

病院経営マネジメント

「人事制度の現状と課題－人事制度改革にむけて－」

日本医師会総合政策研究機構
福岡県メディカルセンター保健・医療・福祉研究機構
福岡県医師会

まえがき

新聞紙上では「松下、定昇廃止など、制度改革発表」（2004年2月28日付、日本経済新聞朝刊）、「日産自動車、定昇廃止 人事は絶対評価」（2004年2月18日付、朝日新聞朝刊）などの見出しが躍っている。「春闘」という言葉はすっかり消え失せてしまった。

医療機関の多くは、これまで年功序列的賃金体系を採っていた。しかし、今や右肩上がりの賃金の上昇を保証することは不可能になった。そして多くの医療機関が人事制度改革の必要性を痛感するようになった。しかし医療機関の人事制度の実態は、ほとんど明らかになっていない。人事制度改革しようにも自院の位置づけと問題点を把握することすら困難である。

そこで我々は、医療機関に対し人事制度改革のためのベンチマークを提供することを試みることにした。

本報告書は、事例研究とアンケート調査から実態を分析し、人事制度改革にむけての課題と留意点を示したものである。医療機関の人事制度改革に少しでも役立つことができれば幸いである。

なお、本研究にあたっては、いくつかの病院と企業にインタビューをさせていただいた。また福岡県下の病院にはアンケート調査にご協力をいただいた。人事制度が経営ノウハウそのものであるにもかかわらず、本研究の趣旨をご理解いただき、実態を開示いただいたことに深く感謝したい。

2004年3月

日本医師会総合政策研究機構

前田由美子（主席研究員）

原祐一（委託研究員）

福岡県メディカルセンター保健・医療・福祉研究機構

福岡県医師会

目次

I. 研究の目的と方法

1. 人事制度にかかわる最近の動き 1
2. 研究の目的と方法 2

II. 人事制度改革のための基本情報

1. 人事制度とは 4
2. 賃金制度の種類と概要 5

III. 病院人事・組織の実態と課題（福岡県病院アンケート調査報告）

1. 調査の概要

- (1) 調査項目 9
- (2) 病院のプロファイル 10

2. 病院の人事・組織の現状と課題

- (1) 職員数の現状と理想 14
- (2) 賃金の決め方と賃金水準についての評価 32
- (3) 人事考課・評価の現状 46
- (4) 総人件費の推移 52
- (5) アウトソーシングの状況 62
- (6) 新医師臨床研修制度の導入をめぐって 68
- (7) 総括 75

IV. 人事制度の事例研究

1. 事例研究の方法 81

2. 病院 職能資格制度の現状

- (1) 職能要件の徹底（F病院） 82
- (2) 期末賞与への人事考課の反映（A病院） 93
- (3) 診察・治療に集中できる人事制度（I法人） 95
- (4) 同族病院での職能資格制度の試み（S病院） 99

3. 民間企業の成果主義事例	
(1) 年功序列の完全否定（武田薬品工業）	103
(2) 完全歩合給の成果主義（ソニー生命）	110

V. 人事制度改革のあり方に関して

1. 人事制度改革の意味合い	
(1) 人事制度改革とは	113
(2) 医療機関における改革上の留意点	114
2. 人事制度改革のプロセス	
(1) 事前準備	117
(2) 改革ステップ	118

参考文献・参考資料	120
-----------	-----

添付資料

「病院の人事・組織に関するアンケート調査（平成 16 年 3 月）」調査票	121
「病院の人事・組織に関するアンケート調査（平成 16 年 3 月）」集計表	133