

資料

日本における病院事務職員の能力開発の現状

— 岡山県内の病院を対象としたインタビュー調査から —

任 怡君^{*1} 山本智子^{*2} 島名正英^{*2}

はじめに

日本企業において、必要とする人材は企業内における教育訓練や能力開発を通じて育成することが一般的である¹⁾。そして、企業が実施する能力開発プログラムは、OJT(On the Job Training: 職場内訓練)、Off-JT(Off the Job Training: 職場外訓練)および自己啓発の援助で実施される²⁾。このような内部で育成する考え方や方法は、日本の病院事務職員の場合にも、ほぼ同様であるといえる¹⁾。

また現在、日本においては医療費抑制政策が進められており、病院を取り巻く環境は厳しさを増している³⁾。そのため、病院経営に優秀な事務管理職が欠かせないことやマネジメントの重要性が指摘されている^{4,5)}。このような中、事務職員の採用やキャリア形成についても、議論されているところである⁶⁾。

一方、中国においては、病院が「伝統的管理」から「科学的管理」へ移行する段階にあり、病院事務職員の人材育成も重要な課題であるという認識ができてきている⁷⁾。

そこで本稿では、日本における病院事務職員の能力開発の現状、求められる職務遂行能力、問題点等について明らかにすることを目的として行ったインタビュー調査の結果を報告する。

用語の定義

本研究のキーワードの中の「病院事務職員」「能力開発」について、以下のように定義する。

「病院事務職員」について、厚生労働省「医療施設調査・病院報告」では、病院の従事者の職種の一つとして調査がなされている¹⁾。また、事務機能は、診療活動を直接的に補助する医療事務機能と、人事、財務、資材など事務管理分野で各医療現場の作業環境を整える間接的な事務機能とに分類されている⁸⁾。本稿では、これらに基づき「病院事務職員」

を「病院組織において、医療事務機能や間接的な事務機能の事務に従事するすべての職員」と定義する。

「能力開発」について、「短期的には組織構成員がそれぞれの職場において職務遂行上必要とされる能力を育成・向上させることであり、中・長期的には組織が必要とし期待する人材像と組織構成員が目標とする人材像とを統合するキャリア形成ないしキャリア開発を図ること⁹⁾」とされている。本稿では、これに基づき、「能力開発」を「病院における短期的および中・長期的な人材育成活動全般」と定義する。

研究方法

1. 調査対象

本研究の調査対象は、病院が行っている事務職員の能力開発である。調査対象先は岡山県内の病院である。岡山県内に限定したのは、①岡山県内の病院数や医療従事者数はほぼ全国平均であり¹⁾、他県の病院と比較して特殊性は少ないものと判断できること、②県内の病院の方が、内部資料が比較的収集しやすく、実態が把握しやすいという理由による。

2. 調査方法

2.1. 調査方法

本研究で実施した調査方法は、インタビュー調査である。インタビューの回数は1回である。インタビューの記録については、ICレコーダーに録音する方法によった。なお、インタビューの際に病院案内等の内部資料を入手している。

2.2. 調査時期

2009年2月である。

2.3. 調査対象者

インタビュー調査の調査対象者は、岡山県内の病院182施設の中から、規模と地域性を考慮して抽出した2施設の病院長および事務部長である。

*1 中国・上海中医薬大学 国際教育学院 *2 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療秘書学科
(連絡先) 任 怡君 〒201203 中国・上海浦東新区張江高科技園區蔡倫路1200号 上海中医薬大学
E-Mail: hongganlu1856@yahoo.co.jp

2.4. 調査項目

インタビュー調査で設定した質問項目は次のとおりである。

- ①事務職員に対して、どのような教育訓練が行われているか。
- ②取り組んでいる教育訓練の中で、最も力を入れているのはどれか。
- ③10年前と比較して、現在の教育訓練の内容や方法には変化があるか。あるとすれば、どのような変化か、またその大きな要因としては、何が考えられるか。
- ④厳しい経営環境の下、今後の事務職員にどのような職務遂行能力が必要であるか。
- ⑤近いうちに、新たな教育訓練に取り組む予定があるか。あるとすれば、どのような取り組みか。
- ⑥病院職員のうち、看護職など専門職種の能力開発と比較して、事務職員の能力開発で難しい点、あるいは、改善すべき点があるか。
- ⑦今後病院事務職員をめざす学生に、学生時代に修得してほしい能力には、どのようなものがあるか。
- ⑧その他、病院事務職員の能力開発に関して。

結 果

1. インタビュー調査対象者および調査先の概要

インタビュー調査対象者および調査先の概要は、表1のとおりである。

なお、組織名を、アルファベットによる表記とし

ているが、これらは組織名の頭文字や略称などとは関係ない。

2. A病院のインタビュー調査の結果

(1) 教育訓練の現状

新人も含めて研修を年間計画をたてて10数回行っている(表2)。しかし、研修は事務部だけを対象としたものではなく、全体の職員を含めて研修を行っている。また、希望者には、院外の研修へも参加させている。

(2) 力を入れて取り組んでいる教育訓練

経営理念の浸透である。職員が経営理念を深く理解して、それを経営指針書に投影していく、つまり職員全員で経営指針書を作成することが「共育」^{†4)}の一環となっている。

また、事務職員の勉強への意識が最近変化し、学会へもよく参加するようになってきている。事務職員は病院のヘッドクォーター、指令塔であるから、勉強しないとついていけないであろうと、事務職員の教育の必要性を指摘している。

(3) 教育訓練の内容や方法について10年前との比較

事務職員の役割を、医師や看護師などの専門職種が働きやすい職場環境を作っていくこと、ととらえている。その上で、今後は各職種のコラボレーションが必要であるため、事務職員の重要性が以前より高まっていると考えている。また、事務職員と他の専門職種のパワーも対等であると指摘している。

さらに、能力教育は心の教育、本人がやる気にな

表1 インタビュー調査先の概要

項目	A病院	B病院
日 時	平成21年2月12日(木) 10:05~11:05	平成21年2月20日(金) 13:40~14:50
場 所	病院応接室	病院応接室
対象者	院長	事務部長
対象者の年齢	69歳	47歳
対象者の性別	男性	男性
許可病床数	162床	525床
全職員数	約350名	約700名
全事務職員数	45名	90名
医療事務職員数	25名 (うち正規雇用者数 24名)	70名 (うち正規雇用者数 35名)
一般事務職員数	20名 (うち正規雇用者数 19名)	20名 (うち正規雇用者数 20名)
事務の外部委託	ほぼ無し	有(医療事務職)
副院長職の人数とその職種	1名(医師)	5名 (医師4名, 看護師1名)

表2 A病院の院内研修の年間予定

月	研修内容
4月	新人研修 (2日間) 合同入社式(同友会主催) (1日間)
5月	新人フォローアップ研修 (2日間) 院内研究会 (1日間)
6月	医局研修 サブリーダー研修 (2日間) リーダー研修(主任以上) (2日間)
7月	一般職員研修 (1日間)
8月	一般職員研修 (1日間)
9月	一般職員研修 (1日間) フォーラム (1日間) ラインリスナー研修
10月	一般職員研修 (1日間)
11月	院内学会 (1日間) 一般職員研修 (1日間) 講演会 (1日間) 経営指針中間報告会 (1日間)
12月	なし
1月	一般職員研修 (1日間)
2月	消防訓練 一般職員研修 (1日間) 看護部院内研究発表会 (1日間)
3月	経営指針発表会 (1日間)
不定期	院内講演会 音楽会 接遇研修

出所：院内資料より筆者作成

ればできるので、職員が勉強へのモチベーションを高められるような環境を整えることを重視している。

(4) 今後求められる職務遂行能力

理念を実践する能力、病院全体を見る広い視野、教養をあげている。

また、職場を生涯学習の場、職員自身が育つ場所ととらえ、そのような職場を「めだかの学校」¹⁵⁾というメタファーで呼んでいる。そして、このような職場にすれば人材も集まってくるのではないかと考えている。さらに、このような職場から育った人材が他院へ移動していくことも、やむを得ないと考えている。

(5) 新たに取り組む教育訓練の予定と内容

訓練より環境整備を行う予定である。また、業務に直結した教育訓練よりも、人づくりをしたいと考えている。

(6) 事務職員の能力開発と、他の専門職種的能力開発との比較

事務職員の能力開発が他の専門職種より遅かっただけで、現在では率先して行っている。また、各種資格を取得したいという希望があれば、病院としてそれを支援している。さらに広い視野で勉強することの必要性も指摘するとともに、これを期待している。

(7) 病院事務職員をめざす学生が学生時代に修得しておくべき能力

学生時代に知識を修得する学習より、物に対する感謝とか自分が学べる喜びといった、人間としての生き方を学ぶことを重要視している。そして、医療はサービス業であるという観点から、コミュニケーション能力の修得が重要であると考えている。

(8) その他

事務職員への一層の理解や待遇の改善を図る必要があることや、事務職員の病院の指令塔としての役割の重要性と事務職員への期待が、再度強調された。

3. B病院のインタビュー調査の結果

(1) 教育訓練の現状

新入職員に対しては、院内研修と病院団体が主催する院外研修に参加させている。一般管理職の事務職員の研修は行っていない。医療事務職に関しては、OJTのみで行っている。ただし、部署ごとに勉強会を行っている。これは小集団活動として、成果を病院全体で発表するとともに、患者へもポスター発表をしている。また、中堅職員へは、病院団体が主催する研修会に年1回参加させている。院長・副院長は、アメリカでの民間企業の研修プログラムに参加しているが、研修成果を職員全体に浸透させるのは

難しいと指摘している。

それから、事務職員の希望者から選抜して、資格取得のための通信教育を受けさせている。

さらに、地域の拠点病院として地域連携研修会を開催している。これには、他の病院からも多数の参加者がある。

(2) 力を入れて取り組んでいる教育訓練

医療安全対策である。しかし、役職者以上で行うため、実際に問題が起こる最前線の職員、特に外来受付の事務職員は派遣職員ということもあり、訓練した成果が浸透しないと指摘している。

さらに、事務職員が他の職種と比較して、学習へのモチベーションが低いと、院内で起こっていることや勉強会についての興味が低く、事務職員の意識改革がかなり必要であることを指摘している。ただ、事務職員間にも意識の差があり、高めることの難しさを指摘している。

(3) 教育訓練の内容や方法について10年前との比較

10年前に移転・合併し新築したので、比較としては不明であるが、社会から求められる変化に従ったと考えている。

(4) 今後求められる職務遂行能力

経営分析能力、統計、プレゼンテーション、原価計算、財務諸表分析等が必要であると考えている。また、時代の変化に伴って、事務職員の役割が変化していることを指摘している。

(5) 新たに取り組む教育訓練の予定と内容

モニターペイシエントに対する取り組みをあげている。また、患者とのコミュニケーション能力を高める必要があると考えている。

(6) 事務職員の能力開発と、他の専門職種の能力開発との比較

事務職員の学習意識は他の専門職種と比較するとかなり差があり、低いと考えている。その理由としては、事務職員は直接医療に携わっておらず、日々進歩する医療に直接携わる他の専門職種の勉強への必要性に比較し、弱い点を指摘している。

しかし、今後専門職が技能を活かしてよく働くためには、これらをつなぐ事務職員の役割は大きく、事務職員が柔軟性をもって対応できるようにすることが必要であると指摘している。

また、医師等インテリジェンスの高い職種と対話するのに適したコミュニケーション能力、例えば理論的な話ができる能力やアサーティブな会話ができる能力が必要であるとしている。

(7) 病院事務職員をめざす学生が学生時代に修得しておくべき能力

好奇心やコミュニケーション能力やメンタルマネ

ジメントなど、人間性に関するものが必要であると考えている。

(8) その他

自らが考えて新しい提案を作るのが事務職員の仕事であり、そのためには他部門とのコミュニケーション能力も欠かせないという考え方ができる学生を、養成してほしいと補足された。

4. インタビュー調査の要約

インタビュー調査の要約は、表3のとおりである。

考 察

(1) 病院事務職員の能力開発の現状

新入職員を対象とした教育訓練は調査した2病院とも実施されているが、階層別の教育訓練の実施は病院によって差異があると考えられる。この点において、日本企業では階層別教育訓練が体系化されたものが示されている例¹⁰⁾もあり、これと比較すると、やや不十分であると考えられる。

教育訓練は、調査した2病院ともOJTを主としながら、院内研修会や院内勉強会を定期的に行っていたり、小集団活動で行われている。また、病院団体や地域拠点病院など、院外での教育訓練も利用しながら行われており、日本企業と同様の方法で行われているといえる。さらに、希望者だけに参加させる「選択型研修」や、希望者の中から選抜して参加させる「選抜型研修」も行われており、これらも日本企業と同様な能力開発の手法で行われているといえる。

また、研修は職種を問わず全職員を対象として行われている。このことは、研修を通し、他職種の職員とのコミュニケーションの機会が増えることになり、職種横断的な人間関係が不可欠な病院組織にとっては、有効な手段であると考えられる。また、病院団体などが主催する研修会への参加は、自院以外の職員と問題を共有できたり、訓練を受ける機会となるため、これも有効な手段であると考えられる。ただ、事務職員は他の職種の職員と比較して、研修会への参加にやや消極的な面が指摘されており、この点については問題である。

教育訓練の内容について、接遇研修やDPC制度に関する研修、医療安全管理に関する内容など、業務内容中心であったり、社会からの要請へ対応した内容になっている。

その一方、特にA病院では、経営理念の浸透を通じて職員個々人が育つことを重視したり、自発的な学習の支援を病院として行っている例もみられる。これは、日本企業の企業主導型の能力開発から、従業員のエンプロイアビリティ(employability: 雇用

表3 インタビュー調査の要約

質問\病院	A病院	B病院
1. 事務職員の教育訓練の現状	<ul style="list-style-type: none"> ・4月に院内独自の新人研修や中小企業家同友会の合同研修に参加させる。フォローアップ研修もする。新人を含め、一般職員の研修を年間に10数回行う。 ・中堅職員に対しては、サブリーダー研修を行い、管理職員に対しては、リーダー研修を行う。 ・研修は1年前に計画して、年間を通して行う。 ・事務部だけの研修はしておらず、全体の職員を含めて研修を行う。 ・事務職員独自の勉強会を毎月する。 ・本人の希望により岡山県中小企業家同友会の社員教育大学や幹部社員大学に参加する職員もいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・医療事務に関しては、今OJTしかできてない。 ・全体の新入職員に対する研修がある。また、岡山県病院協会が主催する新入職員・医事職員研修に参加する。 ・普通の一般管理職、会計や経理に対する研修はない。 ・部あるいは課ごとに月に2回勉強会をする。これは小集団活動、TQCである。勉強した成果は病院全体で発表させる。 ・中堅職員に対しては、岡山県病院協会の医事研究会が主催する年1回の研修会に参加させる。 ・院長・副院長クラスは、アメリカのGE (General Electric) 社の研修プログラムに参加している。 ・事務部門で希望者のうち、選ばれた者が診療情報管理士の通信教育を受けている。 ・委員会レベルで、外部講師を招いて行う院内の研修会はよくする。これは地域の他院にも案内しているが、参加者は多い。 ・地域の拠点病院として地域連携研修会も行う。
2. 最も力を入れている教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の浸透である。全員参加で経営指針書を作成することを通して経営理念を学んでいる。これが「共育」の一環でもある。そして、あらゆる研修のときに、経営理念をできれば語り、自分で討論し、理解を深めていく。職員それぞれが主体者であるから。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員全体とすれば、今は医療安全である。例えば、医療事故が起きた時を想定して、その対応の仕方を再現してやっている。 ・ただ、役職者以上は勉強しているが、実際に問題が起こる最前線のスタッフまでの浸透が難しい。
3. 教育訓練の内容や方法について10年前との比較	<ul style="list-style-type: none"> ・事務職の重要性はずいぶん高まっている。医療職の人たちが働きやすい土壌を作っていくのが事務職の役割だ。そういう立場では対等である。 ・これから各職種のコラボレーションが必要で、ますます事務職の重要性が高まっていく。 ・能力教育は、心の教育ができれば大体いける。勉強ができる環境を整えてやればみんなやる。共育というのは、共に育つことと言っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・わからない。ここに病院が移転してできてから10年ばかりなので。 ・世の中から求められるものも変化しているし、やらざるを得ないところもある。
4. 今後求められる職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> ・やはり理念である。理念を実践してほしい。 ・病院全体を見る広い視野、教養で、これは期待している。 ・職場は、育つ場、生涯学習の場所としての学校、メダカの学校である。 ・ここで育った人で、他院へ出ていく人があるかもしれない。できるだけ欲しが、その時は気持ちよく送りだそうとは思っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・数字を経営に活かせる能力がいる。分析能力、統計、プレゼンテーション能力やバランスシートを読む能力等である。 ・これからはDPCになれば原価計算が求められる。10年後を予測しながら人件費等も考えてマネジメントできるのは本当に必要である。 ・医師がやっていた病院経営時代から変わってきている。

質問\病院	A病院	B病院
5. 新たに取 組む教育訓練 の予定と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練というより、育つ環境整備である。 ・講演も、医療そのものではなく、人が育つ、そういうことをやってみたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・これと言っていないが、今は流行っているモンスターペイシェントに対する取り組みである。 ・患者とのコミュニケーション能力を高める必要がある。
6. 事務職員の 能力開発と、 他の専門職種 の能力開発と の比較	<ul style="list-style-type: none"> ・遅かっただけで、今は自分達で率先して行っている。 ・職員からの希望があれば、資格取得を応援している。 ・学会へ出ていくと事務職が元気になる。やっぱり外を見ないとだめである。海外まで見ないとだめと思っている。 ・事務職員もこれからもっと頑張ってくれと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務職員は医療に携わっているようで携わっていないので、技術職と比べれば、医事課のほうはDPCの勉強をするぐらいなものである。 ・今後専門職が技能を活かしてよく働いてもらうには、横をつなぐ事務職の役割が大きい。 ・柔軟性を持って何でも対応できるようにするのは一番大事である。 ・一般企業と比較して病院の事務職員は地味だがやることが多くある。 ・医師などインテリジェンスの高い人と対話するのに適したコミュニケーション能力、例えば理論的な話ができる能力、押したり譲ったりできる能力が必要である。
7. 病院事務職 員をめざす学 生が学生時代 に修得してお くとよい能力	<ul style="list-style-type: none"> ・細かいことではなく、物に対する感謝とか自分が学べる喜びとか、人間としての生き方というのを学んでほしい。 ・人とのコミュニケーションが大変大切で、これは人と人の関わりからでない、育たない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・好奇心やコミュニケーション能力が必要である。そして、メンタルマネジメントが必要である。人間というものをよく理解することは、社会に出て必要である。
8. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・事務職が一番下だというような考え方や待遇などを改善していかなければいけない。 ・事務は情報が集まる場所で、事務職員は病院のヘッドクォーター、指令塔である。誇りを持ってやってほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・医事に関して言えば、今後はデータを経営面に活用できるような能力が必要である。それをしっかり勉強したり、学校で教えてほしい。 ・医療現場の状況から、仕組みを考えそれを作るのが事務の仕事である。そのため、どこの部門と話をすればよいかを考えられるような人間が多く輩出してくればと期待している。 ・地方では、地元採用がしにくい。辞めない方法を設けてやっている。 ・途中で辞められると、どうしても派遣職員になってしまう。 ・学生は就職活動で早めに病院へアピールするほうがよい。

されうる能力)獲得のための教育訓練・能力開発のあり方である「従業員自律・企業支援型」の人材育成¹¹⁾への変化であり、病院でも同様の動きがあるといえる。

(2) 病院事務職員に求められる職務遂行能力

インタビューの結果から、病院事務職員に求められる能力に関するキーワードを抽出してみると、「理念を実践する能力」「広い視野・教養」「生涯学習能力」「経営分析能力」「コミュニケーション能力」「柔軟性」「好奇心」「メンタルマネジメント能力」であった。これらを大別すると、「マネジメント能力」に関するものと、「人間性」に関するものになる。

これらの結果から、今後の病院経営において、事務職員の経営管理に関する役割が期待されているこ

と、また、医療専門職間の連携や協働を高めるようなコミュニケーション能力が必要とされていること、病院全体をマネジメントするための広い視野などが求められていることが伺える。これらの点については、先行研究と同様の結果であった^{5,12)}。

そして、これらの能力を身につけ、変化する環境に対応していくために、強い学習意識や高度な学習能力が必要とされているといえる。

(3) 病院事務職員の能力開発の問題点

病院事務職員の能力開発の問題点としては、他の専門職種と比較した場合、事務職員の能力開発へのモチベーションが低いことがあげられる。ただし、A病院からは最近では意欲的に取り組んでいる状況や、B病院からは職員による差異があることが指摘され

ており、事務職員すべてということではない。この点については、病院事務職員の役割がこれまで「病院業務の裏方」的であったことによるものと考えられる¹²⁾。しかし、現在では事務職員の役割として、A病院では病院の指令塔として、また、B病院では専門職種をつなぐ調整役としての役割があることが示されており、これらの職務を遂行するための能力開発が一層必要となっているといえる。また、他の専門職種は、職能集団ごとの研修会や講習会が積極的に開催されており、この点が専門職種の能力開発へのモチベーションを高めている要因の一つであると考えられる。

今後は、病院内での事務職員の意識改革はもとより、事務職員が外部研修等に参加しやすいような研修会やセミナーの開催が促されることも重要であると考えられる。さらにこれらの人材を養成する大学教育の段階でも、自律的学習意識の強い人材を養成することが課題ではないかと考える。

おわりに

本調査は、日本における病院事務職員の能力開発の現状を明らかにすることを目的として行った。

その結果、まず、病院事務職員の能力開発において、企業と比較して、やや不十分な点があるものの、ほぼ同様な方法で行われていることが確認された。次に、病院事務職員に求められる能力には、マネジ

メント能力や人間性があり、これらの修得にむけて、自律的な学習意識や高度な学習能力が必要とされていることが確認された。さらに、今後の病院経営において、事務職員はマネジメントの役割、コーディネーターとしての役割が大きくなり、そのために能力開発の必要性はますます高まっていくものと思われる。

以上、非常に大括りではあるが、日本の病院事務職員の能力開発の現状について、知見を得ることができた。

しかし、本調査では調査対象先が2病院と少なく、定量的な分析にはいたっていない。また、能力開発の具体的な手法等まで踏み込んだ調査とはなっていない。これらの点については、今後の課題としたい。

また、職場を生涯学習の場ととらえる考え方は、中国でも議論され始めており⁷⁾、今後中国の病院事務職員の能力開発に参考になるものとする。

最後に、本研究で得られた知見が、日本の病院だけでなく、中国の病院事務職員の能力開発に何らかの示唆を与えることができれば幸甚である。

本研究にあたり、インタビュー調査に快くご協力いただきました病院関係者の皆様に心より御礼申し上げます。また、本稿をまとめるにあたりご助言をいただきました医療秘書学教科教授中村健壽先生と、同学科准教授田中伸代先生に深謝申し上げます。

注

- †1) 病院事務職員のうち、診療報酬請求事務について、外来業務を中心に外部委託している病院もある。これらの人材は、内部育成というよりは、外部からの調達によるといえる。
- †2) 厚生労働省『平成19年医療施設(動態)調査・病院報告』によると、全国の病院の事務職員の総数(常勤換算)は157,867.7人で、看護師618,406.4人、看護業務補助者191,323.9人、医師183,828.3人、准看護師176,441.8人に次いで多い。
- †3) 厚生労働省『平成19年医療施設(動態)調査・病院報告』によると、岡山県は病院数において全国第15位、病床数において全国16位、医療従事者数において全国第16位であり、いずれも全国水準をやや上回っている。
- †4) A病院では、教える「教育」ではなく、お互いに育ちあうことを「共育」と表現して、重視している。
- †5) A病院では「自律的な学習組織」を、「めだかの学校」と表現している。これは、童謡「めだかの学校」の歌詞の一部にある「だれが生徒か先生か」に由来している。

文 献

- 1) 岩出博：教育訓練・能力開発とは何か。森五郎監修，LECTURE 人事労務管理。第4版，泉文堂，東京，206-210，2007。
- 2) 平野光俊：キャリア開発。奥林康司編，入門人的資源管理，中央経済社，東京，105-120，2003。
- 3) 小田清一：福祉医療機構の貸付から見た医療経営の現状と課題。社会保険旬報，2309(2007.3.11)，16-22，2007。
- 4) 佐合茂樹：トップとの理念共有は絶対条件「押さえどころ外さぬ力」も。フェイス・スリー，2005年7月号，70，2005。
- 5) フェイズ・スリー編集部：第3特集鼎談「経営人材」への進化を促す「事務職員育成術」。フェイス・スリー，2007年8

- 月号, 69-75, 2005 .
- 6) 病院編集部: 特集事務職員の採用とキャリア形成. 病院, 67(3), 205-237, 2008 .
 - 7) 杨武, 张岩, 张云: 对医院行政人员开展医院管理学继续教育的思考. 中华医院管理杂志, 23(5), 334-336, 2007 .
 - 8) 黒田幸男: 病院事務部門の役割. 黒田幸男編, 新版医事業務合理化の手引, 医学通信社, 東京, 16-17, 1993 .
 - 9) 大橋靖雄: 能力開発. 神戸大学大学院経営学研究室編, 経営学大辞典, 第2版, 中央経済社, 東京, 754-755, 1999 .
 - 10) 日本経営協会総合研究所組織経営ソリューション部: 教育・研修分野の現状と階層別研修のポイント. 労政時報, 号外, 20-33, 2009 .
 - 11) 岩出博: 教育訓練・能力開発管理の新たな展開. 森五郎監修, LECTURE 人事労務管理, 第4版, 泉文堂, 東京, 230-242, 2007 .
 - 12) 川淵孝一: 「医事課」「医事業務」の見直しで経営の「ヒント」を探し出せる病院が苛烈な競争時代を勝ち残る. フェイズ・スリー, 2008年2月号, 21-24, 2008 .

(平成21年6月1日受理)

**State of Personal Ability Development of Hospital Administrative Staff
— Based on Interviews with Hospital Administrative Staff in
Okayama Prefecture, Japan —**

Yi-jun REN, Tomoko YAMAMOTO and Masahide SHIMANA

(Accepted Jun. 1, 2009)

Key words : hospital, administrative staff, personal ability development, education, training,
interview

Correspondence to : Yi-jun REN

International Education College
Shanghai University of Traditional Chinese Medicine
Shanghai 201203, China
E-Mail: hongganlu1856@yahoo.co.jp
(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.19, No.1, 2009 189-196)