

企業 スケッチ

vol.030

社会医療法人 明和会医療福祉センター

24時間体制の医療現場において、 あらゆる立場の従業員が モチベーションをもって活躍できる 仕組みづくりを整備



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 氏

1988年 広島大学文学部卒業
1996年～ 社会医療法人明和会医療福祉センター
現在 同センター 法人本部人事主幹

鳥取市内に医療機関や福祉施設を展開している社会医療法人明和会医療福祉センターは、今年度の均等・両立推進企業表彰（厚生労働省）のファミリー・フレンドリー企業部門において、医療機関としては初の厚生労働大臣優良賞を受賞されました。24時間体制での勤務が求められる医療の現場において、満足度の高い働き方に向けた制度の整備を進めてきた人事主幹の竹中君夫氏に、その取り組みについて伺うとともに、看護師として活躍されている女性に仕事への思いを語っていただきました。

慢性的な看護師不足から女性の 継続就業を重点課題として取り組む

—このたびは、均等・両立推進企業表彰においてファミリー・フレンドリー企業部門の厚生労働大臣優良賞を受賞され、おめでとうございます*1。かなり早くから両立支援や女性活躍推進に積極的に取り組まれているとのことですが、きっかけはあるのですか。

竹中氏：鳥取県は全国の中でも共働き世帯が多く、女性の就業率も高いのですが、病院は24時間365日体制ですから、看護師の確保は常に重要なテーマです。女性の継続就業については、かなり早い時期から課題に挙がっていました。とは言っても、女性比率が7割を超える看護師が出産や育児等を理由に平日の昼間だけの短時間勤務になってしまえば、休日や夜勤の人材が不足して病院としては困ることになります。また、働く女性にとって

も、業務が制限された緩やかな勤務を続けて通常の勤務に戻れなくなってしまうことは非常に問題であると捉えています。

そうした課題を解消するために、代替職員を採用するという一時的な対応策ではなく、あらかじめ休暇の取得人数と期間を見越して少し人数を膨らませて採用すれば、組織運営が安定するのではないかと考えました。可能な限り正規職員として採用することで、雇用が安定して従業員の満足度が高まりますし、離職率が下がって人材が増えれば、患者さんにもゆとりをもって対応することができます。そうなれば、地域の皆さんが「あそこはいい病院だよ」と言ってくれるようになって、新たな雇用につながるという好循環が生まれることを期待したのです。ご家族で勤務している職員がたくさんいるのも当法人のよいところと認識しています。

*1…その他、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」、2015年 鳥取労働局「くるみん(次世代認定マーク)」を取得(2回目)

状況に応じた働き方を選択可能に

—24時間体制の中で、短時間勤務や夜勤の調整をどのように行っているのですか。

竹中氏：育休は最大で子どもが3歳に達するまで、短時間勤務は小学校就学前まで30分単位で取得を可能にするなど、制度の拡充に努めています。それだけではなく、育休から復帰された後、責任ある立場に戻っていただくことを前提とした支援策に取り組んでいます。

まず、勤務のステップを5段階に分けた「報酬ポイント選択制度」を導入しています。①平日日勤、②土日勤務、③月に4日以内の夜勤が可能、④夜勤の回数制限なし、⑤勤務制限なし、という5段階のステップの中から毎年2月に自分が可能な働き方を全従業員に選択してもらいます(表1参照)。

夜間や土日の勤務を免除することも、労働者の大切な報酬と考え、賞与に反映させるイメージです。また、症状急変の確率が高まる夜間や土日の勤務に対応できる職員をしっかりとリスペクトする側面もあります。人事では、勤務時間帯に偏りが出ないように、⑤勤務制限がない人は7割、③④も含めた夜勤要員全体で9割に達するよう各ステップの目標値を設定して、できるだけバランスが取れるように調整を行っています。例えば、4月は育休から復帰される方のほとんどが、最初は平日の日勤を選択するため、どうしても平日日勤の割合が増えてしましますが、年度の途中でステップを変更することができるので、一人ひとり状況を聞きながら段階的にステップアップして通常勤務に戻れるよう支援していきます。

■表1

※⑤を100%とした場合

勤務ステップ	人員バランスの目標値	査定前の賞与ベース(例)
平日日勤①	10%以内	70%
+土日勤務②		
+月4日以内夜勤③	20%	↓
+夜勤回数制限なし④		
勤務制限なし⑤	70%	100%

例えば、①平日日勤 or ⑤勤務制限なしという2択だけでは、通常勤務に戻るのが相当高いハードルとなってしまいます。いつでもステップを上げたり下げたりということが段階的にできるのは働く上で安心感につながりますし、ステップを下げることに抵抗感がなくなります。勤務の制限がなくなれば職務の範囲も広がりますので、モチベーションアップにもつながります。

もうひとつは、1日の勤務時間を短縮せずに週休3日にすることができる制度です。短時間勤務に比べると働きやすいよう

で、特に子育て中の人からは「短時間勤務のときのように他の人より先に帰るという気兼ねなく働くことができ、気持ち楽になった」という声も聞きました。短時間勤務の場合は、チームで行う一連の業務に制限が出てしまうため補助的な仕事が多くなる可能性があります。週休3日であれば業務範囲は通常勤務と変わりありません。この差は少なくないように思います。

—管理職の方が週休3日を選択する場合も、役職はそのままなのでしょうか。

竹中氏：管理職であっても役職を降りることなく職務を全うできます。実際に、週休3日を選択している管理職は職種に関係なく5名以上在籍しています。看護経験豊富な管理職は、一般スタッフ以上に職場の空気を気にします。管理職が週休3日を申請するということは、現場に受け入れる素地があったということになるので、それは嬉しかったですね。

制度を使わない人にも納得感を持って もらうことが重要

—男性の育休取得率は29%、平均取得日数は39.5日と長いですね。

竹中氏：全ての制度は育児に限った制度ではありませんので、お子さんを持つ女性だけでなく、男性も含めて全従業員が利用できます。ですが、男性の育児休業について、遠慮する人も多く、最初は労務担当者からの声かけで取得率を高める努力が必要でした。利用した男性からは、「大変さがわかって良かった」と聞いています。そういう体験が大事なのだと思います。余談ですが、意外に義理のお母さんからの受けもいいようです。

今回の表彰では主に育児に関する支援を評価していただきましたが、これらの制度を活用すれば、高齢者の継続雇用にもつなげていけるのではないかと考えています。60歳のときに評価を行い、フルタイム勤務が難しい場合は、労働日数を減らしたり勤務時間を短縮したりして、補助的な仕事に変わることも可能です。再雇用制度をとらずに、できるだけ継続雇用することで、本人もプライドを保ちながら働くことができます。60代前後のベテランスタッフは、患者さんやご家族への対応などで職員の模範となってくれます。若いスタッフも育っていきます。

—周知については、どのようなことをされているのでしょうか。

竹中氏：報酬ポイント選択制度の申請は、看護・介護スタッフの全員が行います。制度利用者だけでなく全員の提出を必須

とすることが大切で、制度を利用したい人にとって申請しやすいだけでなく、制度を使わない人にも周知できるという、もう一つの目的があります。今は利用してなくても、何かあったときには育児目的に限らず使えるということを普段から認識してもらえます。どのような職場でも、制度を使わない人のほうが圧倒的に多い訳ですから、その人たちの満足度が一番の課題だと思っています。日頃から情報をオープンにして制度を理解していただき、納得感を持って働いていただくことが重要だと思っています。

報酬ポイント選択制度申請紙の裏面にはボーナス計算式をモデルケースでわかりやすく説明しています。夜勤を始めたり、回数を増やした場合の具体的な金額も明確に示すことで、ステップアップを促すことも行っています。

入社3年目にキャリアへの意欲を高める工夫

一出産や育児を理由に辞めずに継続することが当たり前になっているようですが、キャリアアップに向けた意識啓発などへの取り組みはいかがでしょうか。

竹中氏：当法人においても、着任後3年位で離職リスクが高まる傾向にあるという、いわゆる「3年3割問題」は常に留意しています。そこで研修員論文発表制度を設けています。着任3年目のときに、これまで学んできたことを論文のかたちにして発表していただくものです。学会での発表と同じ形式をとっており、発表後は上司から講評をもらい、無事修了すれば主事級に昇格します。辞令は、トップから直接渡すことにしています。敢えてそうすることで、達成感もあって昇格への実感も大きくなりますし、今後のキャリアアップへのモチベーションにつながると思います。病院は専門職集団として学会で発表する機会も多い組織です。こうした経験があると学会での論文発表にも積極的に取り組んでいただけるようになります。

現在、女性の管理職比率は41.9%です。全国的に看護師は



ウェルフェア北園渡辺病院



ナースステーション

女性主体である反面、医師は男性比率が高いため、一概には言えませんが、各職種共、女性管理職の比率を男女比に近づけていく取り組みは常に必要と考えています。

定時で終わっている職場は仕事の負荷を感じる割合が少ない

一様々な取り組みを進められていますが、現在、課題に感じているところと改善策についてお聞かせください。

竹中氏：昨年からストレスチェック制度が始まっていますが、定時で終わっている職場は残業がある職場よりも仕事の負荷を感じる割合が少ないという仮説を立てて、特に注目しています。平均的な退勤時間がわずか30分違うだけでも、大きなストレスにつながりかねないと思うのです。看護師はチームで動きまわすから、時間の持つ意味はすごく大きい可能性があります。チームであるが故に、定時になっても残っている人がいたら何となく帰れない等といった課題が積み重なって負担に感じてるのかもしれません。労働時間に関しては、職種間の相違もありますが、上司のマネジメントで対策できる部分も大きいので、現在、組織全体で対策を進めています。

今後は、病院では難しいと言われているフレックスタイムや短時間正職員よりも短い、週に10時間程度の勤務の人たちの月給制を本格検討していきます。働きやすい職場環境が必要なのは育児をされている方だけではなくありません。“誰でも”という発想が必要で、あらゆる立場の方々がモチベーションをもって活躍できるような仕組みづくりを図っていきたいと考えています。誰もが対象であれば、制度の活用が広がり、その結果として、育児を抱えながら働く人も安心して活躍できる職場になると思います。

Zoom
Up!

活躍女性に伺いました

子どもの成長と歩調を合わせるように、仕事も徐々にステップアップできた

社会人経験を経て看護師になりました。クリニックで医療事務の仕事をしていた時、患者さんをいろいろな面から支援し続ける看護師の皆さんと接して憧れを抱き、自分もこの仕事をやってみたいと思ったのがきっかけです。

出産を機に、2011年からワーク・ライフ・バランスの制度を利用しました。勤務形態については上司と相談して決めています。理由を問わず休日や勤務可能な時間帯の希望を全員に聞いてくれるため、私も気兼ねなく申請できました。自分のニーズに合った勤務形態なので、やりがいを持って働くことができます。復帰直後は土日を含めて週休3日で日勤のみのシフトでしたが、現在はフルタイムに戻って夜勤も再開しています。土日の勤務と早番遅番などで調整して、ライフとのバランスをとっています。日勤のみのシフトのときには、夜間の患者さんの様子が把握できなくなったため、引き継ぎでフォローしていました。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、とてもありがたかったですね。今もお互いにフォローし合える環境で、とても働きやすいと感じています。



社会医療法人
明和会医療福祉センター
渡辺病院 西1病棟 主任看護師
太田 美穂 さん

2007年 看護師として着任 渡辺病院西1病棟勤務
2010年 育児休業
2011年 復帰、短時間正職員制度(週休3日制利用)
2014年 副主任看護師に昇任
2016年 主任看護師に昇任
現在に至る

子どもの成長と歩調を合わせるように、徐々に勤務形態をステップアップできる環境が整っていたおかげで、家庭と仕事を無理なく両立できた感じがします。3年前からは看護管理職を務めています。自分が制度を利用した経験を活かして、無理のない勤務管理を行うように心がけています。責任が増して大変なこともありましたが、勤務の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しました。

大先輩の皆さんのお仕事をみていて、看護師は患者さんから期待される限り、年齢に関係なく、いつまでも成長し続けられるやりがいのある仕事だと実感しています。自分の役割を果たしながら、私自身も成長し続けていきたいと考えています。

社会医療法人

明和会医療福祉センター

社会医療法人
明和会医療福祉センター
Mitsunoriikai Medical Welfare Center

設立：1953年

本社所在地：鳥取県鳥取市東町3丁目307番地

事業内容：病院、認知症グループホーム、障がい者地域生活支援センターなど

関連施設：渡辺病院、ウェルフェア北園渡辺病院、他

従業員数：700名(男性226名、女性474名)

平均年齢：40.2歳(男性38.8歳、女性40.9歳)

平均勤続年数：10.4年(男性9.7年、女性10.7年)

課長相当職に占める女性の割合：41.9%

女性のトップの役職：常任理事(事務部長)

(2017年4月1日現在)



渡辺病院