

◆ 東日本病院 本部総務人事課 小島聡君のケース（解答例） ◆

ある年の9月15日の夕方、小島君は西村課長から呼ばれ、

「小島君も入って6年目になるね。うちの仕事にも慣れ、法人にどんな仕事があるかわかるようになったよね。人事考課制度も整い、いよいよ法人独自の能力開発体系をつくろうと思っているの
5 が、君にも手伝ってほしいと思っている。そこで、どのようなことから取り組んだらよいか一度考えて、今月末までに私に提案をしてくれないか。もしわからないことがあれば、先輩の堀君や私に聞いてくれ。頼んだぞ」

と指示を受けました。小島君は、“そうだな、僕もおおよそ職員がどんな仕事をしているかわかっ
10 たから、少しまとめてみよう。同期で看護師の三ツ星さんや理学療法士の松木さんにも聞いてみよう。後輩で地域連携室にいる森岡君に聞くのも面白いな。うーん、面白くなってきたな、よしやってみるか…”とやる気満々でこれを引き受けました。

小島君はすぐさま、組織図を見ながら自分の同期や自分の後に入局した後輩を洗い出し、能力開
15 発ニーズを吸い上げるための準備をしました。小島君は“そうだ、まずは明日、高校で同じ野球部だった後輩でもある、一番話が聞きやすい森岡君に聞いてみよう”と思い、その日の業務を終え、帰路に着きました。

翌日、小島君は出勤するやいなや、地域連携室の森岡君を訪ねました。森岡君は上司の佐藤室長
20 から指示された午前中までの仕事に追われ、忙しそうにしていたところでした。

(小 島)「森岡君、今、少しいいかい？」

(森 岡)「あっ、どうも。バタバタしてますけど、何でしょうか？」

(小 島)「職員の能力開発体系をつくることになって、君から少し意見を聴きたいと思って来た
んだ。君、入局して2年目だけど、今どんな研修を受けてみたい？」

25 (森 岡)「研修ですか。うーん」

(小 島)「何かあるだろう」

(森 岡)「うーん、そうですね。あえて言うと、医療法の動向ですかね」

(小 島)「他は？」

(森 岡)「いや、まだ地域連携の仕事もすべてをわかってないし、勉強も好きでないからいいで
30 すよ。勘弁してくださいよ」

(小 島)「そうか。勉強しろよな。大体、お前は昔から部活ばかりして、勉強をあまりしなかつ
たもんな。しかし、懐かしいな。ところで最近、後輩たちの練習には参加してるのか？」

(森 岡)「先週、高校に行って後輩たちを鍛えてやったところですよ。最近の奴らはすぐに音を
上げるからダメです」

と、能力開発体系についての話ではなく、2人は今度は部活や高校時代の話で長々と盛り上がりました。

地域連携室の佐藤室長や職員は、規律性(一)の小島君と森岡君の話で気が散り、イライラしながらも業務に追われていました。

5 しばらくしてようやく小島君は、「それじゃあ、まあありがとう。また今度、呑みに行こうぜ！」と地域連携室を後にしました。

小島君が退室するやいなや、佐藤室長は「長々とムダな話をする時間なんてないだろう。そもそも小島君は何の話で来てたんだ。能力がどうだとか、高校の後輩がどうだとか、朝一番で皆がバタバタしてるんだから、君も周りをちゃんと配慮しなさい」と森岡君を注意しました。

10 (森岡) “何で俺が注意されなきゃいけないんだ…”

小島君は総務人事課に戻り、とりあえず森岡君の話をノートに控えました。「三ツ星さんと松木さんには午後からでないとは話は聴けないだろうな」と思い、また、毎月行わなければならない給与計算の時期でもあったことから、午前中は給与計算のための給与控除や支給するためのリストの作成をすることにしました。これは毎月初めに、生命保険・財形貯蓄・損害保険・自動車保険の契約会社から給与天引リストが届き、それをもとに給与天引控除リストと医療費補助リストを作成するという手間のかかる作業です。

小島君は、リストを作成している途中で、看護師の神原さんのご子息の受診料支払いを証明する領収書で本院のものでないものが含まれていることに気づき、神原さんに連絡をしましたが、忙しい最中で気が立っていたため、つい「いい加減にしてください。協調性(一)
20 もらえるのですか！」と声を荒げてしまいました。神原さんはルールを知らなかったわけではなく、つい混在させてしまっただけだったため、小島君の対応に憤慨し、口論となってしまったのです。

これを横で聞いていた堀主任は電話を取り上げ、神原さんに謝罪するとともに小島君を叱り、とりあえずその場は収まりましたが、小島君自身は“僕が悪いんじゃない。間違っただけは神原さんじゃないか…。甘いんだ”と納得したわけではありませんでした。

その後、小島君は順調に医療費補助リストの入力作業を終え、堀主任に確認してもらうため入力したリストを印刷し、堀主任に渡し、昼になったので食堂に向かいました。

“食事をしたら、午後は三ツ星さんと松木さんのところに行かないと”

30 昼食後、小島君は早速、三ツ星さんを訪ねました。忙しそうに業務の準備をしていた三ツ星さんは、突然の小島君の訪問に驚いたようでした。小島君は三ツ星さんにも森岡君と同じように質問をしましたが、看護部はすでにいろいろな研修に参加しているため、特に要望は出てきませんでした。

その後、小島君は松木さんを訪ねましたが、患者さんの対応などで忙しそうにしていたため、話すらできませんでした。

“明日だな。でも、思ったより厳しそうだぞ。 さて、どうしよう…。困ったな”

そう悩みながら部屋に戻ると、堀主任が怒っていました。

(堀主任)「どこに行ってたんだ。戻るの待ってたんだぞ。PHSにも出ないし」

(小 島)「すみません。看護科とリハ科に行っていました」

5 (堀主任)「それなら、行き先くらい伝えて席を離れるか、^{規律性 (-)}紙にでも書いてわかるようにしておきなさい。どうも君はそういうことにルーズだ。それよりも、午前中に作成してくれたリストだけど、2、3箇所^{業 績 質 (-)}入力ミスがあったから直しておいたよ。私に渡す前に、自分自身でちゃんと確認をしたのか？」

(小 島)「いえ、すみません。や^{責任性 (-)}っていません」

10 (堀主任)「そろそろミスなくこなしてくれよ。いつになったら正確に入力できるんだい」

(小 島)「すみません。今後、気をつけます。ありがとうございます」(小島君は内心では、“忙しいんだから、そんなことミスくらいするだろ。これくらいのことでごたごた言うな”とっていました)

小島君は堀主任が修正してくれたという箇所を確認し、その日は帰路につきました。

15

翌日、小島君が出勤すると、すでに西村課長が来ており、中山自治会長さんと話をしていました。

(西村課長)「小島君、ちょっと一緒に聞いてくれないか」

(小 島)「はい。何でしょうか」

(西村課長)「中山さんが、『朝、病院に出入りする車が危険なので、何か考えて、対策をとってほしい』との話でいらっしゃってるんだけど、君のほうで対応してくれないか」

20

(小 島)「はい、わかりました。やってみます」

(中山自治会長)「それでは、後はよろしくお願いします」

(西村課長・小島)「承知いたしました。早急に対応したいと思います」

25

小島君は翌日、翌々日と朝早くから出勤^(積 極 性)し、日中の車の出入りの状況、出入口を歩く住民や患者の年齢層や人数、自転車の流れやその量などを、さまざまな角度から調べました。また、車や自転車に実際に自ら乗って出入口周辺を走り、車や自転車の死角になる箇所を念入りに調べ、その後、3日ほどかけて分析し、病院とその周辺地図上にまとめて、対策を考え、対策書として西村課長に提示しました。(※調査においてリスク発見を念入りに行動して行っていること 企画力+)

30

西村課長はその出来栄を評価し、対策についても、死角になる場所にミラーを設置するなど多少のコストはかかるものの、稟議書を作成し、承認を得るということになりました。

それと同時に、西村課長は小島君に対し、「警備員に連絡し、対策を徹底するように」と指示を出しました。

小島君はまず警備員を集め、説明すると同時に、実際に危険な場所をマークした地図を持ち、警備員と一緒に病院周辺を歩きながら^{交渉力 (+) 責任性 (+)}、住民や患者さんの行動、車や自転車の死角を確認させ、警

備の必要性を認識させるとともに、危険を予知できる住民や患者さんの行動がみられた場合の対応の交渉力（+）（企画力）の仕方を指導し、マニュアルも作成しました。

西村課長はこの成果を評価し、中山自治会長を訪れて説明し、自治会長に大変感謝されました。当然、この経過やマニュアルは衛生委員会の場でも披露され、業績（+）質（+）小島君は称賛されました。

5

ただ、この間、小島君は1つのことを後回しにしていました。

（西村課長）「小島君、自治会長がとても感謝してくれたよ。しかし、君の行動力、分析力にはいつも感心させられるよ。ありがとう。ところでなんだけど、先日頼んだ能力開発体系の企画書はどこまでできてるんだい？」

10 （小島）「あっ、もう少し時間が必要です（しまった、正直、忘れていたに近い…やばい）。でもなんとか今月末には間に合わせます」

（西村課長）「ところで、どんな手筈で進めているんだい？」

（小島）「いや、まだ…情報収集の段階でして…」

15 （西村課長）「先週、佐藤室長が“小島君に何をさせているんだい？　うちに来て森岡君と話をしたよ。森岡君に直接話すのもいいが、忙しい時間に長話は良くないし、困ったんだよ”と少し怒ってた感じだったけど。他部署に何か話をしに行くのだったら、その辺は規律性（-）上司を通すなど配慮はしてくれないと困るよ。頼んだよ。期限は今月末だからな。頑張ってくれよ」

（小島）「はい、わかりました。以後、気をつけるようにします」

20 “やばい、やばい。明日、松木さんのところに行くときは気をつけよ”

しかし、9月末までに残された時間は、気づけば残りわずか3日間となっていました。小島君は必死で考えました。

25 これまでの各種委員会の議事録を調べ、今の職員に不足している能力やこれから求められてくる能力は何なのかを自分なりにあぶり出し、まとめてみましたが、単に自分の現段階でわかったことをまとめただけで、それをこれからどう生かし、能力開発体系をつくるための手順を考えたらいいのかまで踏み込むことができず、あっという間に9月30日が来てしまいました。

そして、悪いことは重なるもので、小島君は夜遅くまで頑張ったためか、規律性（-）寝坊をしてしまい遅刻をしてしまいました。

30

ばつが悪そうに挨拶しながら出局した小島君に、西村課長は声をかけました。

（西村課長）「小島君、遅いぞ。例の件、早急に説明をしてくれるか」

（小島）「はい。実は、ここ数日ほど頑張ったのですが、自分自身で現状把握をするだけで終わってしまい…力不足のためここまでしかできませんでした」

と、昨夜遅くまで頑張って作成した、自身の現状認識までで終わった資料を提出しました。

(西村課長)「なぜ、ここに至るまでに、一度も相談がなかったんだい。堀君にも相談をしなかったのかい」

(小 島)「はい。そうなのですが…」

5 (西村課長)「大体、君は時間管理が甘く、^{企画力}（-）
まずもって、計画を立てられていなかったんじゃないか」

西村課長の言う通りだったので、小島君は返事をする事ができませんでした。

(西村課長)「反省すべきことも多いとは思いますが、期限をあと1週間設けるから、もう一度やってみるか？」

10 (小 島)「はい。ぜひともやらせてください」

小島君は、今回の失敗を生かし、まずは自分の1週間の行動計画づくりから入ると同時に、堀主任にその行動計画を見てもらい、相談に乗ってもらうことにしました。

その後、行動計画に基づき医療・介護に関する雑誌や教育機関などの団体への問合せを行い、今後求められてくる各職種の能力について調査を進め、文書でまとめてみました。そのうえで、

15 西村課長から看護部長に^{（規律性）}お願いしてもらい、三ツ星さんへのヒアリングを正式に申し込みました。

(小 島)「こんにちは。前回も話させてもらった能力開発体系の件だけど、あれから調べた結果少し確認したいことがあるので、小1時間ほど時間をください」

(三ツ星)「いいですよ。今回は上司を通すなんて本格的ね」

20 (小 島)「いずれ法人をあげてきちんと取り組まないといけない案件だから、真面目に…。それより、前回、『看護部ではいろいろな研修を受けているから』という話だったけど、僕が調べたところ、看護協会では経営数字に関わる研修ってないよね」

(三ツ星)「経営数字って何？ 診療報酬のこと？」

25 (小 島)「いや、今からますます厳しくなる病院経営において、利益を上げるために、何をどう改善したら利益が出るかを、^知数字でつかむ能力を身につける必要があると思うんだけど」

(三ツ星)「そうね、とても大切ね。でも、コスト意識を持たないといけないのはわかるけど、それって私のレベルではなくて、科長や主任に必要な能力のような気がするわね」

30 (小 島)「そうだね。それから収入を上げるためにも、患者さん満足について、接遇・マナー以外に学ぶべきこと、するべきこともたくさんありそうだ」

(三ツ星)「接遇・マナー以外に？ ふーん、わからないな。でも、興味ある」

(小 島)「そう。患者さん満足のためにはやはり仕組みが必要なんだ。特に、縦割りになっている組織に横串を刺すような」

(三ツ星)「チーム医療ね。組織の壁があってなかなか難しいわ」

(小 島)「でも、伝達や引継ぎがうまくいかず、患者さんに迷惑を掛けたりしてるよね。患者さんのために壁を越えてきつちりとバトンタッチしなきゃ、近隣の病院に負けてしまうよね」

(三ツ星)「そうね。随分と勉強したわね。勉強嫌いじゃなかったっけ？」

5 (小 島)「まあね。ありがとう。じゃあ次に、…」

三ツ星さんへのヒアリングは、自分が調べてきたことを前向きな雰囲気の中で確認でき、小島君は自信を深めました。 (※三ツ星さんとのやり取り全体を通して、交渉力+)

職場に戻った小島君は、早速これまでの調査結果をまとめ、職種ごとに求められている能力とその研修内容を整理し、法人をあげてこれに取り組むための進め方とスケジュールを考え、文書にまとめ、西村課長に提出し、この段階での意見を聞くことにしました。

(西村課長)「おう、良くできているな。職種ごとによく課題が整理されている。進め方についても…委員会の設置か。大がかりになりそうだが、法人全体に関わることだし、そうなるな。うん、うん」

(小 島)「ありがとうございます」

15 (西村課長)「ところで、時代背景的な、職種ごとに求められる能力とうちの職員が抱える課題はわかるが、理事長方針は確認したかい？」

(小 島)「確認していませんが」

(西村課長)「だから少し一般論になっているんだな。よくできているけど、これじゃどこの病院でも同じようになるんじゃないかな。私は君にこの仕事をお願いするときに『法人独自の能力開発体系』と言ったよね。組織はそれぞれに歴史、文化が違うんだ。向かいの下谷病院などとの比較をすることも大切じゃないかな。よくできてはいるが、一般論になってはいけないね」

(小 島)「そうですね。理事長方針をすぐに確認しますので、明日、わからなかったことなど課長に質問するかもしれませんが、よろしいですか？」

25 (西村課長)「いいよ。頑張ってくれ」

小島君はすぐに理事長方針を確認し、1つひとつの方針に対し、全職員、階層別、各部門、各職種で何をしなければいけないかを確認すると同時に、以前に整理した各委員会が出てきた対策などを整理し、重要な能力を抽出しました。

30 また、西村課長から地域連携室の佐藤室長に連絡をもらい、佐藤室長から近隣病院の経営方針などの情報を収集するなどし、また、理事長方針をより理解しなければいけないと感じたところについては、西村課長に聞くために整理をしました。

翌日、小島君は西村課長に理事長方針について確認をすると同時に、理事長方針に従い、必要な

能力を全職員、階層別、各部門、各職種で整理した資料を見てもらい、確認をしました。

これを踏まえて、小島君はこれまでの資料を整理し直し、文書にまとめ、翌日、期日通りに^(業績量)西村課長に提出することができました。

5 この間、広報委員会において外部にPRすべき内容が議論され、最終的に小島君がその案をつくったところ、「非常にわかりやすくポイントを得ている」^(業績質)と良い評価^(企画力)を得ました。

また、業者との値段交渉においても、小島君はこれまでのやり方ではだめだと感じ、過去の印刷物を整理し、他の新しい業者への見積り依頼をする^(交渉力)など、従前からの業者をうならせ、少額ではありますがコスト削減を行うことが^(業績量)できました。

10 そして、小島君の上期は終了しました。