

岩手県立病院
事務職員に係る人材育成プラン

平成 26 年 2 月
医療局職員課

~Together As ONE~



目 次

- 1 事務職員に係る人材育成プラン策定の趣旨
- 2 プランのコンセプト
 - 育成方針
 - 育成方針の3つのキーワード
 - 職員に求められる能力【概念図】
- 3 育成目標
- 4 育成方策
 - (1) 育成方策の進め方
 - (2) 一般職能層における経験必須業務の設定と業務ローテーション
 - ① 経験必須業務
 - ② 業務ローテーション
 - (3) 中間指導職能層以降における業務ローテーション
 - (4) 異なる規模・機能の所属経験
 - (5) 医療局本庁の活用
 - (6) 研修体系
 - ① OJTの進め方
 - ア 新採用職員への指導・教育体制
 - イ 一般職能層職員への指導・教育体制
 - ② 研修プログラム
 - ア 採用初年度基礎教育
 - イ 基礎研修
 - ウ 専門研修
 - エ 資格取得
 - オ 長期派遣研修
 - ③ 資格取得等における公募による派遣枠の設定
 - (7) 育成支援体制の強化
 - ① 長期休業職員等に対する支援体制
 - ア 育児休業者等への対応
 - イ 心の病気による休職者等への対応
 - ウ 通常の業務処理をする上で問題を抱えている職員への対応
 - ② 業務環境の改善
 - ア 業務マニュアルの整備
 - イ 業務検討委員会等の設置
- 5 期待する成果
- 6 目標到達度の評価
- 7 その他
 - (1) 複線型キャリアプランの設定
 - (2) その他

【様式】主事級職員経験業務一覧表

【別表1】業務実践能力指標

【別表2】職能別研修プログラム

【別紙】新採用職員指導のてびき

1 事務職員に係る人材育成プラン策定の趣旨

業務の複雑化・多様化、医療サービスの質に対する患者ニーズの高まりなど、病院や病院職員を取り巻く環境が変化する中で、事務職員においても「病院経営の専門家として高度な専門知識と広範な経験を有し、病院経営の中心を担い得る」人材が強く求められてきています。

この状況を踏まえながら策定された『岩手県立病院等の経営計画《2014-2018》』に掲げる「職員の資質向上と人員の重点配置」の実現に向けた人づくりの方策として、必要とされる知識・技能等を段階（職能層）ごとに習得できるよう、その具体的取組事項を定めるものです。

2 プランのコンセプト

「事務職員に係る人材育成プラン」の基本となるコンセプトについて次のとおり定め、体系的に人材育成を進めていきます。

● 育成方針

私たち事務職員は、岩手県営医療を担う職員として、**プロフェッショナリズム**と**ホスピタリティ**、常に**フレキシブル**に判断・対処できる状況適応能力を有し、患者さんと職員に信頼される人材を育成していきます。

● 育成方針の3つのキーワード

(1) **プロフェッショナリズム**

病院運営の第一線で活躍し得る専門知識、実務能力を持つとともに、その役割に誇りと責任を持ち自ら行動できる人材

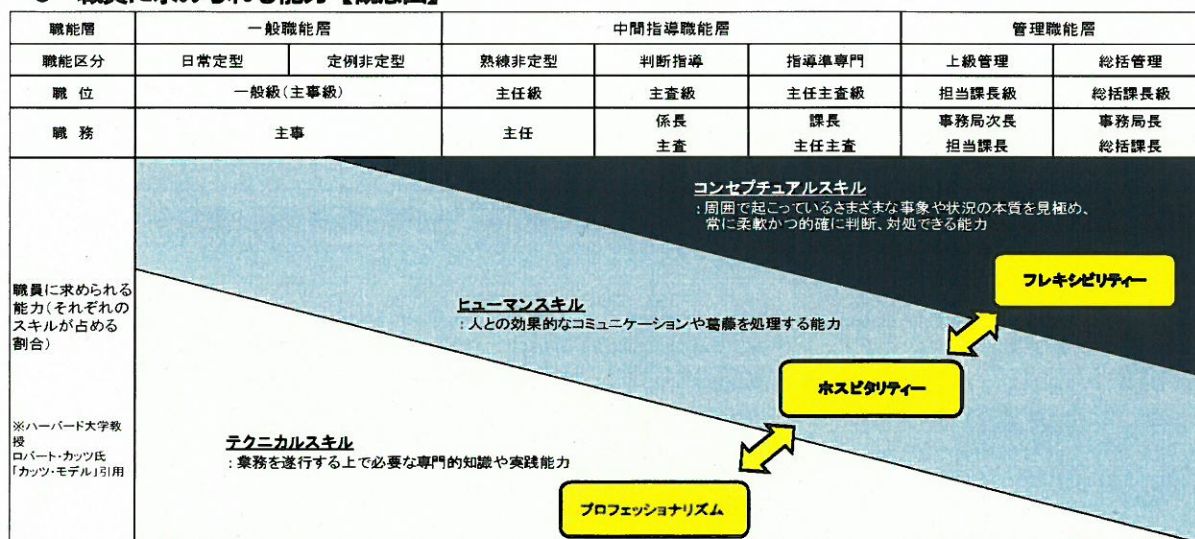
(2) **ホスピタリティー**

組織の目標を踏まえたうえで、常に患者さんと職員の喜びを第一に尊重し行動できる「もてなしの心」を持った人材

(3) **フレキシビリティ**

事象や状況に対し、常に柔軟かつ的確な判断に基づき、自ら価値を生み出すための戦略や方策を立案し実践できる人材

● 職員に求められる能力【概念図】



※職能層または職能区分ごとに、職員に求められる能力である「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」及び「コンセプチュアルスキル」の、それぞれのスキルが占める割合について概念化したものであり、それぞれ適時、適切な研修の実施、ローテーションによる業務経験等により、これら能力の醸成を図っていくこととします。

3 育成目標

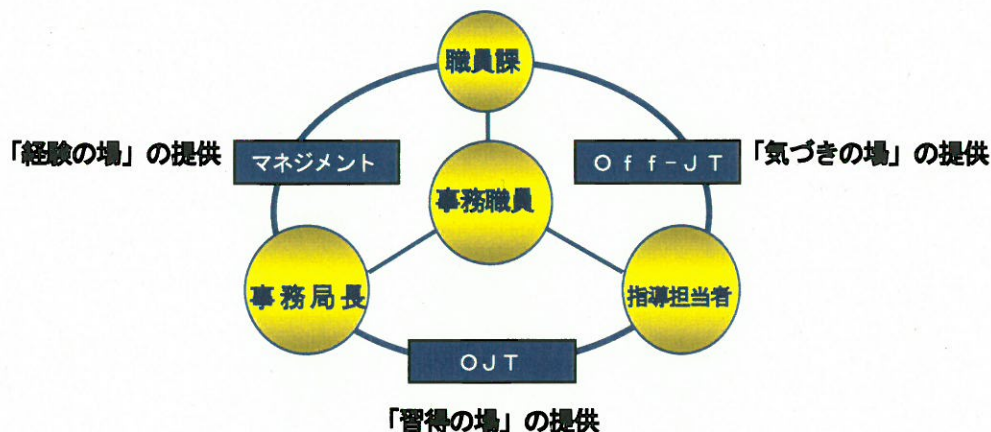
業務実践能力の指標となる職能層または職能区分ごとの「あるべき職員像」、「求められる能力」及び「取組姿勢」は別表1のとおりとします。

4 育成方策

業務実践能力指標（別表 1）に掲げる職能層または職能区分ごとの「あるべき職員像」の実現に向け、適切な時期の業務ローテーションや人事異動及び OJT（On the Job Training）に Off-JT（Off the Job Training）を有機的に絡めた指導を実施しながら、事務職員として必要とする基本的知識や能力を習得していくことを基本とします。

(1) 育成方策の進め方

育成方策の実施にあたっては、職員個々の成長度合いを測りながら「経験の場」と「習得の場」を提供する事務局長、OJT、Off-JTを実践する指導担当者及び人事異動、研修を企画する職員課が、それぞれの役割を果たしながら連携して支援を行うことにより、その効果を高めていきます。



(2) 一般職能層における経験必須業務の設定と業務ローテーション

一般職能層期間は、事務職員としての高い素養と意識を形成するうえで基礎となる時期であり、基本的業務知識・能力を習得させるため、原則として、職員が業務を行っていく中で担当としての経験を必須とする業務（以下「経験必須業務」という。）を次のとおり定め、必要な業務経験を重ねていくこととします。

① 経験必須業務

| 部門 | 経験必須業務 | 業務を通し期待する成果 |
|------|--------------------|---|
| 医事部門 | ①未収金管理 (個人・保険者) | 〔個人〕 ・未収金解消に向けた法的措置等制度を理解する。 ・未収金回収業務を通し、コミュニケーション能力を高める。 〔保険者〕 ・制度の理解及び入金処理事務を通し、一連の流れや収入の構造等について理解する。 |
| | ②公衆衛生活動 | ・契約事務を通し、診療報酬点数についての理解及び診療報酬請求の仕組みを理解する。 |
| | ③医事統計 | ・診療日報・月報等の作成を通し、システム操作の習熟。 (システムを理解することによる、後の資料作成等データ活用時への反映を期待。) |
| 総務部門 | ①給与事務 | ・給与制度を理解する。 ・各種手当に係る職員情報の把握及び福利厚生関係事務と関連付けることができる。 |
| | ②出納・経理事務 | ・関係法規及び勘定科目を理解する。 ・発伝した科目の数字を試算表で確認できる。 ・病院全体の支出の状況を把握できる。 |
| | ③物品購入事務 | ・関係法規及び契約事務手続の基本を習得する。 ・交渉力・コミュニケーション能力を高める。 ・各部門からの要望・意見の取りまとめができる。 |

② 業務ローテーション

職員の能力開発のために、多くの業務を経験させるよう定期的に職務の異動を行うことを基本として、経験必須業務については、採用から概ね15年までの期間中（育児休業等の期間を除く）において経験を積むものとし、所属内及び所属間異動における対応については、次の点に留意しながら実施するものとします。

なお、経験する業務の順序は問わないものとします。

- i) 医事及び総務の両部門の業務経験をバランス良く積ませる。
- ii) 所属間の異動後においては、それまでの所属における業務経験を踏まえ、未経験の業務を経験させるものとし、経験業務に偏りが生じないよう配慮する。
- iii) 計画的な業務ローテーションの実施や、職員の業務遂行に係る育成面談等の際の支援ツールとして、職員がこれまで経験してきた業務内容等を一覧できる「主事級職員経験業務一覧表」（別添様式）を作成し、人事異動や事務分担の決定への活用を図る。

(3) 中間指導職能層以降における業務ローテーション

一般職能層と同様に、医事及び総務の両部門を業務ローテーションによりバランスよく担当させることを基本としますが、一般職能層の期間に習得した経験必須業務に係る基本的業務知識を一般職能層職員への指導・教育に反映させるため、能力に基づく適材適所の配置を行います。

(4) 異なる規模・機能の所属経験

規模・機能等の異なる施設での業務経験を通して幅広い知識や能力を習得させるため、育児・介護等のワーク・ライフ・バランスにも配慮しながら、採用から概ね15年までの勤務期間中に基幹病院、地域病院を、また、中間指導職能層以降についても、適切な時期の人事異動を実施することで業務経験を重ねていくことを基本とします。

(5) 医療局本庁の活用

県立病院全体を支援する医療局本庁の機能及び業務内容を踏まえ、より広い視点で病院運営を考える素地づくりの機会として活用するため、病院と本庁との人事異動を積極的に行うこととします。

なお、法律・経済等、一定の専門知識を習得しているI種採用職員については、その専門性を活かせるよう、原則として、一般職能層の期間において本庁勤務経験を積ませることとします。

(6) 研修体系

業務の遂行に必要な基本的知識・能力等の習得のため、次のとおり研修等を実施します。

(研修の種類・職能層別の体系図は別表2のとおり)

① OJTの進め方

ア 新採用職員への指導・教育体制

新採用職員の育成にあたっては、事務局長を指導責任者として指導計画を策定、新採用職員毎に指導担当者を配置し、日常業務の中で助言・指導等を行いながら進める「プリセプターシップ」によるとともに、1ヵ月毎に事務局長が新採用職員と面談を行うことにより、指導状況、理解度を確認しながら、新採用職員がその役割を果たせるよう支援します。

また、日常業務の中での助言・指導等にあたっては、指導担当者のみならず、事務局全体で育成していく体制の確立と風土の醸成を図ります。

(別紙「新採用職員指導のてびき」のとおり)

【プリセプターシップとは】

新人職員の教育を効果的に行い、職員としての適応を促す方法で、一定期間、一人の新人職員（プリセプティ）に一人の先輩職員（プリセプター）が、知識や技能の指導や精神面での支えとなり行う教育指導。

プリセプターは、プリセプティが深刻なリアリティーショックやカルチャーショックを体験することなく、職業人として自立し職場に適応できるよう支援する。

イ 一般職能層職員への指導・教育体制

一般職能層職員の育成にあたっては、それぞれ先輩職員から後輩職員への指導を行っていく「**屋根瓦方式**」(multi-layered education)により、職員全員で個々の学びを支援します。

なお、屋根瓦方式による育成に係る指導責任者の役割は、チームの主任（主任を置かない場合は係長または主査）が担うこととし、OJT指導者研修の受講を義務化するなど、人材育成における主任（係長または主査）の位置づけの明確化を図ります。

【屋根瓦方式とは】

先輩職員から直近の後輩職員に教えることを通して、知識、技能を伝承するとともに、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反省の機会とし、双方が互いに成長しあう教育指導。

ちょうど一枚上の屋根瓦が一枚下の屋根瓦に重なるようにして重層構造をなすことにより、職員全員で個々の学びを支えることになる。

② 研修プログラム

ア 採用初年度基礎教育

※★は必修研修

| 項目 | 実施時期等 | 主な実施内容 | 備考 |
|------------------------|--------------|---|-----------|
| ★ 事務新採用職員基礎教育 (OJT) | 採用初年度 1年間 | 目的：社会人及び公務員としての基本的な心構え及び日常業務を通しての仕事の進め方等業務に必要な基礎的知識を習得する。 実施内容：基礎的知識を習得していくためのサポートとして、日常的に実務指導を行う職員の指導を受けながら、基礎的知識を習得していく。 | H25 新規 |
| ★ 新採用職員本庁集合研修 | 採用初年度 | 目的：病院業務及び本庁業務の関連性を理解させるとともに、医療局の事業全体を理解させる機会とし、併せて、本庁職員及び先輩職員からの業務を行っていく上でのアドバイス等を行ないながら、新採用職員の以降の業務へ向けて意欲向上を図る。 実施内容：事務職員人材育成プラン及び人事考課制度の概要、本庁各課業務紹介、先輩職員との意見交換、各課業務見学、本庁若手職員業務紹介 等 | H25 新規 |

イ 基礎研修

| 項目 | 実施時期等 | 主な実施内容 | 備考 |
|--------------------------|---------------------------------|---|-----------|
| ★医療局：新採用職員研修 (採用初年度) | 新採用職員 前期：5月 ～6月の期 間内 | 目的：医療局職員として必要な基礎的知識・態度・役割の習得及び職員としての意識の高揚を図る。 実施内容：他部門新採用職員と合同で、県立病院の理念、執務の心得等の講義 | |
| | 新採用職員 後期：11月 ～12月の期 間内 | 目的：採用7ヶ月間の経験をもとにした反省と今後の目標等を交換し合い、自己及び同期採用職員相互の啓発意欲の高揚を図る。 実施内容：他部門新採用職員と合同で、グループワーク等を中心に実施 | |
| ★知事部局：新採用職員研修 (採用初年度) | 新採用職員 4月 | 目的：県職員としての意識の確立を図り、執務に必要な基礎的知識や技能を習得及び職場への適応力を養う。(全期共通) 実施内容：情報セキュリティ、文書の取り扱い、職場におけるコミュニケーション等の講義 | |
| | 新採用職員 6月 | 実施内容：政策評価、財政・会計のしくみ、法令基礎知識等の講義及びボランティア活動の実施 | |
| | 新採用職員 10月 | 実施内容：採用6ヶ月の振り返り及び業務の効率的な進め方、仕事のセルフマネジメント等の講義 | |
| ★知事部局：採用3年目職員研修 | 採用後3年時 | 目的：県職員として業務遂行に必要となる基本的な執務能力の再確認及び基本的執務能力の高め方の習得並びに職員の主体的な能力開発を行う。 実施内容：仕事と役割、求められる職員の能力、コミュニケーション、仕事の効率的な進め方、キャリアを考える等の講義 | |
| ★医療局：一般職員初級課程研修 | 採用後4年時 | 目的：初級職員としての人間力の醸成及びステップアップするための基礎的知識等を深める。 実施内容：他部門職員と合同で、グループワーク中心 | |
| ★知事部局：中堅職員研修 | I種採用者：採用6年目 III種採用者：採用10年目 | 目的：中堅職員としての役割を認識し、政策形成に必要な基礎的知識・技法等の習得及び政策形成能力の向上を図るとともに、これまでの職務経験の振り返り及び主体的な能力開発を行う。 実施内容：講義及び演習。政策形成の手順と進め方、政策形成演習、キャリアデザインの考え方等 | |
| 医療局：本庁職員基礎研修 | 本庁配属初年度 | 目的：本庁の役割及び本庁各課業務の関連性を理解させるとともに、医療局の事業全体を理解させる機会とし、円滑な本庁業務推進を図る。 実施内容：各課業務内容の講義及び配属他課での実務実習等 | H26 新規 |

| | | | | |
|---------|---------------------|-------------------------|---|------------------|
| 中間指導職能層 | ★医療局：新任主任職員研修 | 主任昇任年度 | <p>目的：主任職員として、必要な知識及び人間力を養うとともに、チームリーダーとしての意識の高揚を図る。</p> <p>実施内容：ファシリテーション、リーダーシップ、チーム医療等の講義</p> | |
| | ★医療局：OJT指導者研修 | 主任昇任年度 | <p>目的：職場において、部下の育成・業務指導等の役割を担う主任相当職員等を対象として、部下に対するOJT（On the Job Training）を効果的に行うための基礎知識を習得する。</p> <p>実施内容：果たすべき役割、指示の仕方、質問への答え方、助言・援助の仕方、不平不満の受け止め方、コミュニケーション</p> | H25 H26 変更 |
| | ★知事部局：新任主査研修 | 主査昇任年度 | <p>目的：主査級職員としての役割を認識し、多様な主体と協働しての問題解決や目標達成に必要な基礎的知識及び技法等を習得、政策推進能力の向上を図るとともに、自己の職務経験を振り返ること等を通じて、将来的志向や自己の能力開発の方向性を考え、職員の主体的な能力開発を支援する。</p> <p>実施内容：期待される役割、セルフマネジメント・コミュニケーション、災害発生時に求められる能力・姿勢、リーダーシップコンセンサス、「協働」をテーマとした課題解決と組織マネジメント、自職場における協働実践計画の策定・能力開発のためのアクションプラン</p> | |
| | 知事部局：プレイング・マネージャー研修 | 初めて総括的業務を行う主査級及び主任主査級職員 | <p>目的：グループ総括に求められる知識及び技能を習得することにより、自ら担当業務をもちながらグループの職員及び業務をマネジメントする能力を醸成する。</p> <p>実施内容：プレイング・マネージャーとしての役割、職場のマネジメント、優れたリーダーの思考・行動から学ぶ、良きコミュニケーター、チームマネジメント、基軸づくりとアクションプラン</p> | H26 変更 |
| | ★医療局：現任係長研修 | 主査級昇任後4年 | <p>目的：係長・主査に求められる役割の再認識と係内マネジメント能力の向上を図り、部下育成、部下能力の引き上げに係る知識と技術の習得を図る。</p> <p>実施内容：係長・主査への期待と役割の再認識、ビジネスコーチングの概要、医療局次長講話、人材育成プラン概要、ビジネスコーチングのアプローチメンバーの主体性を引き出す技術、メンバーの個性に合わせたコミュニケーション、自職場での指導内容のシナリオ設定等</p> | H25 新規 |

| | | | | |
|-------|-------------------|-------------------|--|--|
| 管理職能層 | ★医療局：新任監督者研修 | 医事経営課長、総務課長及び主任主査 | <p>目的：監督者としての意識の高揚を図るとともに、グループ組織の運営に必要な知識を習得し、管理運営能力の向上を図る。また、メンタルヘルス対策の更なる充実と職場での問題点等について意見交換等を行い、解決策や未然防止策の習得を図る。</p> <p>実施内容：マネジメント実践、目標による管理、県立病院の取り組み、コミュニケーション</p> | |
| | ★医療局：人事考課者研修 | 新たに対象職種に任命された者 | <p>目的：人事考課制度の実施に当たり、制度の周知と考課の公平性・公正性・客観性等を確保し、考課能力向上と管理監督者としての能力開発を図る。</p> <p>実施内容：医療局職員人事考課制度の概要、人事考課制度の運用について、考課者訓練、面接技法</p> | |
| | ★医療局：経営幹部職員研修 | 事務局次長 | <p>目的：新しい経営計画の推進と病院経営について意識の高揚を図り行動改革に結びつける。</p> <p>実施内容：組織運営の上位概念、組織目標、ミッションステートメントの要素、大切にしたい価値観、ヘルスケアシステムのビジョン、情報共有・事例発表、医療局長講話</p> | |
| | ★知事部局：新任担当課長等研修 | 新任担当課長及び新任事務局次長 | <p>目的：質の高い県民本位のサービスを提供することができる組織づくり及び組織運営に必要なマネジメント能力を養成する。</p> <p>実施内容：会計事務、本県の人事評価制度説明、目標管理の基本、目標設定のポイント、プロセスマネジメントのポイント、人事評価の基本、業績評価と能力評価のポイント、面接の進め方、公正な評価、マスコミ対応（マスコミ取材の留意点、質疑応答のポイント等）、文書管理等、本県の制度説明</p> | |
| | ★知事部局：新任総括課長等研修 | 新任総括課長及び新任事務局長 | <p>目的：管理者として、行政経営の環境変化を的確に把握し、リーダーシップを発揮しつつ、新たな行政課題に柔軟に対応できるよう、より一層のマネジメント能力の向上を図る。</p> <p>実施内容：組織活性化のマネジメントとリーダーシップ、リーダーシップリスクマネジメントの必要性と実践、メンタル不調の理解とラインケアの実践、職場におけるセクハラ、パワハラの理解と対応等</p> | |
| | ★医療局：事務局長・総看護師長研修 | 事務局長 | <p>目的：管理者としての立場と役割を再認識し、円滑な病院管理運営に資する。</p> <p>実施内容：経営改善に向けた取り組み、人材育成についての情報共有・事例発表、質疑応答等</p> | |

ウ 専門研修

| 項目 | 実施時期等 | 主な実施内容 | 備考 | |
|--|---|--|-----------|------|
| 医療局：経験必須業務に対応した各担当業務別研修等 | 主事級職員 | 目的： 各業務を担当する職員の基礎的知識の習得と実務能力の向上を図る。 対象者： 新任及び現任の業務担当職員 | H25 新規 | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>医事部門</th> <th>総務部門</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>個人未収金事務担当者研修 公衆衛生活動事務担当者研修 医事統計事務担当者研修</td> <td>給与事務等担当者研修 出納・経理事務担当者研修 物品購入事務担当者研修</td> </tr> </tbody> </table> | | 医事部門 |
| 医事部門 | 総務部門 | | | |
| 個人未収金事務担当者研修 公衆衛生活動事務担当者研修 医事統計事務担当者研修 | 給与事務等担当者研修 出納・経理事務担当者研修 物品購入事務担当者研修 | | | |
| ★地方公営企業法財務会計講習会 | 主事級職員 | 目的： 地方公益企業に従事する職員に対する公営企業財務会計制度及び予算等の実務について研修を行い、地方公益業の円滑な業務運営に資する。 実施内容： 地方公益企業の現状と課題、簿記原理（消費税解説等）、財務実務 等 | H26 拡充 | |
| ★知事部局：eラーニング選択研修 【一般職能層期間中に2科目必修とする】 | 採用2年目以降の職員 | 目的： 職員の能力開発のため、場所を限定しない研修機会として、インターネットを活用した学習eラーニング研修（以下「研修」という。）を実施し、職員の自己開発力の向上を支援する。 実施内容： 論理的思考力向上講座、問題発見・解決力向上講座、企業会計講座〔基礎編〕、企業会計講座〔実務編〕、マーケティング講座、プレゼンテーション講座 | H26 拡充 | |
| 医療局：医事経営課職員スキルアップ勉強会 | 原則として医事経営課経験概ね5年未満 | 目的： 医事経営課職員の実務に関するスキルアップや人材育成等を図る。 実施内容： 診療報酬、施設基準、DPC、地域医療福祉連携等医事経営課が所管する業務に係る講義等 | | |
| 医療局：クレーム対応研修 | 事務局の課長、係長 | 目的： 増加するクレームに対して早期解決のための適切な対応方法の習得を図る。 実施内容： 医療機関を取り巻く環境、医療事故発生後の対応方法、問題患者等への対応、事例を用いた対応の検討 | | |
| 医療局：メンタルタフネスセミナー | 希望者 | 目的： 様々なストレス源への耐性を高め、セルフコントロールができる自分づくりに向けた能力開発を図る。 実施内容： メンタルタフネスの必要性、ストレスについて、セルフエスティーム、アサーションスキル | | |
| 医療局：ライフプランセミナー | 希望者（40才以上） | 目的： 将来の計画的な生活設計の積極的な支援により、勤労意欲を高め、組織の活性化を促進し、公務の能率的運営を図りもって県民へのサービスの向上に資する。 実施内容： ライフプラン総論、生活保障、退職共済年金・退職手当等、退職後の医療制度 | | |

| | | | |
|-----------------|------------|--|--|
| ★地域医療連携マネジメント研修 | 新任 事務局長 | 目的：病院経営、運営管理に不可欠な病院マネジメントに関する応用知識を総合的に習得する。 実施内容：地域医療連携の医療経済、地域医療包括ケアの構築、地域医療連携の問題と課題 | |
| 事務局長派遣研修 | 事務局長 | 目的：県立病院の運営に有益と認められる研修への派遣。 実施内容：各種学会、研修会等 | |

エ 資格取得

| 項目 | 実施時期等 | 主な実施内容 | 備考 |
|--------------------|---|---|-----------|
| (通信教育) 診療情報管理課程 | 概ね 35 歳以下 在職及び病院勤務年数 5 年以上 修学年限：2 年 | 目的：経営分析の能力等の向上を図る。 実施内容：社団法人日本病院会が実施する「診療情報管理課程通信教育」の受講及び当該資格の取得。 ・選考方法：公募（書類選考） ・募集人員：概ね年 5 名 | |
| (通信教育) 病院経営管理士 | 概ね 50 歳未満 主任主査級以上 修学年限：2 年 | 目的：病院経営の各職種の管理者として、病院医療、経営管理、患者サービス等病院組織全体にわたる知識と総合的判断力を身につける。 実施内容：医療関連科目、経営管理科目（経営管理についての知識）、経営管理演習（経営手法）、特別講座、卒業論文 ・選考方法：公募（書類選考）及び推薦 ・募集人員：概ね年 1 名（ほか推薦 1 名） | H26 変更 |
| 医療局：医療メディエーター養成研修 | 病院課長以上の職員 | 目的：医療事故等の初期対応の際に、患者側と医療側の対話の橋渡し役を担う医療メディエーターを養成する。 実施内容：コンフリクトとは何か、紛争スタイルテスト、導入ロールプレイ（医師カルテ間違いの事例）、誤注射事案でのメディエーション分析、ロールプレイ（薬の副作用）、ロールプレイ C（がん告知）、全体の振り返り、意見交換会 Q&A | |

オ 長期派遣研修

| 項目 | 実施時期等 | 主な実施内容 | 備考 |
|------------------------------|-------------------------|--|-----------|
| 医療局：知事部局等人事交流研修 (人事異動を伴う) | 採用 6～15年 概ね3年間 | 目的：業務経験の基礎段階において、知事部局等他の機関の業務を経験することにより、より広い視点で病院運営を考える素地づくりの機会とする。 実施内容：交流先機関でのOJT ・選考方法：本庁において選考 ・派遣人員：年2名以内（最大6名） ・交流先機関：政策地域部、保健福祉部各課等 | H25 新規 |
| 医療局：総務省派遣研修 | 採用 6～15年 概ね1年間 | 目的：業務経験の基礎段階において、国の機関の業務を経験することにより、より広い視点で病院運営を考える素地づくりの機会とする。 実施内容：派遣先機関でのOJT ・選考方法：本庁において選考 ・派遣人員：年1名以内 ・派遣先機関：総務省自治財政局準公営企業室 | |
| 東北6県中堅職員派遣研修 | 30歳以上 38歳未満 概ね2か月 | 目的：中堅職員として必要な高度の職務遂行能力と応用的思考能力を習得させるとともに、最近の行政課題に関する問題解決能力の向上を図る。 実施内容：法制経済、行政運営、演習、一般教養 ・選考方法：公募（書類選考）及び推薦 ・募集人員：概ね年1名（ほか推薦1名） ・派遣先機関：東北自治研修所 | |

③ 資格取得等における公募による派遣枠の設定

診療情報管理課程通信教育及び東北6県中堅職員派遣研修について、引き続き公募による派遣を実施するとともに、病院経営管理士の養成にあたっては、職員課による推薦のほか、公募による派遣枠を新設し、公平な機会の提供及び派遣される職員の自覚を促すことにより、より効果的な研修の成果とやる気ある職員の登用につなげることとします。

(7) 育成・支援体制の強化

① 長期休業職員等に対する支援体制

ア 育児休業職員等への対応

育児休業等からの復職にあたっては、事務局長等が事前に面接等により家庭環境等の把握、職場の現状等の説明に努めるとともに、事務新採用職員基礎教育における支援体制に準じ、復職から概ね2か月間、指導担当者を配置することによる日常業務中での助言・指導や、当該職員が担当する業務に対する副担当の複数配置等により、ワーク・ライフ・バランスに配慮するとともに、職場復帰に対する不安を軽減するよう支援を行います。

イ 心の病気による休職者等への対応

うつ病等心の病気により療養を余儀なくされた職員については、『心の病気による職員を抱える管理・監督者等のための支援マニュアル』（平成20年2月策定）に定める「復帰プログラム」を活用することにより、職員の職場復帰に対する不安を軽減するとともに、勤務への自信や意欲を回復させ、円滑に復帰できるよう支援を行います。

ウ 通常の業務処理をする上で問題を抱えている職員への対応

業務に関する知識や能力の不足、勤務意欲の欠如等により、通常の業務処理をするうえで問題を抱えている職員については、資質向上による人的資源の最大限の活用と公務能率の維持を図るため、支援プログラムの作成等による職務能力の向上等を目的とした支援を行います。

② 業務環境等の改善

ア 業務マニュアルの整備

業務ローテーションの実施により、幅広い業務知識の習得が図られる一方で、現状と比較し、個々の業務に対する経験年数の短縮による理解度の低下も想定されることから、円滑な業務遂行及び担当業務の理解度を補完するため、経験必須業務に係る業務マニュアルの整備・適時の見直しを行います。

イ 業務検討委員会等の設置

管理職能層及び中間指導職能層職員をメンバーとした組織横断的な業務検討委員会、研究会等のワーキンググループを設置し、病院事務局が抱える特定課題について検討することにより、事務職員として求められる企画力、判断力、問題解決能力等コンセプチュアルスキルの醸成を図るとともに、病院経営や業務の改善につなげていきます。

5 期待する成果

本プランにおける「育成方策」実施による、職能層または職能区分ごとの「期待する成果」は別表1のとおりとします。

6 目標到達度の評価

業務実践能力指標（別表1）に定める「あるべき職員像」、「求められる能力」、「取組姿勢」については、人事考課評定基準及び職能資格基準と関連付けて構成していることから、目標到達度の評価にあたっては、これらの基準に基づき、人事考課において適正に評価するとともに、育成面接における職員の指導に活用していきます。

7 その他

(1) 複線型キャリアプランの設定

本プランにおいては、すべての事務職員について病院経営を担うジェネラリストとして等しく育成することを基本とし、業務ローテーション、人事異動及び研修の実施等を行うこととします。

ただし、任用形態が異なる、診療情報管理士として選考採用した職員及び他職種から任命替えした職員にあつては、その経緯等も踏まえ、本人の意向によっては、診療情報管理業務に特化したスペシャリストとして育成していきます。

(2) その他

本プランは、必要の都度見直しを行っていきます。

【別表1】業務実践能力指標

| 職能層 | | 一般職能層 | | 中間指導職能層 | | | 管理職能層 | |
|-------------|---|---|---|---|--|--|--|---|
| 職能区分 | 日常定型 | 定例非定型 | 熟練非定型 | 判断指導 | 指導専門 | 上級管理 | 総括管理 | |
| 職位 | 一般級(主事級) | | 主任級 | 主査級 | 主任主査級 | 担当課長級 | 総括課長級 | |
| 職務 | 主事 | | 主任 | 係長主査 | 課長主任主査 | 事務局次長担当課長 | 事務局長総括課長 | |
| 育成目標 | (1)あるべき職員像 | | 主任として、チームにおける自らの立場を理解し、自律的に日常業務を遂行しながら、一般職能層職員の指導を行うことができる。 | 係長・主査として、職務の実践において具体的な行動等の模範・学習の対象(ロールモデル)となり、部下職員をあるべき職員像に導くことができる。 | 課長・主任主査として、部門の目標を達成するための方向づけや、部下職員への動機づけを行い、リーダーとして目標達成に貢献することができる。 | 事務局次長・担当課長として、事務局全体の状況を常に把握し、組織目標と部門目標との調整を行うとともに、他部門との連携を図りながら、組織全体の事業推進に貢献することができる。 | 病院経営の管理者として、内的・外的な変化等に敏感・的確に、かつ不測の事態においても適切に判断、対応することができる。 | |
| | ①到達目標 | ①仕事の状況や上司の指示等を正確に把握できる。 ②伝達しようとする意思、目的や報告すべき事項を口頭又は文書により表現できる。 | | ①上司の指示・命令や発生した事態の意味を的確に理解し、結論に導くことができる。 ②目的を達成するために、その方法、手続きを効果的に計画し、実行に移すことができる。 ③目的を達成するために、相手側の協力・支援を受けることができるよう関係先に働きかけることができる。 ④目標を達成するため、適切に指導育成できる。 | ①定常業務について上司の指導監督の援助を行うことができる。 ②高度な技術を有し、熟練度の高い業務を遂行できる。 ③部下、後輩に対して十分な指導力を持つ。 | ①経営方針の下で部署内業務の遂行を図り、人材育成を行うことができる。 ②やや高度な専門知識と実務経験、実務能力を有し、部下職員に伝えることができる。 ③指導職としての役割を認識し、業務の調整、分析等、高度な実行力を持つ。 | ①事務局の運営に必要な専門知識を有する。 ②未知の事柄や突発的、若しくは複雑・困難な事態に対しても適切な判断を下し、取るべき措置を速やかに決定できる。 ③部下を掌握し、組織目標の達成のために統率することができる。 | |
| | ②能力レベル | ①日常的、一般的な定型業務を遂行できる。 ②一部非定型業務を遂行できる。 ③基本的な実務知識と経験を保有する。 | ①定型・非定型業務及び部分的に判断が入る業務を遂行できる。 ②業務経験を保有し、担当業務にやや熟練している。 ③日常業務の遂行に当たり、その処理方法について、上司等の監督の下で、後輩職員の指導を行うことができる。 ④担当業務について、業務知識を有する。 | ①熟練度のやや高い業務を遂行できる。 ②担当職務についての高度な実務知識と関連業務についての一般的な知識を有する。 ③日常業務の遂行に当たり、その処理方法について上司の監督の下で一般職能層職員の指導を行うことができる。 | ①定常業務について上司の指導監督の援助を行うことができる。 ②高度な技術を有し、熟練度の高い業務を遂行できる。 ③部下、後輩に対して十分な指導力を持つ。 | ①経営方針の下で部署内業務の遂行を図り、人材育成を行うことができる。 ②やや高度な専門知識と実務経験、実務能力を有し、部下職員に伝えることができる。 ③指導職としての役割を認識し、業務の調整、分析等、高度な実行力を持つ。 | ①経営方針の下で、部門内の統括指示と部門目標の遂行を図り、人材育成を行うことができる。 | ①経営方針を理解し、部門を統括しながら部署内職員を指導し、部門間調整、部門目標の遂行や人材育成を行うことができる。 |
| ③次のステップへの基準 | 「どうやってやるか」という基本的能力を身につけている。 | 状況適応能力を高め、「何をすべきか」を自ら考え行動するという能力を身につけている。 | 部門の目的を達成するために、その方法、手続きを計画し、実行に移していく能力を身につけている。 | 部門の目的を達成するために、模範的姿勢で率先して行動する能力を身につけている。 | 組織の目的を達成するために、的確な指導力と、病院経営の道しるべとなる高度な経営分析能力を身につけている。 | 組織の目的を達成するために、部下職員を掌握する統率力と、他部門との円滑な連携を図るための調整力を身につけている。 | | |
| (3)取組姿勢 | 健康面、生活面における自己管理意識 | | 健康面、生活面における自己管理意識 | | | 担当する部門の長として、事業運営方針に向かって、部下一人ひとりの能力を十分に発揮させようとする取組姿勢 | | |
| | 県民、患者及びその家族の立場に立つ姿勢を葆ち、公務員としての自覚のもとに定められた規律等を遵守し、秩序維持に努める姿勢 | | 与えられた仕事、自分が行わなければならないチーム内の仕事に対する責任感 | | | 適切な命令や指示による、部下の能力や個性に合わせた指導監督 | | |
| | | 仕事の遂行に対する熱意と意欲的な態度 | | 責任を回避したり、他に押し付けたりすることなく、常に最善の努力を尽くし、仕事を全うしようとする姿勢 | | | | |
| | | 自分の仕事や職能に必要な情報の提供や共有に努めようとする意欲・姿勢 | | 現状に満足せず、常に意欲的に業務を遂行しようとする姿勢 | | | | |
| | | チーム医療の一員として、組織の達成度を向上させようとする姿勢 | | | | | | |
| | | コスト削減、経費節減に積極的に取り組もうとする意識 | | | | | | |
| | | 常に業務の改善に取り組もうとする姿勢 | | | | | | |

育成方策

・適切な時期の業務ローテーションと人事異動
 ・OJT(On the Job Training)とOff-JT(Off the Job Training)を有機的に絡めた指導を実施しながら、事務職員として必要とする基本的知識や能力を習得していくことを基本

| 期待する成果 | ①業務実践 | ②育成・指導 | ③行動 | ④業務遂行 | ⑤職場環境 |
|--------|--|--|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| | ◇諸規程、業務基準等に沿ってまたは指導を受けながら、業務を実践する。 | ◇上司等の監督の下で後輩職員を指導する。 | ◇部署での自己の位置付けを知り、役割を果たす。 | ◇業務を正確かつ確実に遂行する。 | ◇新人等一般職能層職員が働きやすい雰囲気醸成する。 |
| | ◇自立的に業務を実践する。 | ◇新人等一般職能層職員に対し適時適切な指導を行う。 | ◇部門の目標に連動した自己の目標を立案、実施する。 | ◇業務を効果的かつ効率的に遂行する。 | ◇部下職員が心身のコントロールと職場の規律を遵守できるよう配慮する。 |
| | ◇職務の実践において、ロールモデルとなり、部下職員を指導する。 | ◇習熟度の未熟な職員に対して、知識等の習得を支援する。 | ◇部門の目標を管理し、達成に向け率先して行動する。 | ◇業務の改善に向け、創造的に活動する。 | ◇部下職員が心身のコントロールと職場の規律を遵守できるよう配慮する。 |
| | ◇業務の質を査定するとともに、質向上に向けて部下職員を指導する。 | ◇新人等一般職能層職員等への指導に対する助言等を行い、適切な人材育成を推進する。 | ◇部門の目標を達成するための活動を推進する。 | ◇企画力及び折衝力を発揮して、高度かつ困難な業務を遂行する。 | ◇部下職員が心身のコントロールと職場の規律を遵守できるよう配慮する。 |
| | ◇部門の総括を補佐し、質の高い業務を継続的に提供する。 | ◇部下職員の個性、業務の理解度等能力を踏まえた指導、育成を行う。 | ◇的確な部門の目標を設定し、達成に向けた進捗管理を行う。 | ◇職務経験を活かし異例な業務を的確に遂行する。 | ◇労働環境を整備する。 |
| | ◇院長の補佐として、病院の経営方針の推進に向けて適切に業務の進捗を管理監督する。 | ◇職務に精通し自ら問題解決に取り組む職員を育成する。 | ◇的確な組織目標を設定、周知し、達成に向けた進捗管理を行う。 | ◇部門及び組織全体の業務推進に調整力及び指導力を発揮する。 | ◇活性化された職場風土を醸成する。 |

【別表2】職能別研修プログラム

| 職能層・職能区分・職名・能力 | | | | 総合判断能力 (マネジメントスキル) | | 業務実践能力 (コミュニケーションスキル) | | 人間関係能力 (ヒューマンスキル) | | 専門知識・技術の習得 (テクニカルスキル) | | | 職員派遣研修 | 知事部局研修 |
|------------------------------------|------|-------------------------|---|--|---|---|--|----------------------|---------------------------------|--------------------------|--|---|---|--|
| | | | | (コンセプチュアルスキル) | | | | | | 局主催研修 | | 局派遣研修 | | |
| 職能層 | 職能区分 | 主な職名 | 求められる能力 | 職員の意識・行動改革 経営戦略ビジョン・マネジメント コミュニケーション能力の向 | コミュニケーション能力の向 上 成果の達成に必要な能力開 | 部下の指導・育成 問題解決能力の向上 業務遂行能力の向上 意識・行動改革 | 推進者の能力向上と活用 専門能力の向上と活用 意識・行動改革 | | | | | | | |
| 管理職能層 | 8 | 総括管理 事務局長 総括課長 | ①経営方針を理解し、部門を統括しながら部署内職員を指導し、部門間調整、部門目標の遂行や人材育成を行うことができる。 | ★ 事務局長・総看護師長研修 | | | 地域医療連携マネジメント研修 事務局長・総看護師長派遣研修 | | | | | | ★ 新任総括課長等研修 | |
| | 7 | 上級管理 事務局次長 担当課長 | ①経営方針の下で、部門内の統括指示と部門目標の遂行を図り、人材育成を行うことができる。 | ★ 経営幹部職員研修 | | | | | | | | 【病院派遣】 各種学会等派遣 学会演題 発表者派遣 | | ★ 新任担当課長等研修 |
| 中間指導職能層 | 6 | 指導標準専門 課長、室長 主任主査 | ①経営方針の下で部署内業務の遂行を図り、人材育成を行うことができる。 ②やや高度な専門知識と業務経験、業務能力を保有し、それを部下、後輩に伝えることができる。 ③指導職としての役割を認識し、業務の調整、分析等高度な実行力を持つ。 | ★ 人事考課者研修 ★ 新任監督者研修 | | クレーム対応研修 メンタルタフネスセミナー | 医療メディエーター養成研修 | | | | 【職場研修】 圏域別 職場研修 ・病院等 職場研修 ・病院職員 交流研修 | | | |
| | 5 | 判断指導 係長 主査 | ①定型業務について、上司の指導監督の援助を行うことができる。 ②熟練度の高い業務を遂行することができる。 ③部下、後輩に対して十分な指導力を持つ。 | ★ 現任係長研修(新規) | | ライフプランセミナー | | | | | 【自主学会・ 自主研修会】 ・事務局長会 主催自主 学会・研修会 | | ★ 新任主査研修 プレイングマネージャー 研修 | |
| | 4 | 熟練非定型 主任 | ①熟練度のやや高い業務を遂行できる。 ②担当業務についての高度な業務知識と関連業務についての一般的知識を有する。 ③日常業務の遂行に当たり、その処理方法について、上司の監督の下で一般職能層職員の指導を行うことができる。 | ★ 新任主任職員研修 | | ★ OJT指導者研修 | 医事経営課 職員スキル アップ勉強 会 | | | | | | | |
| 一般職能層 | 3 | 定例非定型 主事 | ①定型・非定型業務及び部分的に判断が入る業務を遂行できる。 ②業務経験を保有し、担当業務にやや熟練している。 ③日常業務の遂行に当たり、その処理方法について、上司等の監督の下で、後輩職員の指導を行うことができる。 ④担当業務について、業務知識を有する。 | | | | 担当業務別 研修 ・個人未収金 事務担当研 修 ・公衆衛生活 動事務担当 研修 ・医事統計事 務担当研修 ・給与事務担 当研修 ・出納・経理 事務担当研 修 | 本庁職員 基礎研修 | ★ 地方公営 企業法財 務会計講 習会 | 診療情報 管理課程 通信教育 | 【職場育成】 ・OJT | 知事部 局交流 研修 総務省 派遣研 修 東北6 県中堅 職員派 遣研修 | ★ 中堅職員研修 (1種5年経 過) ★ e-ラー ニング選 択研修 | |
| | 2 | 日常定型 主事 | ①日常的、一般的な定型業務を遂行できる。 ②一部非定型業務を遂行できる。 ③基本的な業務知識と経験を保有する。 | | ★ 一般職員初級課程研修(採用後3年経過) ★ 新採用職員研修(前期・後期) | | | | | | | | | ★ 採用3年目 職員研修 ★ 新採用職員 研修 |
| ★ 事務新採用職員基礎教育 (OJT及び本庁集合研修) ※採用初年度 | | | | | | | | | | | | | | |

★ は必修