観点からは、4月の薬価改定が実施されれば、薬価調査を例年通りに実施することが可能。
- また次期改定に向けては、6月施行の場合、経過措置は9月末を基本とし、年度内の検証調査が実施可能。



● 診療報酬関係

● 赤丸・赤矢印は筆者

医療DXの推進に関する工程表（概要）

令和5年6月2日
医療DX推進本部決定

基本的な考え方

- 医療DXに関する施策の業務を担う主体を定め、その施策を推進することにより、①国民のさらなる健康増進、②切れ目なく質の高い医療等の効率的な提供、③医療機関等の業務効率化、④システム人材等の有効活用、⑤医療情報の二次利用の環境整備の5点の実現を目指していく
- サイバーセキュリティを確保しつつ、医療DXを実現し、保健・医療・介護の情報を有効に活用していくことにより、より良質な医療やケアを受けることを可能にし、国民一人一人が安心して、健康で豊かな生活を送れるようになる

○ マイナンバーカードの健康保険証の一体化の加速等

- 2024年秋に健康保険証を廃止する
- 2023年度中に生活保護（医療扶助）でのオンライン資格確認の導入

○ 全国医療情報プラットフォームの構築

- オンライン資格確認等システムを拡充し、全国医療情報プラットフォームを構築
- 2024年度中の電子処方箋の普及に努めるとともに、電子カルテ情報共有サービス（仮称）を構築し、共有する情報を拡大
- 併せて、介護保険、予防接種、母子保健、公費負担医療や地方単独の医療費助成などに係るマイナンバーカードを利用した情報連携を実現するとともに、次の感染症危機にも対応
- 2024年度中に、自治体の実施事業に係る手続きの際に必要な診断書等について、電子による提出を実現
- 民間PHR事業者団体やアカデミアと連携したライフログデータの標準化や流通基盤の構築等を通じ、ユースケースの創出支援
- 全国医療情報プラットフォームにおいて共有される医療情報の二次利用について、そのデータ提供の方針、信頼性確保のあり方、連結の方法、審査の体制、法制上あり得る課題等の論点について整理し検討するため、2023年度中に検討体制を構築

● 診療報酬関係

● 赤丸・赤矢印は筆者

○ 電子カルテ情報の標準化等

- 2023年度に透析情報及びアレルギーの原因となる物質のコード情報について、2024年度に蘇生処置等の関連情報や歯科・看護等の領域における関連情報について、共有を目指し標準規格化。2024年度中に、特に救急時に有用な情報等の拡充を進めるとともに、救急時に医療機関において患者の必要な医療情報が速やかに閲覧できる仕組みを整備。薬局との情報共有のため、必要な標準規格への対応等を検討
- 標準型電子カルテについて、2023年度に必要な要件定義等に関する調査研究を行い、2024年度中に開発に着手。電子カルテ未導入の医療機関を含め、電子カルテ情報の共有のために必要な支援策の検討
- 遅くとも2030年には、概ねすべての医療機関において、必要な患者の医療情報を共有するための電子カルテの導入を目指す

診療報酬改定DX

- 2024年度に医療機関等の各システム間の共通言語となるマスタ及びそれを活用した電子点数表を改善・提供して共通コストを削減。2026年度に共通算定モジュールを本格的に提供。共通算定モジュール等を実装した標準型レセコンや標準型電子カルテの提供により、医療機関等のシステムを抜本的に改革し、医療機関等の間接コストを極小化
- 診療報酬改定の施行時期の後ろ倒しに関して、実施年度及び施行時期について、中央社会保険医療協議会の議論を踏まえて検討

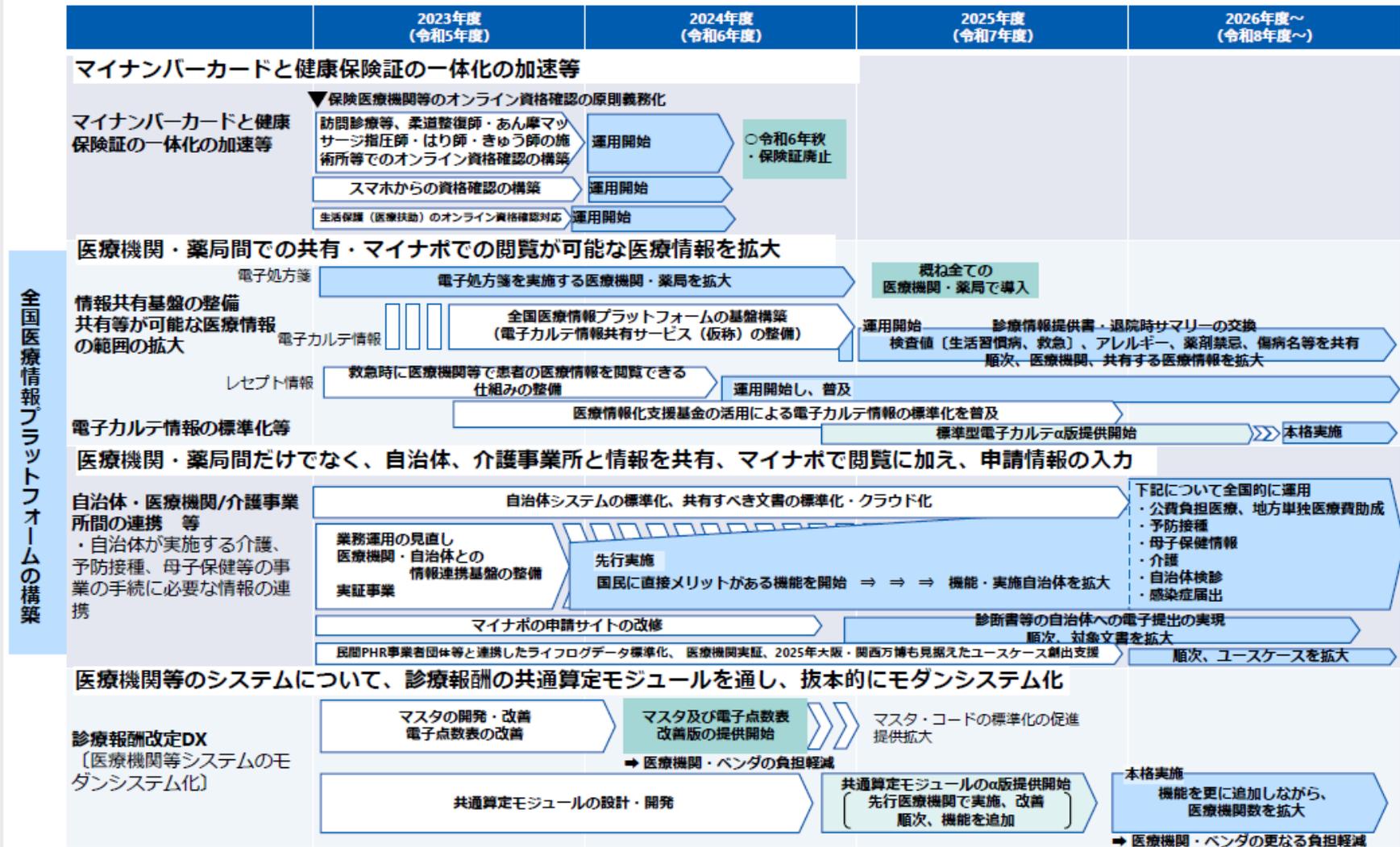
医療DXの実施主体

- 社会保険診療報酬支払基金を、審査支払機能に加え、医療DXに関するシステムの開発・運用主体の母体とし、抜本的に改組
- 具体的な組織のあり方、人員体制、受益者負担の観点を踏まえた公的支援を含む運用資金のあり方等について速やかに検討し、必要な措置を講ずる

●診療報酬関係

令和5年6月2日
医療DX推進本部決定

医療DXの推進に関する工程表〔全体像〕



●情報交換会（19時15分～）

- ESPALMADOR MARISQUERIA
エスパルマドール マリスケリア

（仙台駅エスパル東館3階）



●ネクスト研修会の予定

- ・ 9月ネクスト研修会（オンライン）
9月26日（火）16時から

- ・ 10月ネクスト研修会（ハイブリッド）
10月20日（金）18時から
- ・ 11月ネクスト研修会（オンライン）
11月28日（火）16時から
「診療報酬改定について」

ご清聴ありがとうございました。

