



## 社会医療法人 明和会医療福祉センター

### 制度利用の有無にかかわらず、すべての従業員の満足度向上を目指す

病院では24時間体制の要員配置が前提であるために、看護師は、土日・夜間を含めた厳しい勤務形態を求められる職種です。そのような中で、休みや勤務時間の選択も重要な報酬として、すべての看護師が7段階の勤務形態を自由に選択することで、職場全体の満足度を高める制度設計を試みました。すべての看護師が専門職としてリスペクトされ、自己のアイデンティティーに従って行動できるようになることを目標としています。

#### 企業プロフィール

設立: 1953年  
本社所在地: 鳥取県鳥取市  
事業内容: 医療・福祉 (病院、介護施設の運営)  
従業員数: 660名 (うち女性476名)

### すべての看護師の満足度を高めるような制度を設計

当病院において、ワーク・ライフ・バランス制度の整備を開始したのは、2000年前後でした。採用売り手市場が継続している現在、看護師の確保は病院にとって非常に重要なテーマです。そのため、看護師が満足して働くことができ、長く働いてもらえるような制度を目指しました。制度の設計にあたっては、制度を利用しない者にとっても不公平を感じないように配慮することも重要なことだと考えました。そこで考えたのは、「休みやすさ」や「働きやすさ」を重要な選択肢の一部として設定することです。当病院では、7段階の勤務形態を設定し、全員が、短時間勤務(時間短縮または週休3日制の選択可)の希望有無、夜勤回数の制限や休日勤務免除などを選択できるようにしています。この7段階の勤務形態には、右ページのような特徴があります。

#### 特徴的な制度と取り組み

- あらかじめ7段階の勤務形態を設定し、個々の意思で選択可能に。
- 制度を利用する人もしない人も、同様の満足度を目指す。
- マネジメントする管理職のサポートを実施。
- 継続的に制度の有効性を確認し、改善を行う。



法人本部  
人事・企画調整主幹  
竹中 君夫

- ①勤務時間を一定範囲内に固定化し、働き方を大きく変えないまま処遇をステップアップ。
- ②「正職員」の雇用形態の中で、交代勤務、夜勤の回数で働き方の選択肢を増やす。
- ③夜勤の回数、制限のない働き方をする職員は、異動などにおいて一定の優遇措置がある。

制度の利用にあたっては、育児・介護の他、年齢による体力低下、個人的な事情など、理由を問わず勤務形態の選択が可能で、さらに、看護師のニーズに合わせて3交代勤務と2交代勤務を組み合わせたことや、可能な限り、ゆとりをもった人員の確保と配置にも取り組んでいます。

### マネジメントする管理職へのサポートも重要な鍵

このように、当病院では、多様な勤務形態で働くことが可能となる一方で、その看護師たちをマネジメントする管理職の負担も増加します。希望に合わせたきめ細かな勤務管理が求められ、各看護師が担当する患者さんとの関係も把握しておく必要もあります。当病院では、管理職の負担を軽減する対策として、看護師本人や経営層との調整は人事部門が担当して管理職者の交渉業務を軽減することや、管理職から現場のニーズを踏まえた新たな勤務管理に関して提案する裁量を広く付与するなどの取り組みも行っています。

### 制度施行後も継続的に制度を改善しながら従業員の自己実現が可能な職場を目指す

いったん制度を導入すると、看護師の反応は、従業員満足度調査や離職率、採用数の確保などの数値に表れてきます。そのため、これらの数値を参考にしながら制度の改善を進めています。当病院の人事制度の最終目標は、ワーク・ライフ・バランス制度を利用する人もしない人も「専門職としてリスペクトされ」、さらには自己実現として「アイデンティティーに基づいて行動できる」というレベルまで欲求を高め、それが実現可能になることです。このような欲求レベルを上げるための環境を整えるために、当病院では、積極的な制度運用を行っていますが、従業員のニーズは日々変化するため、今後も試行錯誤を繰り返しながら、制度の改善を行っていく方針です。

#### 従業員の声

### 個々の価値観に合った働き方で、モチベーションアップとともに助け合いの精神を醸成



渡辺病院  
看護部 副部長  
井上 三枝子(右)  
渡辺病院  
西1病棟 看護師  
太田 美穂(左)

#### ニーズに合った働き方の実現が、モチベーションアップに ●利用した制度: 育児休業(約1年間)、短時間正職員制度(夜勤・休日勤務なし、週休3日制)

2012年10月現在、制度利用を開始して約1年経ちました。土日に加えて平日にも1日休む形で勤務していますが、休日の設定も上司と相談して決めることができ、非常に働きやすい環境で働いていると実感しています。制度の利用にあたっては、制度を自由に選択できる雰囲気ができあがり、周囲の皆さんにも、「お互い様だから」と暖かい声をかけていただいて、とてもありがたく感じました。自分のニーズに合った勤務形態を気持ちよく選択させてもらえるのは、モチベーションアップにもつながります。業務については、夜勤はなく昼間のみの勤務をしているため、以前は把握できた夜間の患者さんの様子が把握できなくなりました。その分は、引き継ぎでフォローしていますが、いずれは以前のような、休日や夜勤もできる勤務形態に戻りたいと考えています。(太田)

#### 看護師たちの価値観を聞き入れることで助け合いの精神を醸成

私は常日頃から、看護師たちに対して、自分の私生活を充実させることが仕事に打ち込めることにつながると言っています。どのような理由であれ、看護師たちの「休みたい」という価値観は、私がよし悪しを決めることではないと考えています。その意味で、シフトを組む際には、まずは看護師たちに、理由を問わず「休み」の時間を挙げてもらい、それ以外の時間でやりくりをするようにしています。そのため、太田さんのような育児理由による週休3日制の短時間正職員にも問題なく対応できます。まずは希望を聞き入れるやり方をすると、突然人員が足りなくなった際に、本来勤務日ではない看護師が自ら申し出て、自分のお休みを変更して勤務をしてくれるという、助け合いの精神の醸成にもつながっています。ワーク・ライフ・バランス制度が定着する前は看護師たちの働き方を見ていて、どこか無理があり、仕事に集中できていないように感じていました。それが現在の制度を利用することによって、表情がいきいきとしてきました。いきいきと働いてくれるのは、病院にとってもとてもありがたいことだと感じています。(井上)