

独立行政法人国立病院機構事務部門人材育成ビジョン

「2040年に向けて」

私たち独立行政法人国立病院機構（NHO）では、医療現場での経験を通じて、事務部門の職員が、思いやり、共感力、倫理観を育み、社会に貢献する『人づくり』を目指します。

また、充実した研修プログラム、心理的安全性の高い職場環境、ワーク・ライフ・バランスの実現など、事務部門の職員が安心して学び成長できる環境を提供します。

令和7年4月18日



はじめに

独立行政法人国立病院機構（以下「NHO」という。）は、医療を通じて地域の皆様の安全と安心に貢献できるよう、努めてきました。これからの日本は、2040年頃に本格的な少子高齢化と人口減少の時代を迎えることになります。この変化に対応するためには、地域医療構想（医療の機能分化と連携）や地域包括ケアシステムの推進、働き方改革やデジタル技術の進展などに対応していくことが重要となります。また、今後の地域医療のニーズや人口動態の変化、コロナ禍を乗り越える中で顕在化した課題も踏まえて、質の高い医療・介護などのサービスを効率的・効果的に提供する体制を整えることが求められています。

このような多様化、複雑化、高度化するニーズや課題に、今後もNHOが対応するためには、NHOの重要な資源である人材（職員）の育成が欠かせません。そこで、医療資格を有する職員の確保はもとより、NHO事務部門の職員が目指す姿を『人材育成ビジョン』として描き職員全体で共有し、職員一人ひとりの能力向上と、組織力の強化に組織全体で取り組んでいくこととしました。

病院においては、医師をはじめとする医療技術者がそれぞれの専門領域の能力を発揮して医療サービスを提供しており、NHO事務部門の職員はこれを支える重要な役割を担っています。NHO事務部門は、医療サービスが効率的に提供され、患者の利益が最大化されるようサポートする使命があります。さらに、病院全体をスムーズに運営し、地域で必要とされる医療を将来にわたって提供できるよう、マネジメントの中心部門として機能することが求められます。

また、NHO事務部門の職員一人ひとりも、社会情勢の変化により今後ますます複雑化する病院運営上の課題に対して主体的に関わり、ロボットや人工知能では代替できない病院運営の中核を担うことが求められます。

2040年のNHOのあるべき姿に向けて、この『人材育成ビジョン』を通じて、事務部門としての一体感を醸成するとともに、地域の住民や医療関係者、ひいてはNHOへの入職希望者などに向けて、NHO事務部門の存在価値を伝えていきたいと考えています。

この『人材育成ビジョン』は、刻一刻と変化するニーズや課題に対応する能力を習得し発揮できるよう、改定を繰り返しながら発展させていきます。そのためには、職員の皆様の力が必要ですので、積極的に関わっていただけることを期待しています。

【NHOの理念】

国民一人ひとりの健康と我が国の医療の向上のために、たゆまぬ意識改革を行い、健全な経営のもとに、患者の目線に立って懇切丁寧に医療を提供し、質の高い臨床研究、教育研修の推進につとめます。

【2040年を見通して全ての取組みを通暁する理念】

1. 地域等の患者、住民が必要とする医療を安定的かつ継続的に提供するNHO
⇒ 地域包括ケアシステムを構築するため、関係機関と連携し、地域で必要とされる医療を提供していくこと。
2. 全ての職員にとって安全、安心に働ける職場であるNHO
⇒ 患者等に寄り添い、良い医療を提供するためにも、職員にとって問題意識を共有できる働きがいのある職場であること。
3. 災害時等の危機管理に強いNHO
⇒ 災害発生時や不祥事の際などの有事において、危機管理対応が迅速、確実に実行できる組織であること。

目 次

はじめに

第Ⅰ部 継続的な人材の育成に向けて

第1章 NHO事務部門人材育成ビジョンとは

- 1 人材育成ビジョンとは
- 2 人材育成ビジョン策定の目的
- 3 これからの人材育成に向けて

第2章 人材育成の基本方針

- 1 人材育成の目的
- 2 人材育成の基本方針

第3章 NHO事務部門の職員が目指すもの

- 1 目指す職員像
- 2 目指す組織像（職場像）
- 3 目指す役割
- 4 目指す能力
- 5 目指す知識・スキル

第4章 人材育成の体系

- 1 教育・研修体系
- 2 キャリア形式

第Ⅱ部 働きやすい環境の整備に向けて

第5章 人事・雇用制度

- 1 雇用形態
- 2 人事評価
- 3 組織編成
- 4 ワーク・ライフ・バランス

第6章 その他

- 1 QC活動奨励表彰

おわりに ～NHO事務部門の職員の目指す姿（将来像）～

<別紙>独立行政法人国立病院機構事務部門人材育成・研修プログラム

第Ⅰ部 継続的な人材の育成に向けて

第1章 NHO事務部門人材育成ビジョンとは

1 人材育成ビジョンとは

「人材育成ビジョン」とは、重要な経営資源の一つである人材（職員）の育成について、基本的な考え方をビジョン（方針・指針）としてまとめたものです。

これにより、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、組織全体の発展に寄与することを目指します。

2 人材育成ビジョン策定の目的

NHOは、我が国の医療の向上に貢献し、患者をはじめとする地域の方々に一層信頼され、愛される病院であり続けることを目指しています。そのためには、職員の一人ひとりが誇りとやりがいを持って働くことができる環境を整え、変化する働き方や病院を取り巻く環境の変化に対応した人材育成に組織全体で取り組む必要があります。

そのため、「事務部門の目指すもの（職員像、組織像、役割、能力、知識・スキル）」や「事務部門の職員の目指す姿（将来像）」などを明確化し2040年までに実現するため、NHO事務部門の人材育成ビジョンを策定しました。

この人材育成ビジョンに基づき、NHO事務部門の職員が病院のマネジメント機能を発揮できるよう、職員の能力、意識の向上を図っていきます。

3 これからの人材育成に向けて

NHO事務部門の職員は、日々変化する環境に対応して、新たな課題を乗り越えていくために、病院の機能を最大限に発揮し続けることが求められます。

そのため、当該ビジョンや新たな研修プログラムについては、一定期間（原則5年）ごとに見直しを行い、NHOが常に進化し続ける組織であることを目指します。

また、人材育成は、職員個人の意識だけでなく、職場環境や組織全体による支援が重要になります。職員（個人）と職場（組織）が共に成長できるよう計画を策定し、実行していきます。

このような取り組みを通じて、NHO事務部門の職員は、持続可能な医療提供体制を支え続け、患者や地域社会に貢献することを目指します。

第2章 人材育成の基本方針

1 人材育成の目的

NHO事務部門の職員の人材育成の目的は、社会情勢の変化によって複雑化する病院運営上の様々な課題に対し、職員各々が積極的に取り組み、その能力を最大限に発揮できるようにすることです。

これにより、職員（個人）と職場（組織）の成長を促進し、持続可能な医療提供体制を支えていきます。

2 人材育成の基本方針

（１）重要な経営資源（人財）としての育成

病院を運営・経営するためには、「人」「モノ」「金」「情報」「時間」という経営資源を有効活用する必要があります。その中でも、組織にとって最も重要な資源である「人（職員）」を、組織の財産（人財）として育成し、組織の発展に寄与していきます。

（２）職員の自主的な学びと組織のサポート

職員は自ら学ぶ姿勢を持ち、能力開発に努めることが求められます。一方、職場（組織）は職員の成長を支援し、職員が能力を最大限に発揮できる職場（組織）環境を整える責任があります。

これにより、職員と組織が共に成長し、医療の質の向上につなげていきます。

（３）教育・研修体系の構築

職員の教育・研修体系は、O J T（On the Job Training：職場内訓練）を基本としつつ、O F F－J T（OFF-the Job Training：集合研修）においても、「知識教育」「スキル教育」「意識教育」を教育の視点に置いて構築を図っていきます。

第3章 NHO事務部門の職員が目指すもの

1 目指す職員像

当ビジョンでは、具体的な人材育成過程を示すとともに、NHO事務部門の職員が目指す「職員像」を定めています。

『NHOや病院の理念・目標の実現に向け、他者と協調し、業務に誠実に向き合い、問題意識、危機意識および当事者意識を持って主体的に行動できる職員』

（１）NHOの理念・運営方針に沿って仕事に取り組み、相手の意見や気持ちに寄り添うことができる人物

①【共感力】

- ・ NHOの理念・運営方針に共感し、患者や地域住民、他の職員の意見や気持ちに寄り添い、業務を实践できること

②【向上心】

- ・ 自ら問題意識を持ち、知識、情報を得て探求するなど、自己研鑽を行うこと
- ・ 適切な判断ができるよう、様々な病院、様々な業務での多様な経験と病院経

営に関する豊富な知識を積めること

③【倫理観】

- ・ NHOの職員として、社会から揺るぎのない信頼を得るため、服務及び倫理について適切に理解し行動できること

④【ストレス耐性・ストレスコントロール力】

- ・ ストレスやプレッシャーに曝された際にも、うまく適応しながら、乗り越えていけること

(2) コミュニケーションを図りながら、協調して課題に取り組むことができる人物

①【コミュニケーション能力】

- ・ 患者や医療職、地域、取引先等、様々な人と関わる必要がある職場において、立場や意見の違いに関わらず、誰とでも円滑なコミュニケーションがとれること

②【協調性】

- ・ 自らの考えに固執することなく、他者の意見や立場も尊重し、物事を様々な角度から検討できること

③【調整力】

- ・ チームワークを重んじ、多職種と協調して、課題解決に向けた調整ができること

(3) 地域や全国における状況の変化に応じて、課題抽出と課題解決に向けてリーダーシップを持って行動できる人物

①【責任感】

- ・ 院長・上司や医療職・現場の要望に応えるだけでなく、自ら率先して多職種のチームをリードし、責任感を持って仕事を成し遂げられること

②【主体性・積極性】

- ・ 与えられた課題に取り組むだけでなく、自分で課題を見つけ、判断し、自らの考えを他者に論理的に説明して課題を解決できること

③【チャレンジ精神】

- ・ 既存の概念や前例に捉われず、たゆまぬ意識改革を行い、新たな役割にも積極的に挑戦すること

④【柔軟性・適応力】

- ・ 日々変化する環境に対応し、その変化を受け入れて柔軟に行動し、常に広い視野を持ち続けられること

⑤【危機意識・当事者意識】

- ・ 環境の変化を見過ごさず、問題が起きていないか常に意識し、危機意識と当事者意識とを持って行動すること

2 目指す組織像（職場像）

職員の育成や、その能力を発揮する機会も職場環境によるところが大きいいため、「職員像」と合わせて「職場像」も定めています。

『個々の職員の能力を引き出し、伸ばし、更にその職員がチームの一員として（あるいはチームとして）力が発揮できる職場』

（１）職場環境

人材育成は、個々の職員の意欲だけでなく、職場の環境による意欲の増進により、促進されると考えています。

また、育成後の職員の能力発揮は、それを後押ししフォローする職場環境により能力発揮への機会の創出がなされると考えています。

（２）学習する組織

組織の目的達成に向けて効果的に行動するために、職員が集団（チーム）としての意識を持ち、チームの能力を継続的に高め、伸ばし続けるよう『学習する組織』※の構築を目指します。

※ 学習する組織とは、「人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由にはばたく組織、共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織である。」（ピーター・M・センゲ著『最強組織の法則』（1995）P9～10）

※ 「人は変化に抵抗するのではない。変化させられることに抵抗するのだ。」（ピーター・M・センゲ著『学習する組織』（2011）P213）

（３）心理的安全性の高い職場

職場の仲間が互いに信頼し合い、率直に話し合い、知識とアイデアの共有を増やしていくことができるよう、『心理的安全性』※の高い職場（報告・連絡・相談しやすい、風通しの良い職場）の構築を目指します。

※ 「フィアレスな（不安も恐れもない）組織とは、知識集約的な世界であって、対人関係の不安を最小限に抑え、チームや組織のパフォーマンスを最大にできる組織のことである。」「個人および集団の能力を引き出したいと思うなら、リーダーは心理的に安全な企業風土ー従業員が不安を覚えることなくアイデアを提供し、情報を共有し、ミスを報告する風土ーをつくらなければならない。」（エイミー・C・エドモンドソン著『フィアレスな組織』（2018年）P14、P15）

(4) 業務のデジタル化、IT化、DX化

NHO事務部門の職員の働き方を改革し、職員一人ひとりの生産性を向上するため、業務のデジタル化（ペーパーレスやハンコレスなど）、IT化（定型業務の自動化等）、さらにはDX化（業務フローや組織の変革）の実現を目指します。

また、休暇請求や勤務管理をスマートフォンで行えるようにするなど、職員の利便性や業務効率を向上させる取り組みを進めています。

(5) 業務の集約化（センター化）

すべてのNHO病院で共通する業務（給与支給業務や旅費支払業務など）は、全国のNHO病院を統括する本部、又は管内のNHO病院を統括するグループへの業務集約化（センター化）を目指します。

(6) ワーク・ライフ・バランス

組織全体でワーク・ライフ・バランスの充実を推進し、職員のパフォーマンスが高まることで、仕事における成果や効率性が向上することを目指します。

(7) 職員一人ひとりの成長

このような職場を構築するためにも、職員一人ひとりが、NHOの理念や目的を理解し、高い志を持って自己を磨き続け、意識を高く保ちながら、自身の能力を絶えず伸ばしていくことが求められます。

3 目指す役割

(1) 医療チームの一員としての役割

病院は、患者を中心として、医師、看護師、薬剤師などの様々な医療のスペシャリストで構成された医療チームを作り、それぞれが必要な役割や機能を分担して医療を提供しています。

NHO事務部門の職員も医療チームの一員として、医療の質向上や効率的で安定的な運営、持続可能な病院経営をサポートしていくことが求められます。

(2) 医療業界の動向へ対応する役割

医療業界の動きを敏感に捉え、病院内外の様々な課題を発見し、具体的な改善提案を行い、的確なデータ分析を通じて質を保ちながら効率化や改善点を見つけ、病院を最良な方向へ導くことが求められます。

(3) 主導的な役割

社会情勢の変化により今後益々複雑化する病院運営上の課題に対し、企画立案や調整などの主導的な役割を担うことが求められます。

(4) 人工知能（AI）などに代替されない役割

人工知能（AI）やロボットでは代替できない病院運営の根幹となる医療現場を盛り立てる業務を担うことを通じて、積極的に病院運営に参画していくことが

求められます。

(5) 広報の役割

地域の方々から信頼され、職員が誇りをもって働ける病院となるため、情報を積極的に発信しPR（広報活動）をしていくことが求められます。

4 目指す能力

(1) 一般職員（係員）

- ① 社会人としての接遇、マナーなどを習得する。
- ② 上司の指示を理解し業務を遂行できる。
- ③ NHOの業務の基本を理解する。
- ④ 標準的な業務に関する基礎知識を習得する。
- ⑤ 自身が所管する業務に係る関係法令等を理解する。
- ⑥ 職員とのコミュニケーションを図り、部門への情報共有・情報発信をすることができる。
- ⑦ 他者の立場を理解し、行動できる。
- ⑧ 組織（チーム）の一員として、上司や先輩から学ぶ、後輩に教えるなど、自らの役割を担うことができる。

(2) 係長

- ① 与えられた業務を上司・部下と連絡・調整を図り責任をもって処理することができる。
- ② 与えられた業務について、優先順位をつけて対応することができる。
- ③ キャリアアップの必要性を理解し、自ら必要な知識、能力の自己研鑽ができる。
- ④ 係員に対して自ら模範となって実行し、係長として部下の指導的役割を担うことができる。
- ⑤ 自身が所管する業務に係る関係法令等を理解し、部下に対し助言することができる。
- ⑥ 他部門からの要望や課題を把握し、自ら関係者と調整することができる。
- ⑦ 職員・患者等からの意見・要望を注視して業務やサービスの改善に対する提案ができる。
- ⑧ 係員とのコミュニケーションを図り、部門への情報共有・情報発信をすることができる。
- ⑨ 財務諸表等から統計指標を作成することができる。

(3) 班長・専門職

- ① 業務遂行に必要な専門的知識の習得に努め、業務上の課題に対して処理することできる。
- ② 部下の育成、キャリアアップのための部下への助言・支援ができる。

- ③ 患者等や取引先などの関係者、院内の各部門（職員）からの意見・要望を注視して、業務やサービスの改善、問題解決を図るための行動ができる。
- ④ 自身が所管する業務に係る関係法令等を理解し、部下に対して教育・指導することができる。
- ⑤ 財務諸表等から経営分析を行うことができる。
- ⑥ コミュニケーションの円滑化と職場の活性化を図ることができる。
- ⑦ 法人や自院の経営ビジョンを理解し、自ら取り組むことができる。また部下に伝えることができる。

（４）課・室長

- ① 事務部長を補佐し、業務上の課題に対して責任をもって処理することができる。
- ② 医療・福祉制度及び地域の動向を踏まえた経営戦略を企画立案し、幹部職員と協働して推進することができる。
- ③ 院内・院外の様々な問題を解決できる調整力を持ち、リスク回避のための対策を立案できる。
- ④ 事務部（係員）の人材育成計画を策定のうえ、適切な配置換えを実施し部下のキャリアアップを推進できる。
- ⑤ 財務諸表を通じて、病院経営の実態を理解し、改善すべき点を特定し対応方策を提案することができる。
- ⑥ 医療ニーズの変化や労働人口の減少等、自院を取り巻く環境について定量的に分析し、マクロとミクロの環境分析の結果に基づいて課題を特定し対応方策を提案することができる。

（５）事務部長

- トップマネジメントとして、また院長の経営参謀として、法人や病院の理念・ビジョン及び事務部の組織目標の実現に向けて、実行・管理を行うことができる。

5 目指す知識・スキル

（１）一般職員（係員）

- ① PCの基本操作（Word・Excel・PowerPoint・メールソフト等）
- ② 統計（学）・データ処理
- ③ 会計規程・服務規程・倫理規程の理解（基本的な内容全て）
- ④ 医療・福祉制度の動向
- ⑤ コンプライアンス・倫理保持
- ⑥ 個人情報保護
- ⑦ コミュニケーションスキル（報告・連絡・相談）
- ⑧ 接遇・マナー

(2) 係長

- ① 経営分析（データ収集と基本的分析）
- ② 財務会計
- ③ 診療報酬管理
- ④ 医療・福祉制度の動向
- ⑤ コンプライアンス・倫理保持
- ⑥ 個人情報保護
- ⑦ コミュニケーションスキル（対：部下）
- ⑧ プレゼンテーションスキル
- ⑨ 接遇・マナー
- ⑩ リーダーシップ論

(3) 班長・専門職

- ① 経営分析（課題分析）
- ② 財務会計・管理会計
- ③ 診療報酬管理
- ④ 医療・福祉制度の動向
- ⑤ 人事・労務管理
- ⑥ コンプライアンス・倫理保持
- ⑦ 情報セキュリティ
- ⑧ 個人情報保護
- ⑨ 医療安全・感染対策
- ⑩ 建物の維持管理、防火防災・防犯対策
- ⑪ コミュニケーションスキル（コーチング・ティーチング）
- ⑫ リーダーシップ論

(4) 課・室長

- ① 経営分析（戦略的分析）
- ② 財務会計・管理会計
- ③ 診療報酬管理
- ④ 医療・福祉制度の動向
- ⑤ 人事・労務管理
- ⑥ コンプライアンス・倫理保持
- ⑦ 情報セキュリティ
- ⑧ 個人情報保護
- ⑨ 医療安全・感染対策
- ⑩ 建物の維持管理、防火防災・防犯対策
- ⑪ コミュニケーションスキル（コーチング・ティーチング）
- ⑫ リーダーシップ論

⑬ ミドルマネジメント論

(5) 事務部長

- ① 組織管理
- ② 経営戦略理論
- ③ リーダーシップ論
- ④ リスクマネジメント論
- ⑤ トップマネジメント論
- ⑥ 医療・福祉制度の動向
- ⑦ コンプライアンス・倫理保持
- ⑧ 情報セキュリティ（責任者）
- ⑨ 個人情報保護（責任者）
- ⑩ コミュニケーションスキル（対：外部のステークホルダー）

第4章 人材育成の体系

1 教育・研修体系

(1) 教育・研修体系の基本的な考え方

「第2章 人材育成の基本方針」で示したように、NHO事務部門の職員の教育・研修体系については、OJT（On the Job Training：職場内研修）を基本とし重視しています。

また、OFF-JT（OFF-the Job Training：職場外研修）においても、階層別教育として「知識教育（業務に必要な知識を学ぶ）」「スキル教育（実行に必要なスキルを学ぶ）」「意識教育（役割意識や意欲向上、人格形成を学ぶ）」を教育の視点に置いて構築していきます。OJTとOFF-JTを組み合わせることで、より効果的な教育体制を目指します。

(2) OJTの実施

係員から事務部長までの全職員が教育指導にかかる役割を担います。

- ① 個人ごとに目標を設定し、職場長等と一緒に目標管理して、結果を評価します。
コミュニケーションを図りながら、業務遂行意欲や能力の向上を目指します。
- ② 先輩職員が新入職員や若手職員に対して、実務を通じて必要なスキルや知識、心構えを伝えるトレーナー制の導入を目指します。
- ③ 先輩職員がメンターとなり、後輩職員（メンティ）に対して、キャリアや人間関係などに関して幅広くアドバイスし、若手職員のモチベーション向上やキャリア形成を支援するため、メンター制の導入を目指します。

(3) OFF-JTの実施

- ① NHOでは、本部に研修の企画・運営専門のセクションを設け、キャリア形成の支援と業務実践力の向上を目的とする研修体制を充実させています。
- ② 新たに採用されたNHO事務部門の職員は、毎年4月から5月に実施している『新規採用者研修』を受講し、NHOの職員としての心構えやビジネスマナーなどの基礎知識を体系的に習得します。
- ③ 採用1年目から4年目までのNHO事務部門の職員に対しては、基礎研修プログラムを設け、キャリア形成に必要な基礎知識を学びます。
 - ・ 1年目：病院業務の基本
 - ・ 2年目：標準的な業務に関する基礎知識
 - ・ 3年目：業務実践能力の向上
 - ・ 4年目：中堅職員としての基本的な知識と技術の習得
- ④ 係長、班長・専門職、課・室長、事務部長など、昇任のタイミングに合わせて集合研修を実施し、着実にステップアップしていきます。
- ⑤ NHO事務部門の職員の業務は、人事・労務管理、給与支給、経理、固定資産管理、医薬品や医療機器の調達、診療報酬の請求、病院の経営情報の分析、経営改善策の企画・立案など、多岐にわたります。

そのため、新規採用職員全員を対象とした研修のほか、労務管理研修、人事担当者研修、給与担当者研修、会計業務担当者研修、医療材料費適正化研修、医事業務研修、病院経営研修など、各担当者のスキルアップを目的とした専門的な研修を実施しています。
- ⑥ その他、財務省が実施する外部研修に参加する機会も設けています。
- ⑦ 将来的には、職員が担当する業務別・役職別の個別業務研修を目的として、eラーニングを活用した研修システムの導入を目指します。

(4) 人材育成プログラムの充実

以下の「教育の視点」や「教育の体系・メニュー」を踏まえた『独立行政法人国立病院機構事務部門人材育成・研修プログラム』（別紙）の充実を目指します。

① 教育の視点

- ア 知識教育：業務遂行のため必要となる知識を習得する研修
- イ スキル教育：習得した知識を活用し、実務に活かすための研修
- ウ 意識教育：役割意識の習得や、意欲の向上を図るための研修

② 教育の体系・メニュー

- ア 階層別教育：各役職（係長～事務部長）や一般職員（新人～中堅係員など）に必要な基礎知識や基礎スキル、役割意識を学ぶための研修

能力や人格（人間性、人柄など）に優れた幹部候補生を育成するための研修

イ マネジメント教育：P D C A（Plan、Do、Check、Action）に代表されるマネジメントサイクルやコーチング、コミュニケーションなど、経営幹部や管理者が身につける必要があるスキルを学ぶための研修

ウ 目的別教育：病院職員全体又は部門全体が認識すべき内容を学ぶための研修

（５）自己啓発

- ① 自己啓発は、職員が主体的に、勤務時間外を利用して、通信教育や自主研究などに取り組む自己研鑽です。
- ② 人は知識や情報が必要と感じ、それらを求めて自ら学習するときに最も効果的な能力開発ができると言われています。したがって、自己研鑽に関する職員のニーズや職場の実態を把握し、自己研鑽を活性化するための仕組みづくりが必要と考えています。
- ③ 職員が自発的に学習に取り組み、業務に関する知識や能力を向上させることで、患者や地域住民、組織への貢献につながり、職員自身のモチベーションの向上も期待されます。
- ④ こうしたことから、人材育成の基本としてO J TやO F F－J Tを重視しつつ、将来的には、N H Oが推奨する専門資格を取得した場合は、受講費用の一部を負担する制度の創設など、資格取得を通じた自己研鑽の活性化も目指します。

２ キャリア形成

（１）多様な実務経験

N H O事務部門の職員は、定期的に担当業務の変更（配置換）があり、別の病院に異動することを原則としています。

これは、多岐に渡る事務職の業務を幅広く経験し、様々な規模や特色のある病院※での業務経験を通じて、全体の業務内容や経営環境を知ることにつながり、それはキャリアアップにとって非常に重要であると考えます。

※ 急性期医療から慢性期医療、精神医療など、幅広い診療機能の病院経験
大規模病院から中小規模病院まで、幅広い施設規模の病院経験
地域ごとに異なる医療提供体制への対応の病院経験

（２）スキルアップのための人事交流

N H O事務部門の職員のスキルアップとして、幅広い知識と経験を得るため、他の独立行政法人（国立高度医療研究センター（N C）や地域医療機能推進機構（J C H O）など）や国立ハンセン病療養所など、N H O以外の医療機関との人事交流を行っています。

また、医療機関だけでなく、厚生労働省などの行政機関や金融機関（医療機関への融資・貸付・M&A業務など）など他業種での勤務経験が可能となる人事交流も積極的に行っていきます。

（３）キャリアアップと将来の役割

多種多様な業務経験を積んでいくことで、病院運営・経営のスペシャリストである病院の事務部長までキャリアアップしていきます。

また、将来的には、院長の経営参謀として、院長直轄の事務部門を所轄する『副院長（病院運営・経営担当）』の職責を担いうる人材の育成を目指します。

（４）ジョブローテーションの利点

ジョブローテーションにより、多様な上司や先輩、同期、部下などの多くの職員と交流できることで、幅広いネットワークや豊富な人脈を築けることもOJTの一助になっています。

（５）スペシャリストの育成

現在、すべてのNHO事務部門の職員がゼネラリストを目指して育成しています。将来的には、医事やITなどの特定分野に特化したスペシャリストの育成も目指します。

第Ⅱ部 働きやすい環境の整備に向けて

第5章 人事・雇用制度

1 雇用形態

（１）総合職としての雇用

NHO事務部門の職員は、定期的な人事異動を前提とした『総合職』として雇用しています。

- ① 事務系総合職の採用は、全国を6つの地域に分けたグループ単位で実施し、採用後の配属先の病院やその後の人事異動は、原則として、グループ管内の病院で行います。

また、配属先は病院だけでなく、グループや本部への人事異動を希望することも可能です。

結婚や介護などの家庭環境の事情がある場合は、他のグループ管内へ異動することも可能です。

- ② ワーク・ライフ・バランスを重視する時代に対応するため、各NHO病院の運営が継続できることを前提としつつ、住み慣れた地域に生活拠点を置きたい職員のため、将来的には『転居を伴わない働き方が可能となる雇用形態（限定し

た地域または病院での勤務など)』の創設についても目指します。

(2) 中途採用での雇用

NHO事務部門においても、社会人経験により、新しい視点や知見・スキルをNHOで活かしていくことを期待し、事務職一般職員（社会人経験者）および事務職係長級（社会人経験者）の選考採用を実施し、各年齢層における職員数のバランス改善と事務機能の強化を図っています。

将来的には、更に上位の役職者（班長・専門職、課・室長など）の採用についても目指します。

また、所謂『アルムナイ採用』の創設についても目指します。

(3) 雇用制度の充実

職員が安心・安定して働くことができるよう、定年年齢を65歳まで引き上げるなど、雇用制度の更なる充実を目指します。

2 人事評価

(1) 業績評価制度

NHOは、国民に信頼される医療機関であり、業務運営の更なる改善と効率化が求められています。

このため、職員が業務で発揮した能力、適性、実績などを適正に評価し、その結果を給与などに適正に反映させるとともに、良い部分は更に発展させ、改善すべき点は速やかに改善を図り、職員の業務遂行意欲の向上を図ることが重要となります。

業績評価制度は、職員一人ひとりが病院目標や病院部門目標を共有し、目標達成に努めるとともに、評価者（上司）と被評価者（部下）とがコミュニケーションを図り、職員の能力と意欲を向上させることで、NHO全体の発展を目指します。

(2) 360度評価の創設

通常の人事評価は上司から部下への一方向的な視点からの評価となるため、役職者の人材育成の手段として、同僚や部下など複数の視点から評価を受ける『360度評価（多面評価）』の創設を目指します。

3 組織編成

(1) 事務部門の役割

NHO事務部門の職員は、医師をはじめ、看護師、薬剤師、診療放射線技師、臨床検査技師など様々な医療スタッフと一緒に、医療チームの一員として、次のような幅広い業務を担当します。

① 診療費やコストなどのデータを分析し、健全な病院経営を継続するための

施策を企画立案し、提案する業務

② NHO病院で働く多くの職員の給与の支給、治療に用いる医薬品や医療機器などの調達や契約に関する業務

③ 地域の医療機関との連携強化、患者の受診にかかる手続き、医療保険制度の案内など、患者と直に接する業務

これらの業務を通じて、病院の運営をリードし、やりがいと責任のある仕事を担っています。

(2) 事務部門の所属

NHO事務部門の職員は、以下の2課・1室に所属し、担当する業務を遂行します。

① 企画課

- ・ 企画課は、病院経営の企画立案に関して、積極的な参画が求められる部署です。
- ・ 医療事務に関わる係では、病院の収入源となる診療報酬の管理や分析、地域の医療機関との連携強化など、病院の収益に直結する業務を担当します。
- ・ 会計や経理に関わる係では、財務諸表の作成、医薬品などの購入や各種アウトソーシング、病棟の建替工事などの契約に関する業務を担当します。医療の提供に支障が生じることがないように、適切な在庫管理を行いながら、医療の提供を支えています。

② 管理課

- ・ 管理課は、医師や看護師などのすべてのスタッフが安心して働けるよう、より良い職場環境作りに取り組む部署です。
- ・ 病院内の各部門との連絡調整、職員の給与支給、人事管理、勤怠管理、福利厚生、職員研修などを担当します。

③ 経営企画室

- ・ 経営企画室は、病院運営を戦略的に推進する部署です。
- ・ 診療費などの経営に関するデータを収集・分析し、健全な病院運営を継続するために病院の運営方針や経営戦略、今後の展望などの企画立案などを担当します。会議での提案や医療スタッフを含めた関係部署との調整を行います。

(3) 組織編成の見直し

NHO事務部門の業務や役割は多様化、複雑化、高度化していることから、この『人材育成ビジョン』に基づいて人材育成の推進とNHO事務部門の業務効率の最大化を図るため、病院の機能や規模に応じた事務組織やポスト（役職名を含む）の見直しを目指します。

4 ワーク・ライフ・バランス

(1) 次世代育成支援と女性の活躍推進

NHOでは、「次世代育成支援対策推進法」(平成15年法律第120号)および「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)に基づき、職員の仕事と子育ての両立に取り組むため、一般事業主行動計画を策定しています。また、「ワーク・ライフ・バランス応援ガイドブック」を作成し、職員にワーク・ライフ・バランスに関する制度を紹介しています。

(2) 生活の充実と職員のパフォーマンス向上

ワーク・ライフ・バランスの実現による生活の充実は、職員のパフォーマンスの高まりにつながり、その結果、組織力を向上させ、質の高い患者サービスの提供へとつながっていきます。

子育てや介護などの事情を互いに理解し、支え合う風通しの良い職場づくりと、効率的・効果的な業務執行のための働き方改革を推進するため、研修などを通じて支援や意識の醸成を図っていきます。

(3) 福利厚生

NHO職員の身分は非公務員ですが、採用と同時に国家公務員共済組合に加入し、国家公務員と同等の福利厚生を受けられることになります。

出産費や高額療養費、傷病手当金など法律に定められた給付のほか、診療費の一部負担金の払戻しなど独自の給付制度も利用できます。

また、多くのNHO病院に院内保育所を設置し、延長保育や土日保育に対応しているところもあり、職員の生活を支える職場環境となっています。

(4) 休暇制度

職員の心身のリフレッシュのための『年次有給休暇』や、私傷病によりやむを得ず勤務できない場合のための『病気休暇』、妊娠・出産・子育て・介護といったライフステージに、仕事との両立に悩むことのないよう『特別休暇』があり、採用と同時に利用可能となります。

(5) 在宅勤務制度

職員の柔軟な働き方を確保し、職員の家庭生活と仕事の両立、業務効率性の向上、多様な人材の確保、非常時における事業継続性の確保などを図るため、自宅などで業務に従事する在宅勤務制度を整備しています。

第6章 その他

1 QC活動奨励表彰

(1) QC活動奨励表彰制度

NHOには、日頃の地道な業務改善活動に光を当て、Quality Control (品質

管理)に関わる取組みをNHOの共有財産としていく制度「できることから始めよう！国立病院機構QC活動奨励表彰」を設けています。

(2) 自主的な課題解決への取組み

職員が自主的に業務の課題解決に取り組み、具体的な改善策を考え実践した内容を発表するもので、入職1年目から挑戦することができます。

また、毎年開催される国立病院総合医学会の場で、表彰されますので、積極的に参画し、QC活動を通じてNHOの運営に貢献してほしいと考えています。

おわりに ～NHO事務部門の職員の目指す姿(将来像)～

NHOは、独立行政法人として、また『国立』を標榜する日本最大規模の病院グループとして、災害医療や新興感染症への初動から「最後の砦」としての対応、国の医療政策や地域の医療提供体制へ貢献するため、病院運営・経営の要となるNHO事務部門の職員の人材育成に日々取り組みます。

キャリアパスの構築では、幅広い知識と経験を得るため、様々な規模や特色のあるNHO病院だけでなく、他の医療機関(NCやJCHO、国立ハンセン病療養所)や行政機関(厚生労働省など)で幅広い経験を積むことが可能です。将来的には、金融機関など他業種での勤務経験が可能となる人事交流も積極的に行っていきます。

また、OJT、OFF-JT、自己啓発などの教育研修を通じて、『多様な医療機関で即戦力となる病院運営・経営のスペシャリスト(他の医療機関からも評価される存在)』になることを目指します。将来的には、院長の経営参謀として、病院の運営・経営の判断を行うトップマネジメント『副院長(病院運営・経営担当)』の職責を担いうる人材の育成を目指します。

これらの取り組みを通じてNHO事務部門の職員は、多様化、複雑化、高度化するニーズや課題に対応する能力を習得し発揮するよう研鑽を重ね、NHO病院が健全に経営されるとともに、地域の医療提供体制や国の医療政策に引き続き貢献するようNHOのチームの一員として努力していきます。

区分	目指す能力	目指す知識・スキル	教育体系・研修メニュー					
			階級別教育 ※研修内容にはマネジメント教育も含む		マネジメント教育		目的別教育	
			内部研修	外部研修		内部研修	外部研修	内部研修
				任意	選抜			
事務部長	○トップマネジメントとして、また院長の経営参謀として、法人や病院の理念・ビジョン及び事務部の組織目標の実現に向けて、実行・管理を行うことができる。	①組織管理 ②経営戦略理論 ③リーダーシップ論 ④リスクマネジメント論 ⑤トップマネジメント論 ⑥医療・福祉制度の動向 ⑦コンプライアンス・倫理保持 ⑧情報セキュリティ(責任者) ⑨個人情報保護(責任者) ⑩コミュニケーションスキル(対:外部のステークホルダー)	【知識・スキル教育】 ・新任事務部長研修		【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中		【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中	【知識教育】 ・倫理研修 ・個人情報保護研修 ・情報セキュリティ研修 ・メンタルヘルス・ハラスメント研修
課長 室長	①事務部長を補佐し、業務上の課題に対して責任をもって処理することができる。 ②医療・福祉制度及び地域の動向を踏まえた経営戦略を企画立案し、幹部職員と協働して推進することができる。 ③院内・院外の様々な問題を解決できる調整力を持ち、リスク回避のための対策を立案できる。 ④事務部(係員)の人材育成計画を策定のうえ、適切な配置換えを実施し部下のキャリアアップを推進できる。 ⑤財務諸表を通じて、病院経営の実態を理解し、改善すべき点を特定し対応方策を提案することができる。 ⑥医療ニーズの変化や労働人口の減少等、自院を取り巻く環境について定量的に分析し、マクロとミクロの環境分析の結果に基づいて課題を特定し対応方策を提案することができる。	①経営分析(戦略的分析) ②財務会計・管理会計 ③診療報酬管理 ④医療・福祉制度の動向 ⑤人事・労務管理 ⑥コンプライアンス・倫理保持 ⑦情報セキュリティ ⑧個人情報保護 ⑨医療安全・感染対策 ⑩建物の維持管理、防火防災・防犯対策 ⑪コミュニケーションスキル(コーチング・ティーチング) ⑫リーダーシップ論 ⑬ミドルマネジメント論	【知識・スキル教育】 ・新任課・室長研修 ・労務管理研修 ・新任労務管理研修 【知識教育】 ・担当別業務研修(eラーニング)		【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中	【スキル・意識教育】 ・リーダー育成共同宿泊研修	【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中	【知識教育】 ・倫理研修 ・個人情報保護研修 ・情報セキュリティ研修 ・メンタルヘルス・ハラスメント研修
班長 専門職	①業務遂行に必要な専門的知識の習得に努め、業務上の課題に対して処理することができる。 ②部下の育成、キャリアアップのための部下への助言・支援ができる。 ③患者等や取引先などの関係者、院内の各部門(職員)からの意見・要望を注視して、業務やサービスの改善、問題解決を図るための行動ができる。 ④自身が所管する業務に係る関係法令等を理解し、部下に対して教育・指導することができる。 ⑤財務諸表等から経営分析を行うことができる。 ⑥コミュニケーションの円滑化と職場の活性化を図ることができる。 ⑦法人や自院の経営ビジョンを理解し、自ら取り組むことができる。また部下に伝えることができる。	①経営分析(課題分析) ②財務会計・管理会計 ③診療報酬管理 ④医療・福祉制度の動向 ⑤人事・労務管理 ⑥コンプライアンス・倫理保持 ⑦情報セキュリティ ⑧個人情報保護 ⑨医療安全・感染対策 ⑩建物の維持管理、防火防災・防犯対策 ⑪コミュニケーションスキル(コーチング・ティーチング) ⑫リーダーシップ論	【知識・スキル教育】 ・病院経営研修 ・労務管理研修 ・災害医療従事者研修 ・初動医療班・医療班研修(係長までに受講していない場合) ・評価者研修 ・新任労務管理研修 ・中間監督者研修 ・医事専門実務者研修 ・経営企画研修 【知識教育】 ・担当別業務研修(eラーニング)	【知識教育】 ※eラーニングで受講可能な外部研修を検討中	【知識・スキル教育】 ※具体的な外部研修を検討中	【スキル・意識教育】 ・リーダー育成共同宿泊研修	【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中	【知識教育】 ・倫理研修 ・個人情報保護研修 ・情報セキュリティ研修 ・メンタルヘルス・ハラスメント研修
係長	①与えられた業務を上司・部下と連絡・調整を図り責任をもって処理することができる。 ②与えられた業務について、優先順位をつけて対応することができる。 ③キャリアアップの必要性を理解し、自ら必要な知識、能力の自己研鑽ができる。 ④係員に対して自ら模範となって実行し、係長として部下の指導的役割を担うことができる。 ⑤自身が所管する業務に係る関係法令等を理解し、部下に対し助言することができる。 ⑥他部門からの要望や課題を把握し、自ら関係者と調整することができる。 ⑦職員・患者等からの意見・要望を注視して業務やサービスの改善に対する提案ができる。 ⑧係員とのコミュニケーションを図り、部門への情報共有・情報発信をすることができる。 ⑨財務諸表等から統計指標を作成することができる。	①経営分析(データ収集と基本的分析) ②財務会計 ③診療報酬管理 ④医療・福祉制度の動向 ⑤コンプライアンス・倫理保持 ⑥個人情報保護 ⑦コミュニケーションスキル(対:部下) ⑧プレゼンテーションスキル ⑨接遇・マナー ⑩リーダーシップ論	【知識・スキル教育】 ・医事業務研修 ・会計業務担当者研修 ・人事・給与等担当者研修 ・中間監督者研修 ・新採用係長研修 ・新任係長情報共有ミーティング ・RPAセミナー ・経営企画研修 【知識教育】 ・担当別業務研修(eラーニング)	【知識教育】 ※eラーニングで受講可能な外部研修を検討中	【知識教育】 ・政府関係法人会計事務職員研修(財務省) ・会計事務職員契約管理研修(財務省) 【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中			【知識教育】 ・倫理研修
一般職員 (係員)	①社会人としての接遇、マナーなどを習得する。 ②上司の指示を理解し業務を遂行できる。 ③NHOの業務の基本を理解する。 ④標準的な業務に関する基礎知識を習得する。 ⑤自身が所管する業務に係る関係法令等を理解する。 ⑥職員とのコミュニケーションを図り、部門への情報共有・情報発信をすることができる。 ⑦他者の立場を理解し、行動できる。 ⑧組織(チーム)の一員として、上司や先輩から学ぶ、後輩に教えるなど、自らの役割を担うことができる。	①PCの基本操作(Word・Excel・PowerPoint・メールソフト等) ②統計(学)・データ処理 ③会計規程・服務規程・倫理規程の理解(基本的な内容全て) ④医療・福祉制度の動向 ⑤コンプライアンス・倫理保持 ⑥個人情報保護 ⑦コミュニケーションスキル(報告・連絡・相談) ⑧接遇・マナー	【知識教育】 ・一般事務職員研修 ・医事業務研修 ・会計業務担当者研修 ・人事・給与等担当者研修 ・エクセル研修 ・担当別業務研修(eラーニング) 【知識・スキル研修】 ・青年共同宿泊研修	【知識教育】 ※eラーニングで受講可能な外部研修を検討中	【スキル・意識教育】 ※具体的な外部研修を検討中			【知識教育】 ・倫理研修