

貴重な職員の成長を支援するため評価システムを刷新

- 評価や人材育成の仕組みを整えることが各職員の成長のサポートにつながる
- 本人も評価者も気軽にアクセス可能で目標や成長の軌跡が明確な環境を準備したい

職員の保有する資格や研修管理のサポートも視野に

- 職員一人ひとりの保有資格や研修情報などを一元管理
- 資格更新やスキル獲得のための研修状況の管理にも活用したい



藤沢病院事務局長 鈴木 和広様（老健ふじさわ事務長、暮らしのケアサポートセンター事務長兼務）

一関市国民健康保険藤沢病院/一関市病院事業（以降、藤沢病院）では2022年10月、人事評価のシステム刷新にあたりエピタルHRを導入しました。

本件導入に至った背景や決め手、今後の活用イメージについて、藤沢病院事務局長 鈴木 和広様にお話を伺いました。

エピタルHR導入前の課題

貴院についてご紹介ください

鈴木様：当院は平成5年、病院のない町の苦勞を解消し、地域住民の生活を支えるために国民健康保険藤沢町民病院として発足しました。平成23年には藤沢町と一関市の合併に伴い一関市国民健康保険藤沢病院と改称し、今に至ります。

掲げている理念は、忘己利他（もうこりた）です。院長の佐藤元美先生の恩師、自治医科大学名誉教授であられた故中尾喜久先生より病院落成に際し揮毫いただいたこの言葉には、「地域の医療の確立」という自治医科大学の建学の精神と「ビジネス感覚を排し、常に奉仕的精神と思いやりを込めてほしい」という願いが込められています。

当院の特徴としては、老人保健施設、訪問看護ステーションなどを併設し、医療から介護までを統合して運営している点が挙げられます。一関市では合併前の市町村で特養の施設を運用していましたが、平成12年に介護保険制度が施行されて以降、介護の社会化・民営化が進みました。しかし、当院の場合は医療も介護も両輪だと捉えていたため、民間の別事業者に任せるのは行政が果たすべき使命から外れることだという感覚が強かったんですね。ですから、やはり自分達でやろうと考え、医療・保健・福祉の垂直統合方式を大事に運営を続けています。

導入の背景にはどのような課題があったのでしょうか

鈴木様：どこでも同じ悩みをお持ちだと思うんですが、やっぱり人口減少じゃないでしょうか。医師に限らず介護の分野まで、人材の確保が難しくなったと実感しています。新しい人材を確保できないとなると、既に働いている人たちがどう成長していくか、また長期的には事業の継続にも関わりますよね。

特に私たちのところでは、新しく入る人も辞めていく人も少ないんです。辞める人が少ないのは悪いことではないのですが、若い人が新たに入ってこない中で既存の職員が高齢化しているというのが実態で深刻な問題です。この問題に対しては、介護ロボットを取り入れたりして色々試行錯誤してきました。見守りのシステム程度でも多少の負担軽減にはつながるな、とかアシストスーツはなんかどうもちょっと違う…とか。それぞれの感覚が違うのかもしれないんですけども。

当院では従来のやり方にとらわれずに積極的に課題解決に取り組む姿勢を大事にしています。医療の部分で言えば、電子カルテの導入も平成14年ですから、県内ではものすごく早かったと思います。こうした労働環境の生産性を改善するのと並行して、職員のスキルや経験を評価し、貴重な人材として成長をサポートする仕組みを整備しないと、ということで人事評価のコンサルティングを頼んだこともありました。

ただ、そこで作られた評価表は、職員一人ひとりが柔軟に目標立てできる良さはあれど、個別の情報をどう管理して全体を把握するかがあまり考慮されていなかったんです。ひとまずこれらのデータを集約・集計できるシステムとしてご提案いただいたものを使ってきたのですが、いわゆる評価のための中間面接や最後の面接など、その瞬間しか使われないシステムです。それでいてこれまでの経歴や評価の全体像がわかりづらい、目標に対する進捗も把握しづらい、という状態で面接のたびにフラストレーションが溜まっていきまして。それでもっといいシステムに入れ替えようと決断しました。

エピタルHR導入の決め手

エピタルHR導入を決めた理由は何でしたか

鈴木様：電子カルテ導入時もそうだったのですが、システム選定時は「我々に合わせたものを提供してください」ではなくて「我々がどう使えるか」という見方をするようにしています。基本的にカスタマイズはせず、システムに合わせた使い方を考えていきます。今回、比較検討したいくつかの人事評価システムは、説明資料のなかで人事評価ではなく「人材マネジメント」とか「スカウトシステム」という言葉を使っているんです。個人的には、それが少し大掛かりに見えまして。今求めているのは、みたい時にすぐ見られる、という程度のスリムなものだなと改めて認識しました。

もっとも大事なのは、人事評価のシステムとしてシンプルで使いやすいこと。その点、エピタルHRなら職員情報を一元管理して評価の記録を残していけば、いつでもどこでも簡単にアクセスして確認できるため、十分に目的を果たせそうだと思います。

でも、エピタルHRに決めた理由としては、それだけでなく、スタッフのスキルや頑張りを可視化できるという点が大きかったと思います。医療・介護の現場では何かしら資格が必要なことも多く、なかには期限のある資格も存在しますが、既存のシステムにはその管理のための機能はありませんでした。エピタルHRならばシンプルな機能の延長で、そうした情報をしっかり管理できそうだという点に惹かれたのです。

エピタルHRの適用範囲

エピタルHRをどのように活用したいとお考えですか

鈴木様：いま、企業と従業員の関係が変わりつつあります。従来の日本型雇用を前提に、ひと所に長く勤めるのが当然、それと同じように企業も長い時間をかけて人材育成を行っていくという時代は終わりを迎えています。特に、この業界は入ってきた人を失う余裕がないので、なんとか育てていかなくてはなりません。そんな中で、このシステム導入により期待しているのが、評価や人材育成の仕組みを整えることで、各人が目標を持ちそれに向かって努力する後押しになることです。

当院では以前より「目標を持って取り組み、自分が頑張ったということをちゃんとアピールしてください」と全員に対して発信してきました。でも、それをちゃんとフォローして、その人の成長につなげていくには、目標を立てた本人も評価する側もものすごく意識する必要があるんです。評価の時期に振り返るだけでなく日常的に振り返れる仕組みになれば、より身近に意識しやすくなり、結果に繋がるのではないかと考えました。それに自分で掲げた目標が明確に見えていた方が、その人自身の成長につながるはずです。

また、目標設定と評価に関して、そろそろ次のステップに進めたらなという思いもあります。他の方の取り組みや評価が把握しやすいシステムを取り入れることで、本人の視点だけでなく多面的な評価の観点を取り入れやすくなるでしょう。役職相応の能力と行動、成果をフェアに評価できるような組織運営を目指したいですね。

あとは、先にお話した資格や研修の管理でしょうか。これに関しては、もともと内部で「運営側でもっとしっかり行うべきではないか」という批判もあったのです。エピタルHRならば、そうした使い方もできると思うので、ちゃんと運用まで漕ぎ着けたいですね。

導入したばかりですが、現状はいかがでしょう

鈴木様：そうですね。まだ職員が目標や評価を入力して運用を始める準備段階なので、その効果についてはまだお話ができません。

懸念があるとすれば、パソコンを持っていない、あるいはモバイルが苦手な職員に対するシステムの展開ですが、以前別のシステムを導入した経験が生きそうだなと感じています。自力でできるようになっていただけたら何よりですが、現場には70歳を超える現役の方もいらっしゃいます。説明したところで、すんなり使いこなせるようになっていただくのは難しいこともあり、うまく使えない、入力できないという人を周囲の誰かがサポートしていく流れは既にあるんです。周りのサポートが必要なのはある程度織り込み済みなので、この点も大丈夫かなと感じています。

今後の展望

今後の期待、目指す未来についてお聞かせください

鈴木様：基本的には大掛かりなことととらえず、まずは身近な評価システムとして運用を成功、定着させることに注力したいですね。その後はまだ全く手をつけられていない資格や研修の管理に進む考えです。ざっくりと「この人には3年後にはこんな研修をさせたいな」みたいな計画を登録できるようになったり、研修を受講させるのを忘れた、なんてことがないようにしたいなど。

個人では自分の持つ資格について意識してるはずですが、特に研修の中でも期限のあるものや単位のあるものなんかは要注意ですね。期限やその単位にたりているかどうか、その人の現状に合わせてアラートが出たりするような仕組みだと大変ありがたいです。いざ部署異動させたのに、実はそこで必要な資格を持っていなかった、なんてことになると大変ですから。職員個人の意識に任せるのではなく、人事側でもちゃんと管理してサポートできるようにしたいと考えています。

今後も新機能の開発などを通じて、我々の取り組みをご支援いただけると嬉しいです。

(聞き手 株式会社エピグノ カスタマーサクセスチーム 都築 佳那恵 / 2022年11月取材)