

【優秀賞】社会医療法人明和会医療福祉センター ウェルフェア北園渡辺病院

勤務形態の柔軟な選択を可能にし、これに対応した「報酬ポイント制」を導入

住 所：鳥取県鳥取市覚寺 181 番地

ホームページ：http://www.mmwc.or.jp/

従業員数：310 人（内訳：男性 75 人 女性 235 人）

業 種：病院（内科・神経内科・リハビリテーション科）

1. WLB 推進の課題やその課題解決により目指した目標、および活動開始時期

近年、看護職の不足が深刻な社会問題となっている。病院では、常に夜勤者の配置が必要なので、ワーク・ライフ・バランス制度の定着は難しく、離職理由の上位に結婚・育児・介護等が挙がる傾向にある。また、看護の仕事は身体負荷も重い。定年を前にした早期引退も看護職の不足に拍車をかけている。いずれも大変に深刻な問題である。

目標①全ての看護職がゆとりをもって制度を利用し、ライフイベントも充実させながら、気持ちよく働いていける環境を確立し、看護職の安定確保・離職者の減少といった数値実績を残すことを大きな目標とした。

目標②給与面にしっかりと目を向け、経営面の課題もクリアしつつ看護職の同意を得られる制度の構築・定着を目指した。

目標③中間管理職や制度利用者に負担の少ない、きめ細かな人事システムを整備し機能させる事を目標とした。

活動開始時期：2008 年 4 月より ※人事制度として本格的な整備を開始した時期

2. 課題解決に向けた経営トップのリーダーシップやその具体的な取組み

(1) 当院は行動指針に『人にやさしい』と掲げている。『人にやさしい看護職が働きやすい環境を保つこと＝患者さんやご家族の期待に応えることであり、中長期の視野に立てば、経営的にも必ず良い結果につながる』との指針を明示し、ワーク・ライフ・バランス制度を定着させるために組織全体で強い決意をもって取り組んだ。

(2) 『配置する看護職の人数に【ゆとり】を確保し【患者さんのために頑張れる環境】を用意すること』を理念とした。仮に看護職人数が増えて給与額が増える可能性を考慮しても、それ以上に病院が得られる成果は大きいという認識を共有する事で、組織の方向性を確立した。病院長からは主要会議等で『地域のお役に立てるよう、経営的に許される範囲で、患者さんのために一人でも多くの看護職を配置する。日勤や短時間勤務の職員も時間をかけて育成し、戦力に加えてもらいたい』との指針が繰返し提示された。

3. 従業員の働きがいや働きやすさを高めるために有効であった取組み、仕組みや工夫

(1) 人員にゆとりを持たせる取組み

病院には診療報酬に対応する施設基準(職員定数)が定められている。一般的には施設基準に合わせた人員配置を行うのだが、当院では各部門に施設基準を上回る人員を常時配置するよう心がけた。人員にゆとりが生まれる事で、ワーク・ライフ・バ

ランス制度も利用しやすく、仕事にも高いモラルで取組める環境が整っていった。

(2) 7段階の勤務ステップと報酬ポイント選択制度

① 7段階の勤務ステップ ⇒ 看護職のライフステージに対応できるように勤務形態を7段階に区分した。育児中の看護職が子供の成長とともにステップを上げるケースだけではなく、体力の衰えなどから看護職が徐々にステップを下げるケースも想定している。家庭環境等は日々変化するので、ステップアップとステップダウンを柔軟に選択させる仕組みは有効であった。

② 報酬ポイント選択制度 ⇒ お金だけではなく「働きやすさ」「休みやすさ」なども重要な報酬としてポイントを公開、職員全員に報酬受取方法を選択してもらう人事制度を設けた。報酬取扱をオープンに運用する事で職員に制度への理解を深めてもらうのと同時に、ステップアップのインセンティブとして機能させる効果もあった。また、円滑な給与総額コントロールという意味でも効果はみられた。

(3) WLB制度定着を支援する取組

① 中間管理職への権限委譲と支援 ⇒ 勤務管理に関する人事権を中間管理職に委譲し、人事部門と直接協議するフローを整備した。さらに制度利用者からの給与や雇用契約に関する相談の増加に対応する為、所属上長を介さず人事部門に直接相談が可能なシステムを整備し、中間管理職の負担軽減につながった。

② SOS 制度 ⇒ 職場で相談しづらい悩みを直接伝える窓口を設けた。ピラミッド型組織の弱点である硬直性と遅い対応速度について、フラットなバイパスルートを活用することを意識した。SOS 相談窓口は人事部門・ソーシャルワーカー・臨床心理士で構成し、相談者の立場やプライバシーは徹底して保護される。問題の深刻化を回避するのに役立った。

4. 取組み・活動により得られた成果

(1) WLB制度が定着：当院看護職のうち制度利用者は約1/3。人事制度として完全に定着している。現在、看護有資格者の内未就業者が全体の約30%とする調査があり、深刻な看護職不足の要因とされる。看護職の約3割が制度利用者である当院では、近年、看護職採用数が安定し離職率も低く推移している。制度の定着が未就業看護職の対策として有力な選択肢となりうると認識している。

(2) 育児理由の離職がゼロ：過去5年以上にわたり、育児を理由とする離職が発生していない。ワーク・ライフ・バランス制度導入の成果と認識している。

| | 2007年度 | 2008年度 | 2009年度 |
|-----------|-------------|--------------|--------------|
| 看護職採用数 | 10名(うち中途3名) | 17名(うち中途14名) | 19名(うち中途14名) |
| 看護職離職率 | 5.4% | 3.5% | 6.4% |
| 年度末看護職在籍数 | 112名 | 120名 | 126名 |