

地方独立行政法人長崎市立病院機構 人材育成ビジョン



令和3年2月

目次

はじめに	1
Ⅰ 人材育成ビジョンとは	2
Ⅱ 目指す職員像	3
Ⅲ 人材育成の基本方針	4
Ⅳ 人材育成体系	5
1. 法人が目指す「OJT (On-The-Job Training)」	5
2. 人事施策	6
Ⅴ 人材育成体制	8
Ⅵ 人材育成計画	9
1. 全職員共通の人材育成計画	9
2. 「専門性獲得」の支援	9
3. 管理監督者（運営担当・経営担当）職員の人材育成	10
4. 「キャリア形成」の支援	10

別冊 職員の「役割」、役割を果たすための「能力」、「基礎的マインド・知識」
部門別人材育成計画

用語の定義

部門：複数の科や病棟・課を統括した単位

部署：科・部・課・病棟・センターなど、所属の単位

所属：個人や事物などが、ある（目的を持った）団体・組織にその一員・一部として加わっていること（例：看護部かつ7北病棟、DST それぞれに所属）

所属長：辞令等により配置先が指定される部署などを取りまとめている長やリーダー

職務：具体的な仕事の内容（例：経理の人は経理が職務）

職位：階級（例：部長、課長（副部長・技師長）、係長（師長・副技師長））

責務：果たさなければならない努め

職責：専門職や管理職に対して使われ、職務や職位に対する責任

OJT：上司や先輩が、業務を通じて直接指導すること（職場研修）

Off-JT：OJT 以外の全ての研修

人事評価（WES）：職員の業務に対する成果や業績、能力等の評価の基準を元に査定し、その結果を職員の能力開発等の人材育成や異動等に活用すること

目標管理：組織目標と個人目標を擦り合わせて年間の目標を設定し、それぞれに自己管理することで、組織全体の目標を達成していくこと

基礎的マインド：長崎市立病院機構の職員として必要な考え方や意識すべきこと

SD：Self-development 自己の能力開発

はじめに

長崎市立病院機構（以下法人と略す）は、これまで様々な課題や医療ニーズに対応しながら病院を運営してきました。そして、患者の皆様安心して医療を受けていただけるよう、私たちは職務に全力を尽くしてきました。

しかし、解決すべき課題は多く、今後も厳しい病院運営が予測されます。患者の皆様期待に応えるためには、多くの専門職の職員が一体となって「人」の力で課題を解決しなくてはなりません。その「人」がどのように成長し、またどのように活躍していくかが、病院の組織力を高める鍵となります。現在、多くの職種や幅広い年齢の職員が勤務し能力を発揮していますが、今後も任用や勤務形態の多様化が予測され、より一層多様性に富んだ組織となると考えられます。職員の価値観も多様化してくるでしょう。

こうした中、職員の人材育成の考え方を明文化せず、職員の知識・技術・知恵・長崎市立病院機構の職員としての心構え・行動等を共有・継承することには限界があります。先人から引き継いだこれらの財産を次の世代に伝承するためには、そして、将来に渡って「人」でなければ出来ない医療の仕事を担える組織であるためには、まず一人ひとりが人材育成の重要性を認識する必要があります。

そこで、「人材こそが最も重要な経営資源である」ことを念頭に、法人の人材育成の基本的な考え方を「人材育成ビジョン」としてまとめました。この人材育成ビジョンに基づき人材育成計画を作成するとともに、社会情勢や人材育成上の課題に対応した内容にするために原則4年に1度（中期計画策定時）に見直すこととしています。

令和3年2月

地方独立行政法人 長崎市立病院機構
理事長 片峰 茂

I 人材育成ビジョンとは

法人は、急性期医療を中心とした救命救急医療、高度先進医療、周産期医療、結核などの政策医療を柱として、高度で安全安心な医療を提供していく役割と健全な病院経営を確立し病院を持続発展させていく役割があります。

そこで、法人の役割と長崎みなとメディカルセンター（以下病院と略す）の理念を踏まえ、病院の役割を担うことができる職員を育成することを目的として、職員としてあるべき姿「目指す職員像」を明らかにし、その姿を実現するための法人の人材育成構想についてまとめました。

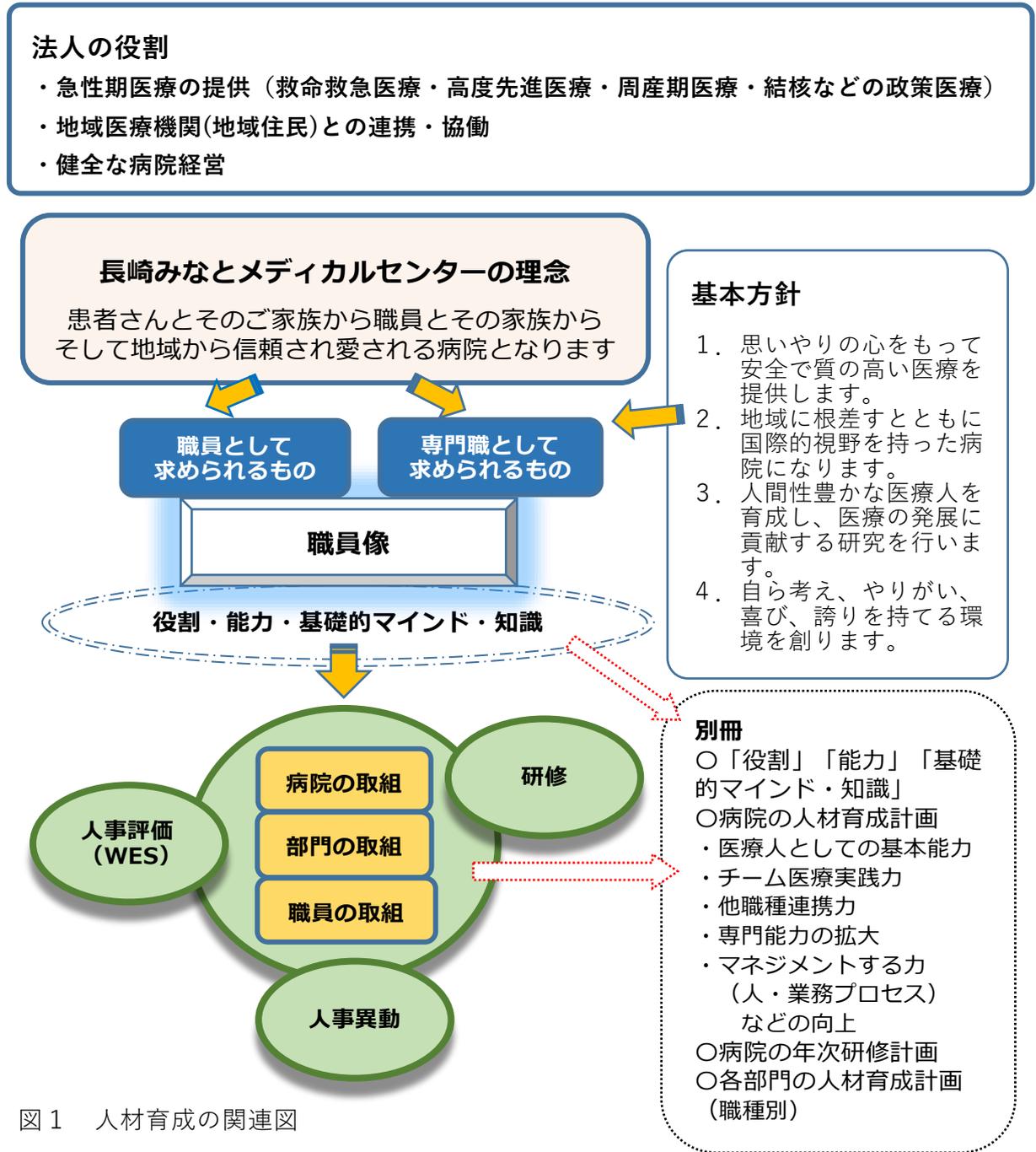


図1 人材育成の関連図

II 目指す職員像

法人に勤務する職員には、法人の役割と病院の理念・基本方針、目指す職員像を理解し、自らの役割と責任を認識し、目指す職員像に近づくために主体的に行動することが求められます。

目指す職員像

**「医療の仕事に誇りと自信を持ち、誠実・公正に
主体的に行動し、思いやりを持ち他者を尊重できる」**

- ・業務に必要となる知識、技術の習得に日々励みスキルアップができる。
- ・自らのキャリアを考え、積極的に自己の能力開発に取り組むことができる。
- ・知識や技術に裏付けられた安全な医療サービスを提供できる。
- ・共に働く仲間存在をお互いに認め合い、それぞれがいきいきと働ける職場をつくれる。
- ・チーム医療の意義を十分に理解し、多職種と連携して円滑なコミュニケーションをとり、良好な関係性を築くことができる。
- ・組織から自分に課された役割を理解して遂行し、必要な仕事を自分で考え実行できる。
- ・経営（コスト）意識を持って仕事ができる。
- ・前例にとらわれず、新しいことにも「チーム長崎」で柔軟かつ果敢にチャレンジできる。
- ・長崎みなとメディカルセンターが地域で果たすべき役割を理解できる。
- ・医療に携わる人間として思いやりの気持ちを持ち、患者・家族や共に仕事をする仲間に対して、人格や価値観などに十分配慮して接することができる。
- ・市民感覚を忘れず、職員として高いコンプライアンス意識を持ち行動できる。

III 人材育成の基本方針

法人の役割を理解し、病院の職員として期待される役割を担うことができる職員の育成を推進するため、人材育成の基本方針を以下に定めています。

■基本方針 1

法人は「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に人材育成を進める

「人を育てる組織風土づくり」を目指し、「全ての職員が意欲と能力を発揮」できるような人材育成を進めます。

■基本方針 2

法人は職員の自ら学ぶ姿勢を高め、職員の人材育成の推進に責任を持つ

職員には、責務を果たすことはもちろん自ら主体的に能力開発に励み、成長することを求めます。よって、法人は、職員が「成長とやりがい」を実感し、「自信を育む」ことができるよう、様々な取り組みを通じて支援します。

■基本方針 3

法人は OJT を人材育成の中心に据えた「人材育成体系」に基づく取り組みを推進する

法人は、「目標を設定し、日々の業務に取り組む中で成長し(人事評価)、強みを伸ばし、弱みを克服し(研修)、そして、異動を実施し異動先で能力を発揮する(人事異動)」のこれら3つの連携を体系として人材を育成します。

■基本方針 4

法人は多職種によるチーム医療及び地域の医療機関との連携を担う人材の育成を推進する

法人は、各医療スタッフの知識・技術の高度化への取り組みや、ガイドライン・プロトコル等を活用した治療の標準化の浸透等を基盤とした多職種による院内のチーム医療及び地域の医療機関との連携に取り組む人材を育成します。

IV 人材育成体系

「人材育成体系」とは、OJT（On the Job Training）を人材育成の中心に据え、人事評価と研修（Off-JT）、そして人事異動を効果的に連携させて職員一人ひとりの能力開発とキャリア形成を支援し、個々の能力を最大限に引き出すことをいいます。

これら3つの人事施策（人事評価・研修・人事異動）を連携させて人材育成を行います。

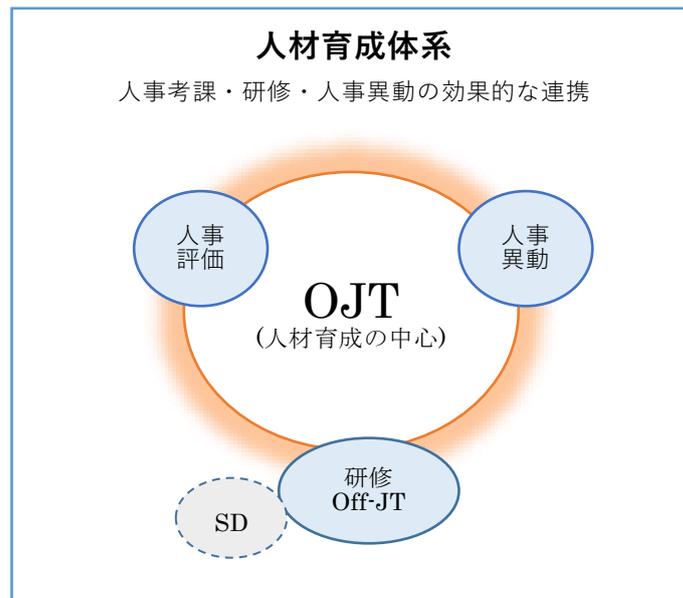


図2 人材育成体系

1. 法人が目指す「OJT（On-the-Job Training）」

法人では、人材育成の中心に「各職場におけるOJT」を据えています。

職場の先輩が日常の業務等を通じて後輩に知識や技術、考え方等を伝えます。先輩は、教えることによって多くの学び、新たな気づきと自らの業務実践への内省の機会とし、双方（先輩・後輩）が互いに成長していく屋根瓦方式の指導方法で、職員全員で個々の学びを支援します。

また、OJTの基本である「先輩から後輩への指導」（タテ）に加えて、「ヨコ」（同僚職員同士等）、そして「ナナメ（部署を横断した関係）」における育てあい、学びあいも「広義のOJT」としてとらえ、チーム全体で「タテ」＋「ヨコ・ナナメ」のOJTを推進して「人を育てる組織風土づくり」を目指します。

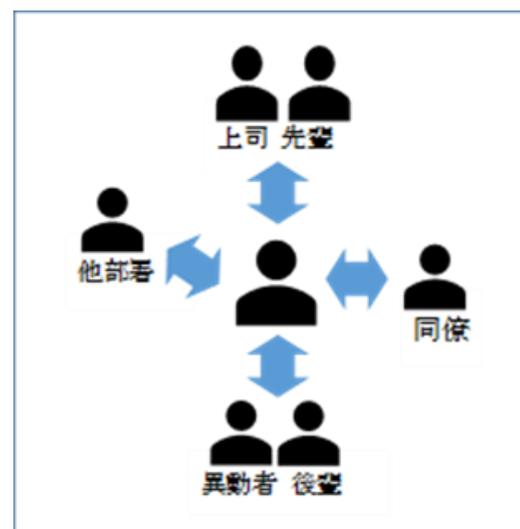


図3 好・ナナメ・ヨコのOJT

2. 人事施策

1) 「人事評価」の基本的な考え方

人事評価は、職員の職務実績、取組姿勢、能力等を公正かつ客観的に評価するものであり、この評価結果に基づき指導・育成を行うことで全ての職員の意欲向上や能力開発を図り、「人材育成」を行っていくことを第一の目的としています。

具体的には、上司との面談で「業務を通じてどのような能力や知識を身につけたいか」「職場の現状を踏まえ、どのような役割や期待を果たしていくのか」などについて十分に話し、年間の取組目標を設定します。上司と共通認識を持った上で業務に取り組み、年度末にプロセスや成果を評価し、職員一人ひとりの人材育成や能力開発につなげます。

2) 「研修」の基本的な考え方

長崎市立病院機構職員就業規程第49条には、「職員は、業務に関する必要な知識及び技能を向上させるため、研修に参加することを命ぜられたときは、研修を受けなければならない」とあります。そこで、「職員が職務を遂行するうえにおいて必要な知識、技能、態度等を習得させ、その資質及び能力の向上を図る（長崎みなとメディカルセンター職員研修要綱一部抜粋）」ことを目的に、年間の職員研修計画に基づき、数多くの研修を実施しています。研修には、院長または所属長からの命令で行う職務上の研修と、職員が自主的、自律的に行う職務外研修があります。

(1)職務上研修の種類

①基礎研修（必須研修）

目指す「職員像」に必要な「役割」「能力」「基礎的マインド・知識」等を理解するために実施する研修で、受講対象となる職員は新入職員です。具体的には、新採用職員研修、ストレスマネジメント研修、ハラスメント防止研修等です。

②専門研修

病院職員として必要な知識・技術・行動を習得するための研修で、対象は全職員となります。具体的には、医療安全研修、感染管理研修、医療倫理研修、個人情報保護研修、医療保険制度研修、治験研修、メンタルヘルス研修等です。

③職責別研修

新任係長研修など職位に応じて、仕事を進める上で必要となる「スキル」を学ぶことを目的に実施する研修です。具体的には、管理者研修、OJT指導者研修、ハラスメント相談員養成研修、マネジメント研修等です。

④職種別研修

各部門の専門とする職務において、自らの「強み」を伸ばし「弱み」を克服することを目的に受講する研修となります。具体的には、各部門・所属が計画する研修、課題別研修（研究等）、他病院・自治体等との人事交流、派遣研修等です。

(2)職務外研修の種類

①自己開発（SD：Self Development）

職員が本当の意味で成長し成果を出していくためには、「自ら学ぶ意欲」が欠かせません。職場での OJT や職場外研修である OFF-JT に加えて、自分に足りない能力を自己研鑽することが重要です。病院では、職員が自発的に行う能力開発を自己開発（SD）と位置付け、「資格取得支援」、「自主勉強会支援」等を行っています。

②その他

自己啓発等休業制度があります。病院を取り巻く社会環境が著しく変化する中では、職員の幅広い能力開発が重要であり、職員が自発的に学会等の課程の履修や社会貢献活動等に参加するための制度です。（例：医師留学制度）

3)「人事異動」の基本的な考え方

人事異動は、「職員のキャリア形成を目的とした人材育成の視点」と「部署の中長期的運営方針に沿って、安定した執行体制の確保の視点」の両面から実施します。人材育成の視点においては、個々の職員のキャリア形成を意識し、職員の中長期的な成長ややりがいにつなげていくことを目指します。また、執行体制の確保の視点においては、得意分野や特定部門に偏らず、病院組織としての視点や視座、姿勢、考え方等必要とされる知識やマネジメントスキル等経営能力の取得向上につなげていくことを目指します。人事異動は職員の人材育成という面で非常に大きな役割を果たしています。

なお、実際の人事異動は、一般職員は、能力開発や能力活用の観点から、また、管理・監督（運営担当）職員は、病院全体のチーム力・実行力の向上等の観点から行っています。人事異動の際は上司との面談を通じて、本人の意向やキャリア形成、配慮事項等の確認を行います。

V 人材育成体制

人材育成は、理事会のもとスタッフ教育委員会が人材育成ビジョンの作成や見直し及び制度設計、病院の教育研修センターと連携して人材育成をすすめます（図4）。

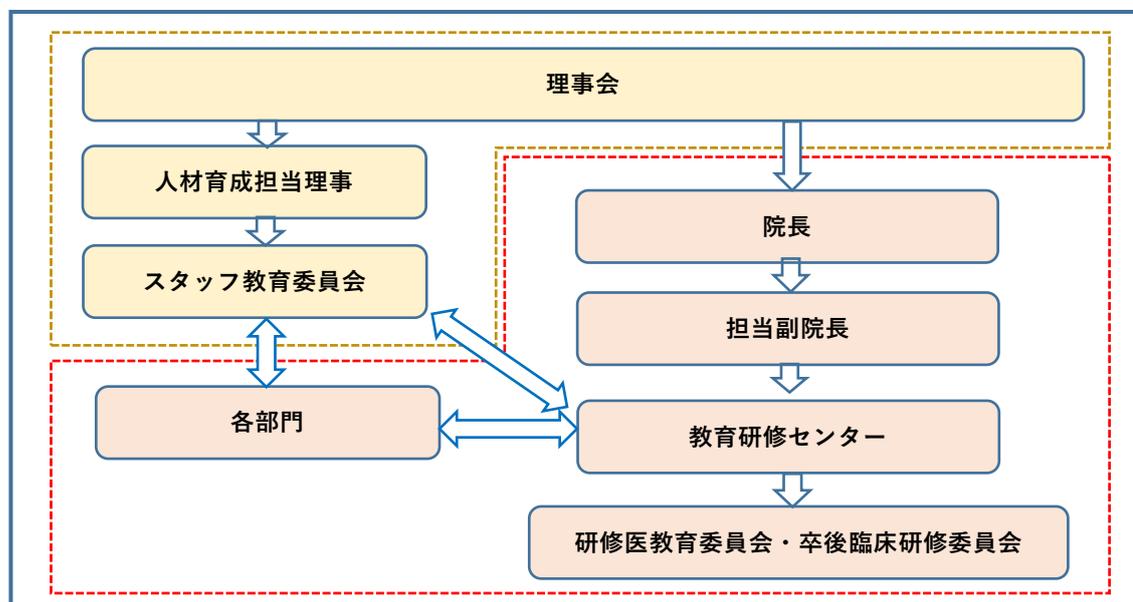


図4 人材育成体制

1. スタッフ教育委員会

人材育成担当理事のもと、中期計画策定時に全体の人材育成ビジョン及び人材育成計画の見直しを行い、人事評価制度（WES・他）、人事異動を踏まえた運用について検討します。年度では、各部門の年次研修計画の把握と調整を行い、病院全体の年次研修計画を作成し進捗管理を行います。また、認定・専門等職員のキャリアアップに関する教育や実習生（学生）の教育に関することを検討します。

2. 教育研修センター

担当副院長のもと、医師の卒後臨床研修計画の進捗管理、研修医教育に関する諸課題改善を行います。また、スタッフ教育委員会と連携して病院の年次研修計画の支援、医学生等の専門学校の卒前教育の窓口と調整を行います。

3. 研修医教育委員会

初期臨床研修教育、専攻医教育、医学生教育に関する事項を検討します。

4. 卒後臨床研修委員会

研修プログラムの作成及び統括管理、研修進捗状況の評価、研修医の採用、研修の中断並びに修了に係る評価及び判定等、卒後臨床研修に関することを検討します。

VI 人材育成計画

1. 全職員共通の人材育成計画

法人の目指す職員像に必要な「役割」「能力」「基礎的マインド・知識」を習得し、病院運営を担う人材の育成を図ることを目的にして、全職員共通の人材育成計画があります。

この人材育成計画は、職位別の到達目標、意識改革、院内研修、キャリア形成(社会貢献活動含む)で構成しています。各部門は、全職員共通の人材育成計画を参考に、部署の人材育成計画を作成します。

表1 全職員共通の人材育成計画

全職員共通の育成計画										
ステップ	到達目標	意識改革	院内研修			院外研修		キャリア形成 (社会貢献活動)		
			必須	全体	所属	学会等	資格・認定取得			
経営担当職 (部門リーダー)	1 組織の方向性を示し、円滑な業務運営ができるよう調整することが出来る 2 計画的な人材育成を行うとともに、部下のキャリアアップを積極的に支援することが出来る 3 労働安全衛生上の諸問題に気づき、労働環境の整備を図ることが出来る 4 経営的な視点に立ち、経営改善の戦略が立てられる	病院経営 病院運営 業務改善 への 意識付け と参画	役職者 研修 (役割・ マネジメ ント・問 題解決技 法・労務 管理・人 事評価評 価者研修 等)	B L S ・ 医 療 安 全 ・ 感 染 制 御 研 修	・ 接遇 ・ ハラスメント ・ 虐待 ・ 法令順守 ・ 個人情報保護 ・ 人事評価 ・ チーム医療 ・ 地域医療連携 研修等	所属 内 研 修 ・ 指 導 者 研 修	院 内 向 け 研 修	各 分 野 の 学 会 が 主 催 す る 学 術 集 会 発 表 ・ 参 加 ・ 研 修	病院経営や部門運営に必要な知識・技術、マネジメント、問題解決技法、人材育成等の研修及び専門資格取得を目指した研修	人事課の面談をとおして、キャリア形成を支援する(社会貢献活動は、キャリア形成に含む)
運営担当職 (所属リーダー)	1 部・課・科・センターで担当する部署運営の調整や他部署との連携ができる。 2 部下の育成状況を把握し、成長を意識した適切なキャリア形成支援ができる。 3 担当する所属の課題に気づき、解決に向けて行動することができる 4 部門のトップを補佐することができる									
職員Ⅲ 係長・主任・熟練スタッフ	1 専門性を深めることができる(資格取得など) 2 後輩の育成状況を把握し、成長を意識した適切な業務配分が行える 3 専門性を生かしたチーム医療(活動)に参画でき、実践モデルとなる									
職員Ⅱ スタッフ (経験3年以上)	1 業務を細部に理解し、自立して遂行できる 2 担当の業務を行いつつ、新人や後輩の指導ができる 3 チーム医療(活動)に貢献できる									
職員Ⅰ 新入職員 (入職後2年間)	1 長崎市立病院機構の職員としての自覚を持ち、病院の理念を理解し、社会人・医療人としての行動がとれる 2 業務の流れを理解し、基本的技術・知識を習得する 3 コミュニケーションが適切に取れ、先輩の指示・指導の下で確実に業務を遂行できる									

2. 「専門性獲得」の支援

- 1) 後輩職員等へ知識・技術を効果的に伝えられるよう、OJT を充実させます。各部門のマニュアルの整備や見直し、OJT 指導者研修等を通じて、職場の指導環境整備を行います。管理・監督職員や専任職を含む専門的な知識・経験が豊富なベテラン職員は、その知識や技術の継承に努める役割があります。
- 2) 専門分野における業務を遂行する上で必要となる知識や考え方を習得する研修を各部門や所属長が中心となって、人材育成計画にもとづき行います。
- 3) 高度な医療提供に必要な知識や技術の獲得においては、個人のキャリア形成と併せて、組織として計画的に必要なスキルや資格取得に向けて支援を行います。
- 4) 多職種との協働によるチーム医療や地域の医療機関などの連携や役割を担うことができる人材の育成を OJT や Off-JT を通じて行います。
- 5) 専門分野を担う人材の適材適所の配置を目指します。

3. 管理・監督（運営担当・経営担当）職員の人材育成支援

病院組織的に人材育成を進める上では、管理・監督（運営担当・経営担当）職員は、自らも成長する必要があることを認識し、先頭に立って能力開発や意識変容に努める必要があります。また、自らの行動や振る舞いが、部下職員の日々の生活や人生に影響を及ぼすことを自覚し、日々の円滑なコミュニケーションに努めることが重要です。

そのため、管理・監督（運営担当・経営担当）職員の育成は、人事評価・研修・人事異動の「人材育成体系」に基づく取組みの実践を通じて能力開発を行います。

- 1) 「人事評価」において1年間の担当業務・能力開発の目標設定を行います。そして、上司と強み・弱みを共有し、担当業務に前向きに取り組めるよう支援します。
- 2) 「OJT」や「研修」等を計画的に受講するなど、管理・監督（運営担当・経営担当）職員として職場運営に必要なスキル等を習得するよう支援します。
- 3) 「人事異動」を、中長期的なキャリア目標や新たな「業務知識」「実務能力」の習得、これまで培った「業務知識」「実務能力」を生かす視点で考えます。そして、異動を通じて新たな経験をもとに成長できるよう支援します。

4. 「キャリア形成」の支援

- 1) 新入職員の時期から中長期的な視点で自らのキャリアを考えられるよう、各種研修や面談等を実施します。また、能力開発につながる OJT 支援や昇任時研修等の研修等を実施します。
- 2) 職種や配属された部署、採用形態によって異なりますが、中堅職員の時期には、各部署において、内容の異なる職務（係、担当）を順次経験することにより、部署内の基本的な知識・能力や多様な仕事の仕方の習得を目指します。また、これまで培ってきた能力や経験を十分に発揮できるよう人事異動を行い、職場における先輩から後輩への知識・技術の継承を行うことを目指します。
- 3) 男女が共に働きやすく働き甲斐のある組織の実現に向けて、育児や介護にあたり職員が抱く不安の軽減や、昇任も踏まえたキャリア形成を支援する研修等を行います。
- 4) 各部門長や所属長は、毎年行う人事評価やキャリアニーズ調査に基づく面談を通じて、職員のキャリア形成の支援を行います。また、職場の上司とは異なる職員（メンターやプリセプター）から助言をもらい、新しい視点でキャリア形成を考えることを目的としたメンター（プリセプター）制度を構築していきます。
- 5) 各部署において、より専門性を深める指標となる様々な資格取得について「キャリア形成（資格取得）プラン」（表2）を作成し、支援します。
- 6) 私のキャリアプランについて
 - (1)職員は入職して2年目の時期に、将来なっていたい自分のゴールを思い描き、「私のキャリアプラン(表3)」の様式に沿って記入します。自己のキャリアビジョンや職種別に作成されたキャリア形成(資格取得)プランを参考に作成し、毎年修正を重ねます。

(2)職員は、病院や各部署の年間目標と「私のキャリアプラン」から、年度の目標設定を行います。年度の期首・中間・期末に上司との面談を通じて、行動や目標達成度を評価し次年度の目標に繋げ、キャリアプランのゴールを目指します。

(年度目標の様式は人事評価マニュアル参照)

表2 キャリア形成モデル

キャリア形成（資格取得）モデル（例）											
資格	取得メリット	認定組織	受講資格			受験資格	認定方式	費用		資格維持の要件	
			職種	経験年数	所属学会等			試験料金	受講料	有効期限	更新手続き
3学会合同 呼吸療法 認定士	それぞれの職種において呼吸療法を習熟し、呼吸管理を行う医療チームの構成要員として急性期医療の充実に寄与する。保険点数上の加点なし	一般社団法人日本胸部外科学会 一般社団法人日本呼吸器学会 公益社団法人日本麻酔科学会	臨床工学士	いずれかの免許および経験年数2年以上（准看護師は3年以上） 当院では職員Ⅱ以上	講習会受講申請書類提出日から過去5年以内に、認定委員会が認める学会や講習会などに出席し、12.5点以上を取得している者。	試験		10000	20000	5年	「呼吸療法認定士認定更新に必要な点数取得基準」に記載された学会・講習会等への出席および論文発表などによって総得点50点以上を取得
			看護師								
			准看護師								
			理学療法士								
			作業療法士								

表3 私のキャリアプラン

私のキャリアプラン			
			長崎みなとメディカルセンター
			記入日
氏名			所属
	キャリアプラン	ライフプラン	
	なっていたい自分（資格、役職、配置等）	なっていたい自分（人生設計）	
ゴール			
年後			
年後			
年後			
3～ 年後			
2 年後			
1 年後			

新入職員 中堅職員 熟練職員 係長職 課長職 部長職 経営職