

医療勤務環境改善マネジメントシステム普及促進セミナー

平成27年12月3日（木）@広島

【事例発表②】

勤務形態の**ステップアップ・ステップダウン**

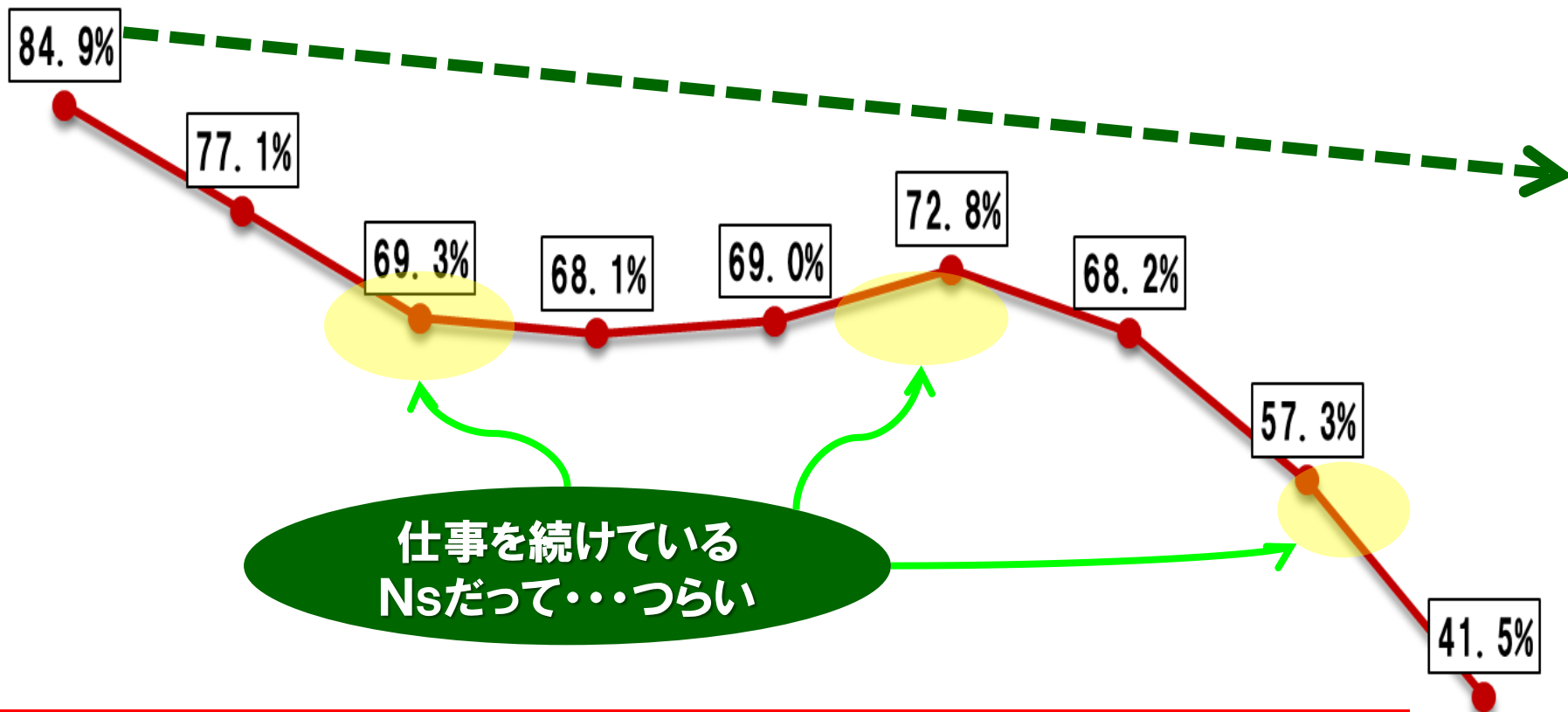
社会医療法人明和会医療福祉センター 法人本部主幹
竹中 君夫

取組みの背景

・・・でも、病院が突っ走ったら・・・大変なことになっちゃって・・・

●看護職(女性)の年齢別就業率

※宮崎悟「看護人材の就業率の推移-再検討した潜在者数推計方法による結果から」ITEC Working Paper Series 12-04 July 20 ※看護職員就業率は、2010年末の潜在率より算出日本看護協会の統計より



育児期や55歳以上の就業率低下...大丈夫ならWLB対策は止めてOK

日看協「日本の医療を救え(2011年)」にて紹介...「2007年潜在ならびに定年退職看護職員の就業に関する意向調査報告書」

主な離職理由⇒●妊娠・出産30.0% ●結婚28.4% ●子育て21.7%

●長時間労働21.9% ●夜勤負担17.8% ●休めない14.4%

20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 55-59 60-64

● **法人概要** (福祉部門除) : 社会医療法人として公益性にかなう運営を!

渡辺病院



工事ちゅ〜
2017
竣工

- 心療内科・精神科・神経内科 317床
- 看護13対1、15対1、20対1など

ウェルフェア北園渡辺病院



- 内科・神経内科・リハビリテーション科 360床
- 看護15対1、20対1 (療養病棟) など

職員合計680名、常勤621名
(2015/10/1時点)

| 職務分野 | 人数 |
|-----------------------------------|------------|
| 医師 | 19 |
| 看護師・准看護師 | 278 |
| [育児短時間6名、短時間正職員28名 (週休3日型17名) を含] | |
| ● 平均年齢 42.1歳 (60歳以上20名) | |
| ● 平均在勤年数 9.2年 | |
| 介護士 (ほぼ介護福祉士) | 191 |
| リハビリ (作業・理学・言語聴覚士) | 52 |
| 福祉 (ソーシャルワーカー・臨床心理士) | 27 |
| 薬剤師 | 9 |
| 検査系 | 6 |
| 管理栄養士 | 5 |
| 事務系 | 34 |

取組みの内容【考え方】

●NsのWLBは難しい ~先進的な大企業の制度を真似ても?~

| 項目 | | A社 |
|-------|------|---------|
| 職員数 | 全体数 | 10,861人 |
| | 女子 | 1,374人 |
| | 比率 | 12.7% |
| 短時間勤務 | 職員数 | 300名 |
| | 全体比 | 2.8% |
| | 対女子比 | 21.8% |

●育児短時間を小6まで行使できる

●A社女性の1/5が短時間勤務！A社の女性は恵まれているようだが...

人事部長には
悩みが...

●ステップアップしない

⇒10年近く権利をフルに行使し続け、結局、第1線には...戻らない(戻さない)？

⇒本音で...A社はそんなに悩んでない...『福利厚生型WLBだから』

⇒病院がこうなったら...大企業を真似て死活問題が発生している病院も...

| | |
|-----------------|-------|
| 交代制勤務 | 日勤のみ |
| 60%以下(夜勤配置できない) | 30%以上 |

『おたがい様だから...』と不満の溜まった職員を説得するのは誰???

⇒福利厚生的WLBだから、Bさんは権利行使を続ける...当たり前。悪くない！

⇒WLB=報酬とし、『おたがいさま意識』がない前提で整備しないと...

⇒制度を使う人だって...パートや1年契約が沢山という病院も...

● WLB成功のモデル = **勤務形態別人数管理**

毎年長期休暇が発生して、WLB制度の利用者もたくさん出ているのに…

| | | |
|-------|-----------------------------------|-------|
| 交代制勤務 | 日勤中心、多少は夜勤も | 日勤のみ |
| 70%以上 | 一定数がある…10~20% (日勤からステップアップの証明) | 10%以下 |
| 80%以上 | オーバーホール (大量の新年採用) | 20%以下 |

成功モデルの背景では、どんな取組が行われているのか…

- WLBは大切にしよう
- 育児で大変だけど、可能な限り夜勤をしてほしいというメッセージもきちんと伝えよう

頑張ってくれた人に応えるために、報酬について一生懸命考えよう
⇒できることは山ほどある

労働者vs経営者、さらに労働者間の権利調整が成功モデルの数値につながる
制度利用者数のコントロールを強く意識している

● 施策の根拠 ～欲求モデルと労働関係法令～WLB3階建

| 欲求段階 | 取組む施策等・・・ | 施策の根拠 |
|------|---|--|
| 自己表現 | <ul style="list-style-type: none"> ● WLBのために病院があるんじゃない。 病院のためにWLBがあるんだ！！ ● 勝手な人のためにやるんじゃない。 誠実な人のためにWLBをやるんだ！ | |
| 尊厳 | <p data-bbox="388 558 768 665">WLBの本丸</p> | |
| 社会的 | <p data-bbox="272 758 343 915">2階</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 短時間正職員 週休3日制 ● 多様な勤務形態 夜勤回数調整など | <p data-bbox="929 579 1812 701">【労働契約法】=やれたらいいね・・・ 病院の数だけ、成功モデルがある</p> <p data-bbox="919 708 1383 815">罰則なし</p> <p data-bbox="948 822 1895 1086">(1) 労使対等 (2) 均衡 ... (4) 誠実 (5) 権利濫用の禁止 フェアプレイを求めている</p> |
| 安全 | | |
| 生理的 | <p data-bbox="272 1186 343 1329">1階</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 育児短時間 ● 夜勤免除対象者の ルールを守る | <p data-bbox="900 1150 1634 1358">【労働基準法関連・・・就業規則】 やらないといけない・・・最低限 答は一つしかない・・・難しい</p> <p data-bbox="1653 1122 1904 1372">罰則有</p> |

取組みの内容【事例紹介】

Ⅰ. 負荷がかかる人の貢献に評価するために

～夜勤回数が多い人はどうしても出てしまう～

① ~~勤務形態のステップアップ~~を実行するNs

⇒ 夜間や休日の勤務を頑張ることを
評価するシステム

② 職務レベル(ラダー)をアップさせるNs

⇒ 能力が高い人、業務実績を残す人を
大切にするシステム

③ 献身的に勤務するNs

⇒ 能力に関係なく、患者さんのために
頑張るNsを大切にするシステム

【事例】夜間・休日出勤インセンティブ

ポイントは、しんどい勤務を頑張ってくれたことへの感謝

| 制度 | 概要 |
|-----------------|--|
| 夜勤 インセンティブ | ●半年間の月平均夜勤9回以上 (上限12回・夜勤専従制度なし) |
| 休日出勤 インセンティブ | ・・・回復期リハビリテーションなどで需要が急増 ●半年間の(土)(日)(祝)出勤率が60%以上 |

賞与で加算を行ったり、
—手当の上乗せを行ったり……

- 手当はありがたみが薄れやすい
- 賞与は、毎回金額を変えることも

【事例】

1部門3~4名、法人全体50名位を想定
・・・1人3万円として150万円、5万円なら
250万円・・・全体の人件費を考えると・・・
手当と比べると……

II.夜勤者を増やすために

～0回を2回に、3回を6回に……～

① 勤務形態のステップアップを実行するNs

⇒夜間や休日の勤務を頑張ることを
評価するシステム

② 職務レベル(ラダー)をアップさせるNs

⇒能力が高い人、業務実績を残す人を
大切にするシステム

③ 献身的に勤務するNs

⇒能力に関係なく、患者さんのために
頑張るNsを大切にするシステム

【参考事例】 報酬ポイント選択制度 (1月配布・2月回収)

◇質問1. 報酬ポイント選択希望 ~報酬ポイント(持点)を100点とし、賞与と昇給率に反映。いずれかに○をつける~

| | |
|----------------------------------|---|
| ①報酬ポイントは全て給与で受取る ~選んだ方は、ここで回答終了~ | |
| ②勤務形態を選ぶ権利に報酬ポイントを振り分ける ~次の質問に進む | ○ |

◇質問2. 勤務形態選択

| ステップ | 多様な勤務形態 (具体的な内容) | 必要ポイント | 希望 |
|------|--|------------|----|
| I | 平日の日勤のみ | 30点 | |
| II | + ①(土)(日)(祝)勤務 ②早番・遅番勤務 | 25点 | |
| III | + 夜勤回数は、最高で月4回まで | ◆両方可能10点 | ○ |
| | + (土)(日)(祝) 勤務の回数に制限なし | ◆いずれか可能15点 | |
| IV | ◆夜勤回数に制限なし ① 準夜・深夜、どちらか ② 勤務日限定 ③ 早番・遅番は免除等、個別制限 | 5点 | |

【賞与】
100点の持ち点から30点を引くので、評価査定前の基本ベースは7割...

ちょっと見方を変えて・・・

報酬制度に手をつけられなくても・・・

～報酬ポイント選択制度・・・本当の目的～

お互い様意識を
働かせるんだ！

● 大切な情報をみんなで共有する

| 勤務ステップ | 2010冬 | | 2013冬 | | 2015春 | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 平日日勤 | 5.3% | | 5.2% | | 6.0% | |
| +土日勤務 | 4.7% | 15.2% | 5.5% | 19.3% | 6.8% | 22.7% |
| +月4回の夜勤 | 3.9% | | 5.7% | | 7.8% | |
| +夜勤回数制限なし | 6.6% | | 8.1% | | 8.1% | |
| 勤務の制限なし | 79.5% | | 75.5% | | 71.3% | |

- Nsの85%以上が夜勤をするので何とか運営できる
- 平日日勤を5%以下で調整したい

制度利用者数のコントロール
 するため・・・情報を定期的に
 に公開、信頼と合意のもと
 でWLB制度を大切に運用

経営者・管理職・スタッフみんなで責任を共有
 することでお互い様意識が機能し始める・・・
 《秘密》実は離職傾向も・・・

| 夜勤Ns (2病院12病棟) | |
|-------------------|-------------|
| 必要 延べ数 | Ns申告 延べ数 |
| 1,290 回 | 1,415 回 |

Ⅲ. 夜勤だけが全てじゃないし・・・

～夜勤に影響されない報酬を強化することは夜勤報酬対策につながる？～

① 勤務形態のステップアップを実行するNs

⇒ 夜間や休日の勤務を頑張ることを
評価するシステム

② 職務レベル(ラダー)をアップさせるNs

⇒ 能力が高い人、業務実績を残す人を
大切にするシステム

③ 献身的に勤務するNs

⇒ 能力に関係なく、患者さんのために
頑張るNsを大切にするシステム

金沢で
『手抜き気味の夜勤を
する人をどうすれば？』
という質問が・・・

●**頑張り**を評価【**賞与**】～一過性のものなので基準はない～

患者さんにも周りにも**やさしい人を大切にする**システム ※4.3カ月 (2015年度)

| 階層とイメージ(簡易版) | | 補足 |
|--------------|-------------------|--|
| S | 師長級・最上位専門職 | <ul style="list-style-type: none">● 職種や能力に関係なく ⇒新人とベテラン、有資格と無資格・・・それぞれのレベルでしっかりとリスペクト● 上位階層というより・・・組織の多数を占める中間階層以下を視野に・・・● 部門責任者に持ち点を配分し、概ね30%位のNsに賞与加算を実施 |
| M | 主任級・上級専門職 | |
| G1 | チームリーダー級 | |
| G2 | 主事(総合職) | |
| E・G3 | 初任給 or 一般職 | |

せっかく支給月数を明示しているのだから、**加点主義**で・・・

- 周囲が嫌がりそうな雑務を率先して担当したり、職場を温かい雰囲気にしてくれたり・・・**モラルの高い人を大切にしたい**
- WLB制度を維持してゆくためにも・・・
⇒**夜間や休日を頑張ること**・・・能力とは関係ないが、頑張りには応えたい

●NsのWLB・・・WIN-WINで成功するイメージ

| 欲求 | 項目 | | A社 | B院 |
|------|-------|------|---------|-------|
| 自己表現 | 職員数 | 全体数 | 10,861人 | 664人 |
| 尊厳 | | 女子 | 1,374人 | 454人 |
| 社会的 | | 比率 | 12.7% | 68.4% |
| 安全 | 短時間勤務 | 職員数 | 300名 | 40名 |
| | | 全体比 | 2.8% | 6.0% |
| | | 対女子比 | 21.8% | 8.8% |
| 生理的 | | | | |

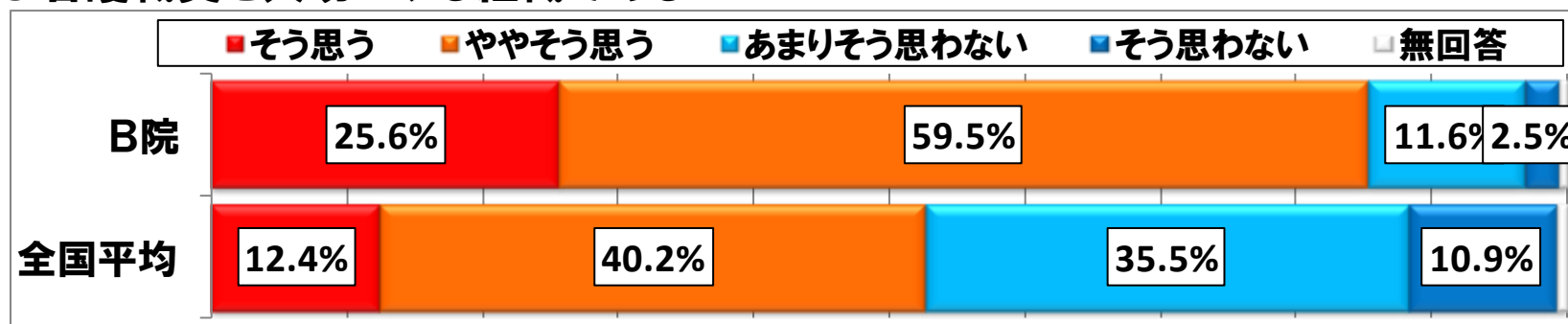
●B院の女性が短時間を選択する比率はA社より相当低い・・・

●B院の女性は短時間の権利を行使する期間は短い・・・恐らく夜勤免除期間も・・・

●福利厚生としては残念だが早く第一線に戻るのであれば良いことも・・・

WLB制度利用を保証する一方で、権利の行使を我慢して、勤務時間を延長したり、夜間や休日勤務を頑張ってくれたりする人をきちんと評価・処遇してゆこう

●看護職員を大切にしている組織である



これを欠いたら勤務環境改善にはならない・・・

大きな視点でもう少し・・・

WLB関係施策のゴール・・・

●各県で踏込みきれないWLB事例 ~Aさんの給与~

| | | |
|------|-------------|--|
| 欲求 | LIFEに 比重 | <ul style="list-style-type: none"> ●Aさんは25~33歳で3人を出産 ●Aさんは育児期間は緩やかな勤務を選択 ⇒昇給ペースは トップクラスには届かない |
| 自己表現 | | |

| | | |
|-----|-------------|---|
| 尊厳 | WORK に比重 | <ul style="list-style-type: none"> ● 数年後、Aさんはバリバリと仕事を再開 ● Aさんは、トップクラスの資質と実績を示す ⇒Aさんの 基本給は割安 (underrate) ... |
| 社会的 | | |

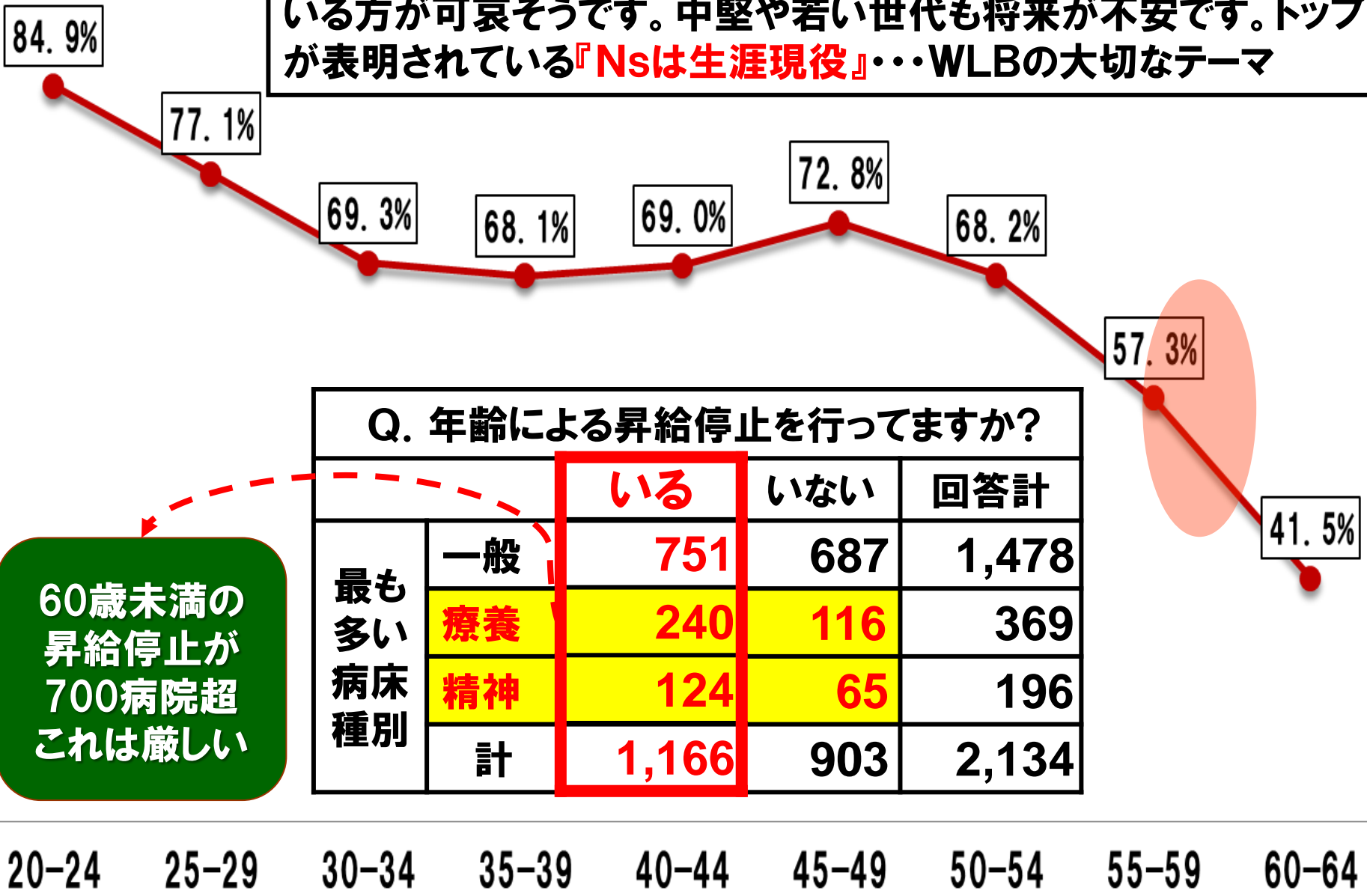
| | | |
|-----|-----------|--|
| 安全 | 適正な 評価 | <ul style="list-style-type: none"> ● 昇給モデル表に照らして飛び級昇給を実施 ● 数年後、Aさんは主任に昇格。基本給も トップクラスに到達 ...高い欲求レベルを満たす |
| 生理的 | | |

逆に...
頑張っても追いつけないのなら...
使える権利は全部使おう...となるかも?

育児期間に人生の比重を仕事から生活に移したNsが、再びペースアップしようとした時に、給与面でも先頭集団に追いついたり、追い越したりできるのかどうか？
このテーマに光が当たると、エンジンがかかる病院は少なくないはず。

●各県で踏込みきれないWLB事例『55歳定年？ 日看協2013発表データより』

『年齢に関係なく成果に応じた昇給が行われないと、頑張り続けている方が可哀そうです。中堅や若い世代も将来が不安です。トップが表明されている『Nsは生涯現役』・・・WLBの大切なテーマ』



Q. 年齢による昇給停止を行ってますか？

| | | いる | いない | 回答計 |
|----------|----|-------|-----|-------|
| 最も多い病床種別 | 一般 | 751 | 687 | 1,478 |
| | 療養 | 240 | 116 | 369 |
| | 精神 | 124 | 65 | 196 |
| | 計 | 1,166 | 903 | 2,134 |

60歳未満の昇給停止が700病院超これは厳しい

● WLBのゴール=シンプルな表現を試みると…

- 旧来の制度では、働き続けられない人たちを受入れる取組には大きな意味がある
- でも、受入れた人たちが低いポジションにとどまったままでは…

組織で『輝く』ために…

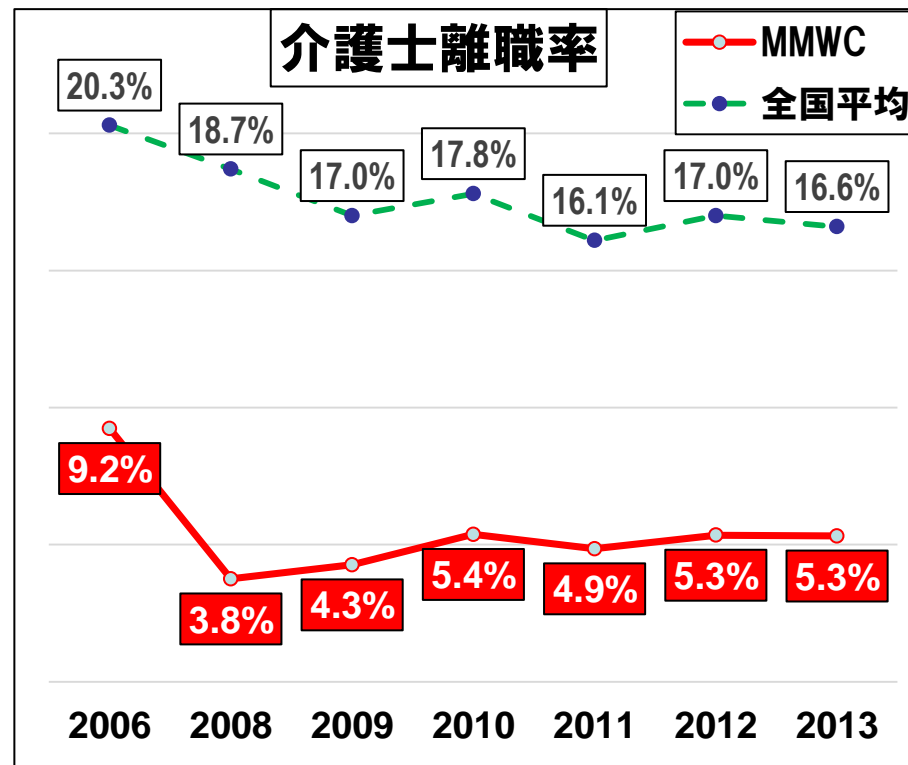
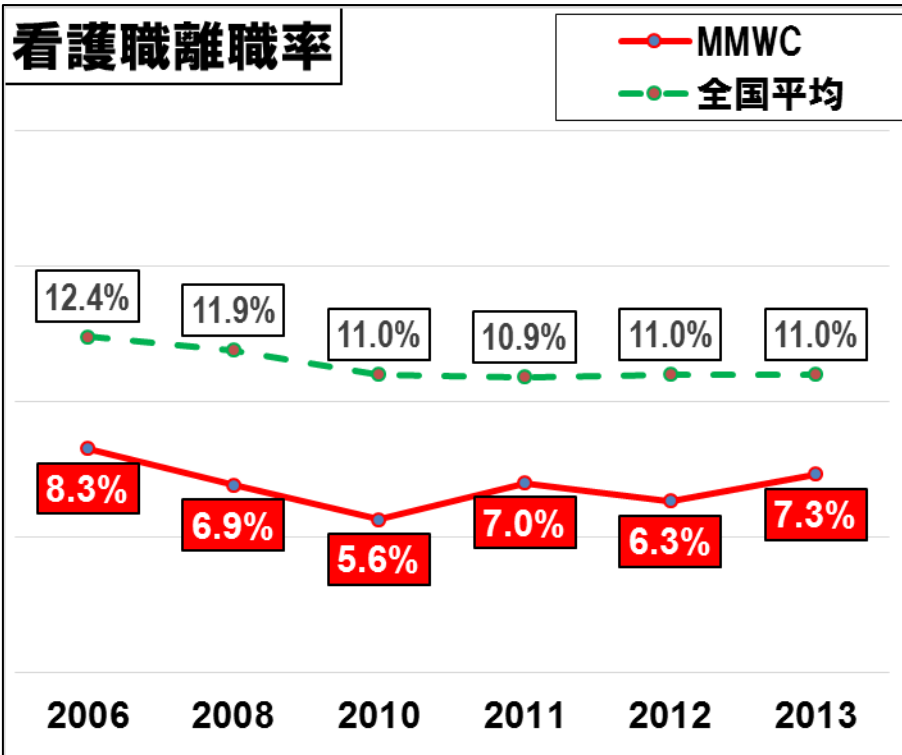
- 受入れた人たちが、次々に第一線に…トップに到達する
- 報酬(仕事・地位・金等)の満足を追究できることが、勤務環境改善のゴール…

～ 再び…病院のためにWLBがあるんだ！～
福利厚生的な発想と施策だけでは、本当の意味で専門職をリスペクトしたことにはならない…
⇒ 『なぜ、Nsとして働いてくれるのか？』
…普通に考えれば…答は出てくるはず…

最後に・・・

～成果と今後の取組など～

●看護・介護士に関する指標



育児・介護を理由とする離職は
過去10年発生していない

■ 受賞など ■

- 第2回鳥取県うれしい職場ささえる大賞最優秀賞(2010年)
- 第4回ワークライフバランス大賞優秀賞(2010年)
- 2011年鳥取労働局長優良賞「均等・両立推進企業表彰」
- 2回目のくるみん認定(2015年)

- **人柄もよくて、献身的なNsが辞めていくことは大変につらいこと…**
出産とか、子育てとか、50歳を過ぎたとか…体をこわしたとか…
そんな理由で辞めていく病院は悲し過ぎる
- **在籍しているNsが「よかった」と思えるものでないと、WLBに取り組む**
価値が半減する。今いる職員を大切にすることが、いろんな意味で
一番の採用対策。
- **Nsが安心して働けない病院は、患者さんにとって…**
病院の理念にも反しているはず…

**職員を守れないルールの壁があればルールを
変える努力を…職員より大切なルールは存在しない**