

氏名	齋藤 清一		
学位の種類	博士（経済学）		
学位記番号	博経済甲第100号		
学位授与年月日	平成27年3月24日		
学位授与の要件	学位規則第3条第3項該当		
学位論文題目	医療機関における能力・役割主義人事制度の導入と今日的課題		
論文審査委員	委員長	教授	禹 宗柁
	委員	教授	新井 光吉
	委員	准教授	金井 郁
	委員	准教授	水村 典弘

論文の内容の要旨

本論文は、二つの医療機関に対する詳細な事例分析に基づき、医療機関における人材の育成と活用および処遇の現状を解明し、それらを改善するための手がかりを探ろうとするものである。

本論文は、次のような課題設定に依拠する。すなわち、労働集約的な医療機関にとって何より重要なのは人材である。そこで課題となるのが、第一に、専門的能力を持つ医師の育成である。医師の育成はどこでどのように行われるのかということである。より具体的には、はたして専門医は医療機関内で育成することが出来るか否かである。第二に、育った人材の活用である。専門医はどこでどのように活用すべきかということである。医師は専門職であるが、医療法によって管理職と位置づけられており、関連する多様な職種の人を統括しなければならない。したがって、異なる適性を有する医師を、管理者（manager）、専門職（specialist）、専任職（expert）などの適材適所にどのように生かすかが課題となるのである。第三に、その活用に対する報酬、つまり人事と賃金のあり方の明確化である。専門医の成果はどのように捉えられ、それは処遇とどのように結びつけられるかということである。適切でかつ公平な処遇は極めて重要なマネジメント上の課題となる。

以上の課題にアプローチするために、本論文では、基本的にケーススタディに依拠する。ケースとしては、近年、人事賃金制度の改革を進めてきた二つの大手医療法人を取り上げる。それぞれの内部文書および聞き取り調査に基づき、制度と実態の両側面において詳細な分析を行った。

本論文は、序章と終章のほか、5章で構成される。その章立ては、次のとおりである。

- 序章 医療機関における人材の育成・活用・処遇
- 第一章 医療機関における経営管理の特殊性

第二章	病院専門職人材（プロフェッショナル）の育成とその特性
第三章	X病院医師の活性化と人事賃金制度改革
第四章	H会グループの業績拡大と人事制度
第五章	医療職と病院の活性化
終章	結論と課題

序章では、医療機関において医師は患者診察治療行使について法的に認められた大きな権限を持っていること、医療機関は多職種の専門職で構成されておりそれぞれの専門職集団は職業別労働市場とともに企業（組織）内部労働市場を形成していること、その処遇は伝統的な年功主義に基づいていることなど、一般企業との相違をふまえて、先行研究に照らしながら、これから医療機関に求められる人事賃金制度について論じた。

第一章と第二章は、事例分析に入るための前提の考察である。第一章では、病院を取り巻く経営環境の現状と医療機関における経営管理の特殊性を検討した。昨今、増大するばかりの医療費負担を抑制しようとする政策とからまって、病院の経営環境は厳しさを増しており、病院のより効率的な経営管理が求められているという。その一方で、医師の専門性は測りにくいなど、いくつかの要因が重なり、病院の効率的な経営管理は容易でないことが指摘される。

第二章では、病院専門職人材の特性とその育成の問題を検討した。病院の専門職は、基本的に国の資格制度のもとで育てられるが、専門医の研修期間が病院によって異なる事実からわかるように、病院組織内で育成される側面をも有しているという。この際、決定的な役割を果たすのが医師の課業一覧表である。その作成は、医師の専門性をとらえる作業にほかならず、課業一覧表の作成を通して、医師の育成・活用・処遇の土台づくりが可能になるとされるのである。

第三章と第四章は、本論文のコアとなる、二つの病院に対する事例分析である。第三章では、X病院の事例に即して、医師を対象とする人事賃金制度改革と医師の活性化の実態を詳細に分析した。具体的には、職能資格等級制度の導入とその後の展開、能力主義の基準となる職能要件書の作成、昇格・昇進制度の改編、適材適所の原則による人材の活用、人事考課と目標管理の推進、新賃金制度の運用などがそれである。全体的に職能要件書に基づく職能資格制度に依拠し、それを維持しながらも、人事考課と昇格・昇進制度の厳格な運用によって、その年功主義化からの脱却をはかっているのが、X病院の特徴であるという。

第四章では、M&Aで業績拡大を続けているY病院の事例を中心に、人事制度改革の実態を分析し、それと業績向上との関係を検討した。具体的には、「職能職務資格等級制度」の導入、役職昇進制度の明確化、バランススコアカード（BSC）の導入、加点主義人事制度の実施、賞与総原資算定方式の導入、成果の超過達成分の均等配分、職能給の実施、年俸制の設計などがそれである。全体的に職能資格と役割による二本立ての等級制度を土台と

して、人事考課を徹底化する一方、成果の超過達成分の均等な配分をとおして、全従事者の病院へのコミットメントを高めているのが、Y病院の特徴であるという。

第五章では、両病院に対するアンケート調査に依拠し、医療専門職の置かれている状況と病院の活性化状況を検討した。具体的には、両病院がそれぞれ急性期と慢性期という性格を有していることに留意しながら、医師とほかの医療職とを対比しつつ、それぞれの仕事観や幸福感などを分析した。総じて、急性期病院の医師の幸福感が低く、その対策が急がれるという。

終章では、以上をふまえ、医師の育成・活用・処遇という課題に適切に対処するために、広く病院に能力・役割主義人事制度を導入する必要があることを提起した。

論文審査の結果の要旨

本論文は、従来あまり解明されてこなかった病院の人事・賃金制度とその実態に関して、いくつか重要な事実発見を行ない、それに基づいて実務上の有益な示唆を引き出しているところに、その基本的な意義がある。本論文が行なっている事実発見とそれに基づく示唆のうち、主なものをまとめれば、次のようになる。

医師の育成とかかわっては、そのベースとなる課業一覧表および職能・役割要件書を各病院で作成し、それに基づいて必要な教育を施し、人事管理を展開することが必要である。医師の活用とかかわっては、職能・役割要件書を基準に昇格・昇進審査を厳格に行なうことが重要である。また、本人の意思と適性を受け止める複線型人事制度を導入することも重要である。なお、医師の処遇とかかわっては、職能給を基本とするが、一定期間が経過した後の定期昇給は抑えつつ、浮いた原資を昇格昇給に上乘せする賃金の設計と運用が重要となる。と同時にその都度の病院業績と連動するものとしての賞与制度の整備も重要である。賞与においては、原資の捻出の仕組みとその配分の仕組みにともに留意する必要がある。前者においては、当該年度の業績見込みをもとにその超過分を原資の総額とすることで、賞与の変動費化をはかることが重要である。後者においては、Y病院の例でみられるように、その一部は医師を含めた全従業員に均等に配分するなどをおして、院内の協力関係を作り上げるような試みが必要である。総じて、若い時には人を育て、壮年期以降はその能力を発揮させる、「能力・役割主義人事制度」を医療機関に広く導入することが求められているというのである。

ほかにも本論文は、いくつか有意義なことを示唆する。その一つは、急性期病院と慢性期病院を比較すると、慢性期病院の方が組織活性化に有利な側面を有しているということである。これは医師の育成と能力発揮において、単に組織目標や業績との関連を重視すればよい、という単線的な論理が通用するものではないことを示唆する。したがって、病院の特性と医師の業務内容および職場環境にも目を配りながら、人事管理を進める必要があるといえる。もう一つは、従来は医師が中心になって病院管理を担う傾向が強く見られ

たが、必ずしもこれが合理的な選択肢とはいえないということである。よって、管理そのものを「専門的」に担える人材を育成し、その能力を発揮させ、かつその成果に報いる制度を設計・運用することが必要であるといえる。

審査においては、本論文の事実発見とその示唆がどの程度一般化できるかに関して、いくつかの指摘がなされた。その一つは、病院の規模に関することである。すなわち、本論文の分析対象は規模の大きい病院であるが、こちらから得られた知見が規模の小さい病院にも適用され得るかということである。もう一つは、急性期と慢性期の対比に関することである。本論文が対象とする慢性期病院は恵まれた環境に置かれているかもしれず、通常慢性期病院が急性期病院より組織活性化に有利とはいえないのではないかということである。ほかに、理論的な含意に関しても問題が提起された。たとえば、基本的には非営利組織に属する医療機関を対象とした本論文の分析が、同様に非営利組織に属する法曹機関（ロー・ファームなど）にどの程度の一般性を持って適用され得るかなどがそれである。

しかし、これらは基本的に今後に残された課題というべきで、本論文の意義と独創性をいささかも損ねるものではない。したがって、審査委員会は本論文を博士（経済学）の学位を授与するに相応しいものと全会一致で判定した。