

コンサルティング現場から見た  
医療・介護業界のリアルを解き明かす



組織の一体感を高める仕組みに迫る

人事評価制度構築の過程で

役割を果たす人が  
報われる組織づくりを！

特集

医療法人 藍生会

## 不動ヶ丘病院

人事評価制度構築の舞台裏を、あらゆる角度から総力取材！

- ▶ 人事評価制度Q&A ～医師の評価制度って本当に実現可能ですか！？～
- ▶ コロナ渦の今こそ活用！ZAC式メンタルケア ～社内カウンセリングの本質に迫る！～

巻頭特集

医療法人 藍生会  
理事長 岡安美紀生 先生



理念の象徴的存在、  
不動ヶ丘病院のトップの素顔

徹底的な「患者ファースト」を貫く

スタッフからの「患者さんに～してもいいですか?」が嬉しい。  
とことん、患者に寄り添うことを求める、トップの診療哲学に迫る。



医療法人社団 藍生会  
理事長 岡安美紀生 先生

平成26年院長就任  
精神保健指定医  
日本精神神経学会専門医  
及び指導医  
認定内科医

特別なことをしていただくわけではないのですが、一番大切にしてほしいのは、「患者さんという点ではなく、線である」ということです。退院しても患者さん、私たちはその時点の患者さんだけではなく、患者さんの未来について考える必要があると思います。未来を見るためには、当然どのような人生を歩んできたのかという過去を知らなければなりません。当然、そのためには、患者さんの話によく耳を傾ける必要があるのでしよう。根拠よく話をよく聴くというところが、とりわけ精神科という診療科において是非常重要的ことのように思います。

先生の診療に対する姿勢に感銘を受けるスタッフの方は非常に多いと伺います。先生が診療において大切になさっていることについて教えてください。

どんな患者さんにも伸ばせる場所がある。伸ばさなければなりません。患者さんに目標や課題をもつて、どのようなところを治してあげられるだろうかと思つて、真剣に考え向き合つてほしいと思います。

同じ理念を共有するスタッフに求めることはどのようなことでしょうか。

そうですね、シンブルなのですが、私も患者様の笑顔を取り戻してあげたいと思つて診療に当たつていきます。精神科の治療は長期になることもあり、患者様の人生に影響を及ぼします。人生を預かつていられる、人生に影響を与えるという覚悟が、情熱の源といえるのかもしれない。

先生の診療に対する熱意の源について、教えてください。

先生の素顔に迫るために、現場のスタッフの方にも先生との思い出や印象的なエピソードについて伺つたことがあります。皆さん、口を揃えておっしゃるのは、「先生は本当に患者さんにとにかく底抜けに優しい」と、話をよく聞いて差し上げた方」ということでした。こんなエピソードも伺いました。

岡安先生の素顔に迫る



また、現状に満足することなく、常に向上心を持つて仕事に取り組んで欲しいと思つております。職員は頑張つてくれており、大変感謝しておりますが、それでも私が満足するところとはありません。私が満足してしまつたら病院の発展はそれで止まつてしまつと考へているからです。時には、その思いが先行してスタッフに無茶を言つてしまつこともありますが、それでも先生が（笑）、何のためにそれをするのか、話し合つて患者ファーストでやっていきたいですね。

お話を伺つた中で、先生の言葉が胸に響き、ここまで心を揺さぶるのは、先生自身が先頭を切つて毎日患者さんの人生に誠実に向き合ひ、責任を負う覚悟を持つて取り組まれている積み重ねを感じてきたのだと思つていました。トップが自ら姿勢を示し、牽引するからこそ、先生の理想とする病院のあり方、患者さんとの向き合い方について、模索き合ひたいというスタツプの方々が育つたのだと思つた。





# 改革のキーマン、田中事務長に聞く、人事評価制度構築の“舞台裏”！

Keyman's voice 

事務長 田中 義隆 様

今回、人事評価制度を導入しようと思った経緯についてお聞かせください。

当職に就く以前から、給与改定の基準が職種ごと一律だったことに加えて、「功労者」の基準が管理者の目にとまるか否かで変わることに疑問を抱いていました。声が大きい人や、勢いのある人、アピール上手な人が報われないという組織ではないかと思いつき、人事評価制度を導入したいと思いました。

確かに、アピール上手だけが報われる風土は、職員のモチベーションを下げてしまう可能性があります。教育機会の差も気になっていました。たど伺いましたが、どのような状態でしたか？

外部研修や個人研修への参加の門戸も非常に狭く、限られた職員のみがいつも研修に出ているという感が否めませんでした。もちろん個人ごとにモチベーションの有無はありますが、そのとほ言い切れませんが、全ての職員が同じ条件であることが前提であると思いました。また、院内の雰囲気として、役職者がGOサインを出さなければ何事も進まない、ほんの些細な日頃の業務から役職者の判断を仰がなければ動けない、動かないという現状がありました。役職者の責任の持ち方そのものに問題があるのではないかと考えたのですが、そもそも、教育や育成の制度が仕組み化されていないことが問題の根源であると考えるようになりました。

仕組みのなさが、管理者の独断専行をよしとしてしまったり、役職者のなり手不在や就職就任を打診しても拒否されてしまうというような悪循環を生んでしまつたのではないかと考えました。そういう意味でも、すべての問題の根源に、この人事評価制度が絡んでいると気づいたので

人事評価制度を構築する上で、パートナーとしてのコンサルティング会社を決める際に、田中事務長が重要視したことについて教えてください。

そうですね、実際、人事評価制度の売り込みは他社からも多くありました。ただ、型にはめ込むものや海外の成功事例をそのまま持ち込むものが多い気がしました。でも、それらは当院にそのまま当てはめられたり、うまくいかないかと思われました。先程も申し上げた通り、職員の意識に変化が起きない限り、どんなに他で成功した完璧な制度を導入したところで、無駄な投資で終わってしまうと考えました。



事務長 田中 義隆 様

多方面で理事長を支え、トップと現場を繋ぐ、改革のキーマン。

ただ決められたことだけをこなす、形だけあればいい、それではダメだと。職員各々が意識して前例に囚われない組織を作れる仕組み、きっかけづくりが出来る会社という基準で、ZACさんを選びました。

実際にプロジェクトが遂行されていく中で、メンバーにどのような変化が生まれましたか？

プロジェクト進行にあたり不足している情報収集を自ら進んで行うようになったことは、非常に大きな変化だと思えます。今までは何となく理想を語るだけだったところが、自ら理事長に理念や方針を伺う場を設定したりと、実行力に磨きがかかったのではないのでしょうか。プロジェクトというチャンスと役回り、彼らがもともと持っている能力を開花させてくれたのかもしれません。業務内に起こる鬱々とした気持ちは、自分たちで解消するものだという意識が芽生えていくのを感じました。責任者の自覚と覚悟が高まったことは大きな財産だったと思います。



スペシャル対談

# プロジェクトの裏側

その時何を感じていたのか？メンバーが語る本音とは？

みなさんが人事評価制度構築プロジェクトのメンバーに選ばれた時、どのように思いましたか？

島村さん…正直なところ、何故自分？と不可解な思いでした。笑 評価制度構築プロジェクトという重責は自分には能力不足で重荷だと思ったんです。

田中さん…私もです！笑

飯田さん…同感です。人事評価制度とは何だろう？そして、正直何で自分がメンバーに選ばれたんだろう？と思いました。大きな声では言えませんが、評価制度を導入したらスタッフから少なからず、不満が出るだろうし、メンバーが恨まれたりするんじゃないかと不安でした。全く良い印象はありませんでしたね。

濱田さん…そうですね。評価制度に対しては、「上司が部下を評価して、出来る出来ないの優劣を付ける」という印象でした。なので、あまり評価制度を構築するということに良いイメージは持っていませんでした。良いイメージのないものをこれから作っていく、運用する際に周りから攻撃されるのではないかと、う思いだったので、あまり前向きな気持ちではなかったように思います。

西川さん…ですよね。私も、大きな不安を感じました。でも同時に、自分が新しいことに取り組み、ステップアップできるよい機会を頂いたとも思いました。

## 不動ヶ丘病院 人事評価制度構築プロジェクトメンバーの皆様



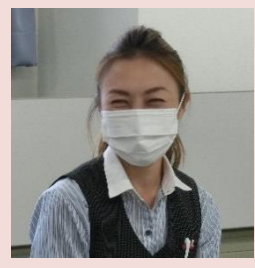
看護助手  
斉藤さん



看護師  
西川さん



作業療法士  
濱田さん



医療事務  
酒巻さん



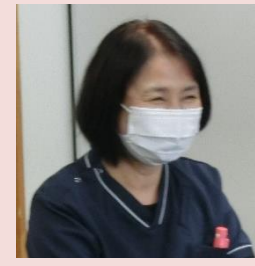
医療事務  
田中さん



精神保健福祉士  
江黒さん



看護師  
飯田さん



看護師  
島村さん



実際、プロジェクトを進めていく上で、評価制度のイメージに、何か変化がありましたか？

濱田さん…今回のプロジェクトに参加させていただき、まず学んだことは「人事評価は人を成長させるためのものである」という事です。私が最初に思っていたイメージはマイナスのものでしたが、この言葉を聴いて「はあ、あ、あ」とイメージが変わった事をよく覚えています。印象的だったことは、終わって気づいたことですが、毎回疑問と不安が私の中に残っていたことで、他人事だった私の考えが変わり、自分から病院の事を知ろうと思うようになりました。コンサルティングとは「今向き合っている課題や問題を自分事にしていくことなのか！」と衝撃的でした。

飯田さん…確かに！プロジェクトが終わってから、実際に導入に向けて動き出したからの方が学びが大きかったですね。実際に導入に向けての説明が始まり、色々動き出した際に、自分にはメンバーなのに何も理解していなかったことに気がつき、すごく焦ったんです。ただ与えられたことをこなしてきただけで、理念や組織については全くと言っていいほど意識してこなかったもので、職員から評価制度について質問をされてもうまく答えることができませんでした。自分自身を含め、一人一人が制度について理解することはもちろん、組織の在り方や理念理解など、全体を高めていかないと全てが無駄になってしまう、そう感じました。

西川さん…人事評価制度が人を裁くものではなく経営実現のための必要な人材を育成するための仕組みであり、また個人の目標実現をサポートする仕組みである事がわかったのは大きかったですね。

齊藤さん…人を育てる仕組みという気付きはとても大きかったですように思います。一人ひとりが必要な人材、理想的な人材になるように努力しなくては職場環境もよくなるというところに気がつくことができました。

島村さん…新藤さん（担当コンサルタント）とのプロジェクト進行過程においては、評価者側のスキルアップ、評価される側の心構えについて、また、組織全体を俯瞰する視点や理念の再確認が必要であると気づくことができました。印象的なことは、組織としての理念や展望についての理解が希薄であることをメンバー個々が漠然と感じていたことを確認し合えたことです。

理念浸透の重要性に気がつき、組織の土台作りを、と考えたのと伺いましたが、そこに気づいたきっかけについて教えてください。

島村さん…そうですね。プロジェクトの進行過程において、医療機関としての組織のあり方の前の仕事は何のために行なっているのか、何処に向かっているのか、患者様のためにと意識し業務遂行するが他部署や他メンバーとの足並みが揃わない感覚を覚えるものは理念理解の希薄性によるものではないかと考えるようになったことが

大きいと思います。組織としての方向性を明確にすることで社会人としてのあり方、専門的知識や技術の習得が必要であることに思い至りました。

江黒さん…はい。やはり理念を旗印にして制度は作られるのでその点についての共通認識がないと形骸化すると思いました。

濱田さん…そうですね。プロジェクトを進めていく中で「企業理念を達成するための人事評価制度」という言葉を最初に伺いました。その時に「自分の病院の理念について何も知らない」という事に気づきました。言葉だけは知っていましたが、詳しい意味やそこにどんな思いが託されているのかは知りませんでした。

本当にこのまま始められるのかという不安からプロジェクトメンバーと話をする機会を作りました。その中で「理念もわかっていないのに何に向かっている」という話が出ました。病院が目指すところが理念にあるならばまず理念を理解するところから始めないといけないのではないかと仲間からの声が上がりました。院長に対して理念を伺う時間を作って頂きました。まずは「目指す場所＝理念」という事をはっきりさせたかったのだと思います。

酒巻さん…私はこのプロジェクトには途中から参加させていたのですが、この評価制度構築に関わらせていただいたおかげで、院長の理念の本質に感れることができたように思います。

改めて、理念に基づいた医療従事者としての心構えを考えることができたので、とてもよい機会でした。

今後、どんなチームにしていきたいと思えますか？

田中さん…見えていなかった部分があると知り、自分の部署だけでなく、他部署とも密に連携を取り、どの患者様に聞いても「不動ヶ丘病院に来て良かった」と思ってもらえるようなチームワークを築きたいです。

江黒さん…完璧なチームはないと思いますが、「問題意識を持ち、話し合える組織」を目指したいです。一人で抱えていては一つのアイデアしかないし、行き詰まると思います。また、誰か一人が頑張っている、周りが見ているだけでは、頑張る人が潰れてしまいます。みんな支え合いたいですね。

濱田さん…精神科医療は医者だけ、看護師だけという個人プレーでは患者様の生活や周りの環境、患者様が望む生活を送っていたことは難しいと考えられています。

私は作業療法士という仕事です。患者様の出来るを増やすことを支援していますが、私たち医療専門職がチームとして色々な情報を共有すること、色々な視点で観ていくこと、病気の部分も理解しつつも良い所、輝く部分を見つけている事が重要ではないかと考えています。そのためにまずは、患者様のために良いことも悪いことも出し合い、本気でぶつかり合える関係性を目指したいですね。

## No.1 評価制度／医師の評価



医師の評価制度なんて入れたら、先生が辞めてしまうのでは!?



手順さえ間違えなければ、先生方にも喜んでいただけてモチベーションアップにも繋げることができます!

- 最も重要なのは、**先生方の意見を伺い、合意を得ながら構築や運用を進めていく**ことです。
- **真面目で、優秀な先生ほど、適切に評価されることを望んでいらっしゃる**傾向にありますが、診療上の観点から「こういう観点では評価されたくない、されるべきではないと思っている」という基準があるのも事実です。
- 例えば、弊社がコンサルに入らせていただいた際に、先生方からは、「医療技術の評価は難しいので入れないほうがよいのではないかと思う」、「外来患者数だけで評価をされるとちょっとモチベーション下がるかな。やはりしっかり患者さんを診ようと思うと時間はかかるし、説明にもそれなりに時間が必要ですからね。」などというご意見をいただきました。
- 経営的観点と診療上の観点をよく話し合い、共通の目標にしていくプロセスの中で、お互いの理解を深め、よい関係を築いていくことができるのも、医師評価制度構築の魅力の一つです。

## No.2 評価制度／効果的な面談



面談はしたいけど中々時間が取れない。どうしたらいいの?



時間は短くても大丈夫!  
短時間、高頻度のコミュニケーションを心掛けましょう。

- 面談と言うと、それぞれ数十分、あるいは、1時間程度かけてじっくり腰を据えて、部下と話をすることをイメージされる方も多いのではないのでしょうか? それではなかなか全員と時間を作ることは難しいかもしれません。ポイントは、**短時間・高頻度のコミュニケーション**です。
- そのためのポイントは「**最初の目的・目標の共有**」です。評価制度でいくところの期初面談にあたるものです。**評価の納得度を高めるために最も重要なのは、目標のコンセンサス**です。相手が納得する目標、相手が心から欲しいという目標が共有できれば、それだけで人は前向きに、主体的になるものだからです。また、ここさえしっかりコンセンサスが取れていれば、あとは短時間、高頻度の進捗確認をすることでフォローアップしていくことができます。1分でも「あの件、どう? 順調?」とストロークを交わしていくことで、達成度も大きく変わってくるでしょう。
- その時間すらも取れない場合は、人員配置を見直したほうがよいかもしれません。**一人の人間がマネジメントできる人数は多くて7~8人前後と言われています**。それ以上の場合は、補佐してくれる人材を使って、接触回数をフォローしていく仕組みを作るとよいでしょう。



人事部

# ZAC式メンタルケア 社内カウンセリングの本質に迫る！

ZACのカウンセリングメソッドがついに明らかになる!!

「人の困難を希望に変える」を理念とするZACが、自らの組織作りにおいて、どのような社内カウンセリングをしているかを、若手社員の定道が人事課長を務める佐々木に直撃インタビューをして参りました！

01

## 日常的カウンセリング

面談形式はやらない!?

今回はZACの社員である私、定道が、社内のカウンセリングを担当している弊社人事課長の佐々木に、ZACの社内カウンセリングについて、直撃インタビューをして参りました！

定道…ZACのカウンセリングは、私がイメージする一般的な社内カウンセリングとは少し違うイメージなのですが、具体的にどういところが違うのでしょうか？

佐々木…一般的なカウンセリングというと、個室のような場所で、カウンセラーと社員が一对一の構図で行われるものをイメージすると思うんだけど、ZACでは、そのような改まった形式には囚われず、日々の話の中でカウンセリングをすることを重要視しています。

定道…確かに、佐々木さんと話をしているとき、なんだかいつもすっきりする気がします(笑)。どんなマジックを使ってるんですか？

佐々木…うーん、そんなに特別なこととはしていませんけど、人事から改まってという感じだと、みんな緊張しちゃうし、本音を言いにくいと思うんだよね。

定道…確かに人事担当の方と二人きりの空間は緊張してしまいます(笑) いくつかのようないきなり評価を下げられるかわからないとヒヤヒヤしそうです。

佐々木…そうだよ。なので、日々の雑談や何気ない発言、行動を見て、都度、声掛けをして、小さなモヤモヤを貯めないように、弱音を吐きたいときに吐けるようにすることが私の役割なのかなと思ってます。もちろん、新人の方にはちゃんと時間をとって一対一でカウンセリングをします。これはあくまでも、ある程度お互いに関係性ができてからの話だからね。





**コツは、先に〇〇をさらけ出す！**

定道…佐々木さんと話をしていると、つい本音を話してしまうという方が多いと思うのですが、その極意について教えて下さい！

佐々木…極意(笑)。しいて言えば、二つ工夫していることがあります。一つ目は、先に**自己開示**をすることです。カウンセラーとして相手の悩みを解決に導こうと思ったら、まず本音を話してもらった方がありますが、相手としても、「この人にどうまで話そうか」と、言える範囲を吟味したり、迷うかもしれません。こちらからその範囲や塩梅を表現することで、「話しても大丈夫な場」だと認識してもらおう狙いがあります。

定道…具体的にはどのような話をしますか？

佐々木…仕事の話なら、真面目な失敗談もありますが、上司と打ち合わせをしているときにひどい言い間違いをして、上司を笑わせてしまったとか…個人的な話なら、ペランダに虫が出て慌てたとか…(笑)

定道…なるほど(笑)そういう、くすつと笑える話を選ぶんですね。



佐々木…そうそう(笑)。これくらい砕けた話をした方が、相手も笑ってくれてリラックスしてくれるんです。だからこのような話は**実はネタ帳に書きとめていたりします。**

定道…二つ目の工夫はどのようなことでしょうか？

佐々木…二つ目は、**言葉**を相手のわかりやすい表現に置き換えることです。例えば、野球部だった社員がいれば野球に例えてみたり、美意識が高い社員にはダイエツトに例えてみたり…とそれぞれの趣味・関心に合わせた表現を選ぶようにしています。そうすることで一見難しいこともすんなりと理解してもらえることが多いです。日常的にコミュニケーションを取るようにしているのは、実は、社員の興味があることとのリサーチも兼ねているんですよ。

**聞き上手になろうとしない**

定道…普段から佐々木さんとお話をさせていたいただいて、いつも凄く聞き上手な方だなと思っています。佐々木さんのように、聞き上手になるためにはどうしたらよいですか？

佐々木…嬉しいですね(笑)。ありがとうございます。そうですね、あえて挙げるなら、**聞き上手になろうとしないこと**でしょうか。

定道…。申し訳ありません…(笑)聞き上手になりたければ、聞き上手になろうとしないとは一体どういうことでしょうか？

佐々木…少し混乱させてしまいましたね(笑)。その言葉の意図としては、**聞き上手かどうかを判断するのはあくまでも相手というところをお伝えしたかったんです。**聞き上手になろうとすると、うまく振舞おうとして、自分をよく見せようとしてしまいます。そうすると相手の話を聞くことよりも自分がうまく話せているかに注目してしまい、肝心のカウンセリングに全く集中できなくなってしまうんですよ。

定道…それは確かにまずいですね。では、どうすればよいのでしょうか？

佐々木…実は、シンプルなのですが、**相手の話を熱心に聞く姿勢を見せ続ける**ことです。一回やっただけではダメなのですが、相手との会話の中で丁寧にならずいたり、質問をしたりと感してもらいやすくなり、結果的に「もつと話したい人」聞き上手」という印象につながるのだと思います。

定道…シンプルでも、振り返ってみると案外できなかったかもしれません。早速私もやってみます！本日は貴重なお時間をありがとうございました。



管理部人事課長 佐々木ひとみ

大手グループ病院勤務時の経験や思いから、人財育成、組織活性化、経営感覚を併せ持ったブレイングマネージャーの育成を仕組化して提供するスペシャリストとなる。

## 凹んだ数だけ強くなれる29の法則

- ☐もやもやを書き出すだけで理想の自分が見えてくる！
- ☐すべての壁は勇気をもって近づけば階段になってくる！
- ☐「誰かのために」挑戦してみると、実力以上の力を発揮できる！

『凹んだ数だけ強くなれる29の法則』  
著者：金森秀晃（株式会社ZAC代表取締役）  
出版社：総合法令出版

効果的な“聴く力”  
が学べる！

▼日本メンタルデザイン学院  
<https://f-zac.com/mental/>



編集・発行  
株式会社ZAC

〒104-0045  
東京都中央区築地2丁目1-2  
プライム築地ビル4F

取材・内容についてのご質問は  
TEL:03-6228-4636  
E-mail: info@f-zac.com

