

平成30年2月3日（土）@東京



## 【事例発表②】

# 『本音で進める医療勤務環境改善』

～WLB in Hospital as *Corporate Strategy*～



渡辺病院



ウェルフェア北園渡辺病院

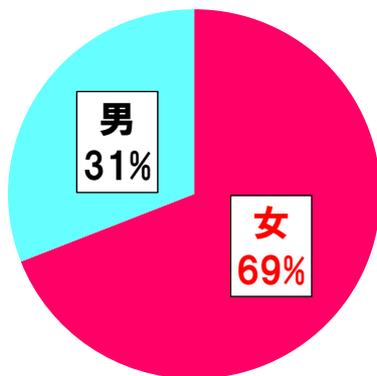


社会医療法人 明和会医療福祉センター  
法人本部 人事主幹 竹中君夫  
takenaka@mmwc.or.jp

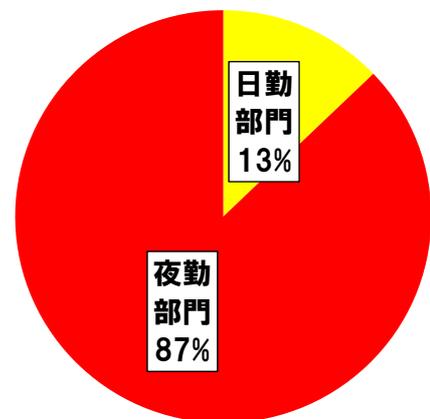
### ●ご紹介の前に (2017/4/1)・・・医療機関共通の課題

●渡辺病院 (317床 心療内科・神経内科・精神科) ●ウェルフェア北園渡辺病院 (360床・内科・神経内科等) ●認知症グループホーム3施設等

職員数 | 700名 正職員 (パート以外) 633名 男196名 女437名



女性のうち・・・  
売手優位の採用  
市場が続くナース・  
介護 (351名) では



育児・介護支援・・・経営戦略として人事施策を総動員しなくては・・・

～鳥取県は～ 共働き率も高齢化率の高さも全国屈指・・・  
10年先の全国各地の課題がすでに目の前に・・・



## ●経営サイド…育児短時間さえ無理かも？

…10年前と比べて育休→復帰が増…女性中心の職種だけに…

ナース	課題1 育児休業中	課題2 育児短時間で復帰すると…
①	<p>●そもそも育休が多い。代替職員確保の問題が他職種より深刻</p> <p>●売手優位の市場…4名分⑦～⑩の欠員…⇒代替職員の発想でやれるほど、ナースは余ってない</p>	<p>●⑦～⑩(育児短時間)のナースは全員が15:30に帰宅…4名が欠けた状態で2時間</p> <p>⇒患者のリスクを放置できない</p> <p>⇒代替職員の4名も正職員として確保したら…給与費高騰…病院の収入が増える訳でもない</p>
②		
③		
④		
⑤		
⑥		
⑦	育児休業	短時間勤務
⑧		
⑨		
⑩		

新たに発生する育児短時間の希望を受入れられる？  
次の出産に耐えられる？

2

## 取組み内容～考え方～

3

## ■権利を全て行使できても・・・法律通りが正解では・・・

【事例】28歳で初めて出産したAさん、2年後、30歳で職場に復帰しました・・・

Aさんは・・・	病院(看護部・事務部)は
<ul style="list-style-type: none"><li>●子供が<b>未就学</b>・・・自身が34歳まで、夜勤なしでいこう</li><li>●<b>できるだけ短時間</b>・・・ <del>委員会やリーダーを免除してもらう</del></li></ul>	<p><b>法律が保証する大切な権利</b>だから</p> <ul style="list-style-type: none"><li>●ずっと育児短時間でいこう・・・</li><li>●お互いさま意識で残りの人に頑張ってもらおう・・・</li></ul>

～Aさんの子供が小学校に入学・・・**法律で保証される権利期間は過ぎた**・・・～

- **6年間のブランク**・・・容易に対応できる訳がない・・・
- 日勤のリーダーもできない

- 夜勤者も不足してる・・・夜勤を頑張ってもらいたい・・・
- 規定の勤務ができないのなら・・・

【有識者提案】:**パートはひどい**・・・短時間正職員はどうか？

- **ずっと、楽しんできた人に、さらに権利を与えるのは納得**いかない・・・
- **能力的に追いつけないかも？**

4

## ■ どうすれば・・・法律のことは最後・・・

～トップが発信するメッセージ(ちょっと言い切り過ぎの事例)～

- 夜勤者ゼロなら、病院に入院する患者もゼロ・・・病院は消滅！
- 病院が消滅⇒法令が権利を保証していても行使できない！

- 育休復帰が毎年たくさん=常に夜勤不足リスク！
- 夜勤者が不足=人に優しいシステムは不可能

⇒ 雇える人数には上限・・・**全員が理解**して欲しい

⇒ 経営者、管理職、勤務制限の権利がある人となない人、**職場はみんなが力を合せて守る**・・・法令が守ってくれる訳ではない

“全員”には・・・業務委託されるプロの方も・・・この解決が**必須・最重要、切実な期待**！

- 必要な方のために夜勤免除の権利を確実に保証する
- 夜勤をしない期間を可能な限り短くしてほしい・・・
- WLBは保証する・・・**楽な仕事は保証しない**！  
ブランクが長く、**レベルが落ちれば相応に**・・・

⇒ **頑張り**に答えるシステム・・・職員は**お互い様意識**だけでは**頑張れない**！

5

# 取組み内容～実施事項～

ナースでやれば・・・  
どの職種でもやれる・・・

6

## 誰にでも適用できる2つのステップ

### 労働時間のステップ

短時間でも**正職員**を選択

フルタイム（月給制）

**短時間正職員（月給制）**  
～特に週休3日制～

パートタイマー（時給制）

### 夜勤回数や勤務日のステップ

段階的**ステップアップ**を選択できる

勤務制限なし・・・夜勤は7～8回

●勤務制限あり・・・夜勤月4回位  
～夜勤は無理だけど（土日）頑張るとか～

日勤・・・夜勤はなし・・・（土日）もなし

- ステップがあれば辞めなくて済む⇒安心感段違い
- ステップを上げたり下げたりも大丈夫  
⇒通常時季節単位、緊急時月単位・・・凄く安心
- 法定施設基準より多く職員確保・・・  
サービス機能を低下させることなく運用

育児（介護）理由でなく  
てもいい・・・経営戦略  
・・・だからこそ・・・

【労働者への要請・・・可能な限りステップアップを！】

⇒日勤や短時間の人ばかりだと当病院の機能は停止  
・・・柔軟な制度運用を控えざるを得ない

労働契約法の  
理念に沿って！

フェアプレイで大切な  
制度を育てる！

7

## ■育児短時間と短時間正職員（週休3日制）

※計算しやすいように勤務時間は実際の規定とは変えている



項目	育児短時間	短時間正職員（週休3日制）
勤務時間	8:30～15:30・・・6時間労働	8:30～17:00・・・7.5時間労働
週休	2日・・・5日勤務30時間労働	3日・・・4日勤務30時間労働
給与	所定労働時間（例えば週40時間）勤務時の基本給を比例計算・・・ 労働時間数が同じなので、 <b>育児短時間も週休3日制も給与は同じ</b> ・・・	

### 【（例）育児理由から週休3日を選択するナースのメリット】

- 休日追加→**最長連続勤務2日も可能**・・・気持ちが楽！
- チームで動く専門職集団・・・  
⇒「**お先に失礼します**・・・」という肩身の狭い思いをしなくていい・・・  
⇒ 全ての研修・委員会に参加できる・・・**チームリーダーの立場**で働ける・・・  
⇒ 配置可能な部門が増える・・・**仕事が充実しやすい**・・・
- 実は・・・育児短時間と比較して、フルタイム勤務への復帰が早い・・・  
**隔週週休3日制**というステップもある・・・
- 実は・・・**夜勤を行うケースも**・・・元の勤務体系への復帰が早くなりやすい

さらに・・・  
全職員が制度を利用できる

8

## ●経営サイドからみた週休3日制①～育児短時間と対比～

ナース	育児短時間	短時間正職員（週休3日）	
①	●⑦～⑩（育児短時間）のナースは <b>全員が15:30に帰宅</b> ・・・4名が欠けた状態で2時間とすると・・・ ⇒患者のリスクを・・・放置できない ⇒代替の4名も <b>正職員として確保したら</b> ・・・給与費急増・・・病院の収入が増える訳でもない	●⑦～⑩（短時間正職員・週休3日）は、 <b>15:30～17:30の2時間に誰も欠けない</b> ⇒1人1日ずつ、1週間に4日欠けるだけ・・・それなら・・・  ⇒もう1名週休3日のナースを増やすだけで解決・・・病院の機能も低下せず、給与費も急増しない・・・	
②			
③			
④			
⑤			
⑥			
⑦	フルタイム勤務	フルタイム勤務	
⑧			週休3日
⑨			
⑩			

～時間短縮型より活躍しやすい、給与費もコントロールしやすい～  
毎年、育児休業から復帰する人が続いても、組織運営が簡単・・・

9

## ■ステップアップを後押し：報酬ポイント選択制度



- 短時間・日勤制度の利用期間が短いほど、勤務し続ける人に追いつきやすく、満足度は高まるかも
- 症状急変確率が高まる夜間に少人数で対応・・・リスペクトされない！

勤務ステップ	2016/7	目標値	賞与例
平日日勤	6.1%	10%以内	70%
+土日勤務	6.8%		75%
+月4回以内夜勤	6.2%	20% 90%以上	90%
+夜勤回数制限なし	10.2%		95%
勤務制限なし	70.7%	70%	100%

● 夜間・土日に休む権利は大切な報酬・・・ポイント振分  
⇒ 全員が希望選択  
・・・賞与ベース額等に反映

● 夜勤回数が多い・土日出勤率が高い職員にインセンティブ加算(賞与)・・・リスク管理

- 夜勤・休日出勤・・・ステップアップがお得・・・  
というモデルを維持する
- ステップ別人数が目標値で安定＝均等・両立経営  
⇒ 目標値を保つための手段を講じ続ける



10

## ● 薦める人はいないけど・・・頑張れる方法を考えることは大切・・・

欲求	<b>■ 育児の場合</b> ● 1年以上休んで復帰すごく不安・・・ ● 育児休業給付金は、元々の収入より低額 ● 復帰後、なかなかペースが上がらない	産休終了→育休開始6ヵ月(生後8ヵ月)経過後 ● 育休給付金は元の報酬の50% ● 元の報酬の30%以内であれば育休給付金は減額されない・・・ <b>入園前1～3月、週1or2勤務したらいい</b> ● 職場復帰前トレーニングより効果的かも、現場も助かるかも ● 復帰後のステップアップが早いかも・・・
自己表現		
尊厳	<b>■ 介護の場合・・・中堅以上の世代だが・・・本音は？</b> ● 長期の介護休業を取得して、職場に戻る気持になれる?・・・実力者ほど・・・ ⇒もう辞めたほうが・・・後進に譲ろうと考えてしまったら・・・	⇒仕事と両立できる道をギリギリまで探したほうが・・・ ● 週休3日・・・週休4日・・・ 介護休業より強いのでは・・・ ● 時差出勤・フレックス・・・ 介護対策に使えないか・・・
社会的		
安全		
生理的		

セーフティネットとして休業保証は最低限・・・それではプロの支援にならない？  
現場のホンネを伝えて、問題解決のための支援を求めては・・・

11

# 取組のゴール地点は？

12

## ●成功モデル：看護師Aさん（21世紀職業財団の取材より、2017年）

### ■プロフィール

2010年育児休業 2011年復帰、**短時間正職員制度（週休3日制）**  
2014年 副主任看護師に昇任 2016年 **主任看護師**に昇任

欲求

自己  
表現

尊厳

社会的

安全

生理的

Q.仕事上で大きな意味を持つ経験や転機になったことがありますか？

A.育児休業から復帰して以降・・・

●緩やかに、**勤務形態をステップアップ**  
**させていた過程で副主任に起用され・・・**

●勤務制限があるなかでも**重要な役割を**  
**担い、やりがいをもって働くことは**  
**仕事と家庭を両立させる上でも大切なことと認識・・・**

欲求モデルに照らし、特に機能したシステムは

週休（隔週）3日制、勤務形態をステップアップ  
させたり、ステップダウンさせたりするシステム

WLB制度利用者を評価するシステム

●階層評価（育成ラダー） ●昇給・賞与査定 ●飛び級

現時点で  
取組  
のゴール

13

## ●病棟課長(師長)・・・ナマの声・・・

- 時間の融通が利くだけでは、**スタッフが成長して働き続けることにはならない**  
⇒WLBが浸透した病院ゆえの課題

～多様性は働き方だけじゃない！オマケの話～

●看護管理職の大切な役割  
**働き方に関係なく、専門職として階層評価と育成を行い、**  
看護部長やトップに現場の情報を提供すること

病棟には介護士も・・・専門性を発揮できる組織管理の重要性がup  
⇒**職種横断型育成ラダー(全職種対応)が人事考課制度と連動・・・例えば、看護・介護・リハビリ・事務・・・同じ階層なら基本給が同じ・・・で解決**

評価・賃金・・・必ず到達したいゴール・・・

育成ラダーに基づいて、**評価・育成・労務管理を一体で進める・・・**  
⇒スタッフにとって受け入れやすい **現場は頑張れる**

14

## 事例紹介～ストレスチェック制度～ 集団分析結果に基づく勤務環境改善

15

## ●最後のハードル・・・看護部の超過勤務対策

～ステップアップした人達(地位や報酬)に質問すると・・・みんな同じ答～

Q. 残業が日常化して  
いたり、研修が時間外  
ばかりだったら？

A. 出席できないと・・・自信がなくなり、  
意欲も湧きづらい・・・  
一歩引いた働き方を  
選ばざるを得なかった・・・

A. 労働時間が短かったり、夜勤ができなかつ  
たりしても、**育成機会を等しく提供**してもら  
えたから・・・頑張れた

●『定時後研修は当然』文化が育成の道を閉ざす可能性

●平均残業時間対策以上に、現場に勇気を与える取組になるのでは・・・

労働時間管理対策は、**成功に大きく影響する！**  
・・・ちなみに・・・「私たちの頃は、そんなに優しくは・・・」という方も？

16

## ●成功モデル ストレスチェック集団分析の活用～制度2年目～

医療福祉機関で最大の投資は「人」に行われる・・・。  
経営と健康リスクを合わせたマネジメントが大切



項目	項目別				総合 健康リスク
	仕事の 量的負荷	仕事の コントロール	上司の 支援	同僚の 支援	
	低いほど良い	高いほど良い			低いほど良い
全国平均	8.7位	7.8位	7.5位	8.2位	100.0

● 総合健康リスクが高い6病棟と低い6病棟の労務指標に注目

退勤時刻に傾向⇒今年ある1ヵ月の全職員夜勤退勤時刻を調査

項目	全国 平均	総合健康リスクが		●労務指標・・・退勤時刻 以外に大きな差は見受 けられない ●約30分の退勤時刻の 差が総合健康リスクを 大きく高めた可能性？
		高い6病棟	低い6病棟	
夜勤退勤打刻	-	9:48	9:14	
仕事の量的負荷	8.7位	9.6	8.2	
総合健康リスク	100.0	110.2	87.5	

17

# 主な成果

18

「均等・両立推進企業表彰」の  
厚生労働大臣賞を決定しました(11月28日)



医療業では初、鳥取県  
内でも初とのことです

<平成28年度 厚生労働大臣優良賞 6社>

■均等推進企業部門(3社) DHL ジャパン(東京都)

池田泉州銀行(大阪府) 塩野義製薬(大阪府)

■ファミリー・フレンドリー企業部門(3社)

大和証券(東京都) リコー(東京都)

明和会医療福祉センター(鳥取県)



理事長 渡辺 憲

公表された受賞理由は……

- 多様な勤務ステップにより、各人のライフスタイルに合った働き方を選択可能。
- 夜勤・土日祝日勤務の職員を確保するため、報酬ポイントやインセンティブを付与し、すべての職員が納得感を持って勤務できるよう配慮

19

## 医療機関は・・・ナースは・・・道を切り開く覚悟で・・・

- 女性比率・育休比率が高く、24時間体制の病院に対して、他業種・他職種をモデルに対応するだけでは・・・厳しい状況に陥るかも・・・
- ナース用の特別モデルが絶対必要・・・新しい道を切り開く覚悟を持つ・・・  
全てのスタート地点  
⇒ナースのような悩みに遭遇・克服した他業種の先進事例が少ないから・・・
- 病院全体が認識を共有した時点で、問題解決の歯車が回り始める・・・

20

- 優しい気持ちで頑張ってくれる人を辞めさせてはいけない・・・  
出産・子育て・年齢・・・体をこわした・・・そんな理由で、大切なスタッフが辞めていく病院は悲し過ぎる
- 今、目の前で頑張っている人が「よかった」と思えるものでないと、価値が半減する。今いる人を大切にすることが、新しく入る人を大切にすることにつながる (一番の採用対策)
- 働く人が安心できない病院は、患者さんにとって・・・

働く人より大切なルール (人事制度) は存在しない  
医療の難しいテーマを思えば・・・自信をもって

21