



第18回 日本看護管理学会学術集会
第4会場 真珠2Fの間B 2014.8.30 8:30~9:30

インフォメーション・エクステンジ 12 夜勤体制見直しの課題と取り組みのポイント

「勤務時間設計」へのアプローチ

公益社団法人日本看護協会 労働政策部

1

「勤務時間設計」?

「勤務時間設計」の目的

- ①ニーズに対応する看護サービス提供体制の構築
- ②職員が生活者として健康で持続的に、専門職としての能力を発揮できる働き方の創出

セクションの1日(24時間)・・・業務の流れから見た時間帯ごとに必要な出勤者の数

1日を構成する勤務シフト・・・それぞれの開始時刻・終了時刻・休憩時間・仮眠時間

1人の職員の標準的な月間勤務・・・勤務日・所定休日の配置、所定労働時間確認

勤務形態バリエーション1 夜勤回数が多め

勤務形態バリエーション2 夜勤回数が少なめ

勤務形態バリエーション3 短時間勤務者(1日の勤務時間が短い)

勤務形態バリエーション4 短時間勤務者(勤務時間が同じで出勤回数が少ない)

勤務形態バリエーション5 夜勤免除

勤務形態バリエーション6 中間管理職(師長・副師長・主任)

公益社団法人日本看護協会労働政策部

2

「勤務編成の基準」11項目のうち、
実施のハードルが高いものはどれ？

3交代制

- 勤務間隔11時間以上
- 交代の方向は正循環

(16時間夜勤の) 2交代制

- 勤務拘束時間13時間以内

公益社団法人日本看護協会労働政策部

3

3交代制で「勤務間隔11時間」
「正循環」が難しい(よくある)理由

【現状】「日勤－深夜勤」を含む逆循環のシフト編成を実施。

【スタッフの反対理由】

- ただでさえ休日が少ないのに、連休が設定できなくなる
- 深夜入り前の「休み」はもったいない(休みを損した気がする)



公益社団法人日本看護協会労働政策部

4

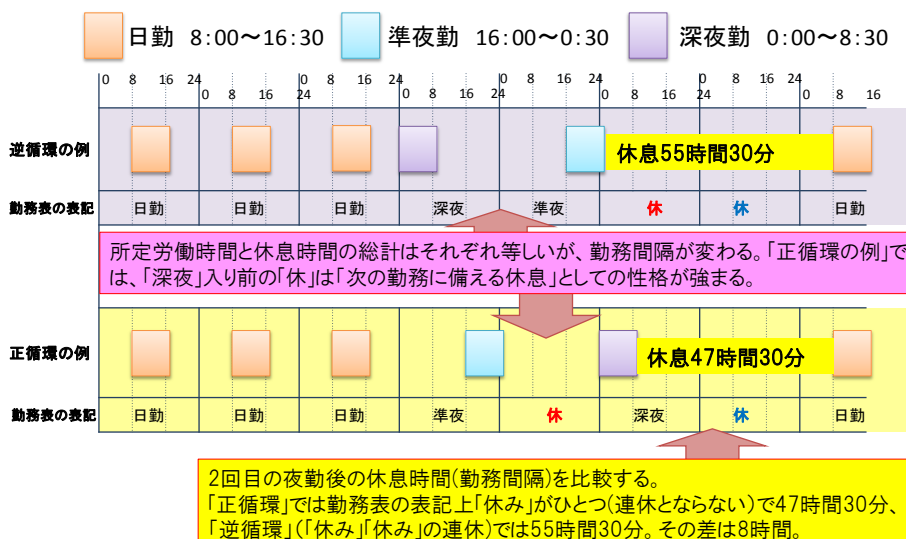
3交代制での「正循環」導入に向けて

- 「連休」にならない「休」の客観的評価の情報提供。(次スライド例)
「逆循環」での「連休」(勤務間隔55時間30分)と、「正循環」での「休日1日」(勤務間隔47時間30分)ではその差は8時間。「休日1日」での勤務間隔は案外長い。
- 「連休」をなくさない方策。月10日の公休(就業規則上の所定休日)があれば月1~2回の連休設定は可能だが、さらに有給休暇の計画消化を加えた定期的な連休設定も有効。4週6休制などとも公休日数が少ない場合には、4週8休制への移行で公休日数を増やす。
- 「深夜入り前の休み」の経験者の実感。正循環では疲労がたまりにくいので、深夜入り前の「休み」を睡眠不足の解消と疲労回復のために費やすことは少なく、比較的活動的に過ごしている(日本看護協会ニュースH26年6月号掲載・大曲仲通病院(秋田県))
- 一部の職員からの選択的・試行的導入。希望者に「正循環」を選択させている病院、新人や中高年齢層の職員に「正循環」を勧めている病院がある

公益社団法人日本看護協会労働政策部

5

3交代制での正循環・逆循環のシフト編成例



公益社団法人日本看護協会労働政策部

6

2交代制(16時間夜勤)で「勤務拘束間隔13時間以内」が難しい(よくある)理由

【スタッフの反対理由】

- 「長日勤絶対反対！」「出勤回数が増える」
- 「夕方勤務はしたくない」(夕方にかかる出退勤の回数が増える)

【マネジメント上の体制整備(労働時間設定)の難しさ】

- 「準夜勤と深夜勤を連続勤務で16時間夜勤」は「カンタン」だった？



- 「16時間夜勤短縮」＝「長日勤導入」でつまづきがち
……次のスライドの事例を参照
- この際所定労働時間自体の見直しも必要に

公益社団法人日本看護協会労働政策部

7

【実践例題】

「長日勤」導入に理解が得られない 勤務時間変更で所定労働時間とのずれが生じる

- 平成25年7月より試行期間を設け、16時間2交代制勤務から変則2交代制勤務(日勤8～19時までの11時間、夜勤19～8時までの13時間)へ変更し、9月で試行期間が終了しました。終了後にアンケート調査を実施したところ、変則2交代制の継続希望者と反対者が半々でした。反対の理由が、やはり長日勤でした。それについては、通常の17時までの日勤から夜勤までのつなぎとして遅出勤務(中日勤)を取り入れることを検討していますが、希望者が少なく勤務の調整に困っています。
- 勤務時間の変更を検討しています。勤務時間を①8時～16時30分 ②8時～20時③11時30分～20時④19時30分～8時30分として勤務を組んだ場合、病院の所定労働時間との差がでてきます。この差を勤務パターンで考えようとしていますが、うまくいきません。

「看護管理者のための労働時間管理相談窓口」に寄せられたご相談を一部改編しご紹介しています。
公益社団法人日本看護協会労働政策部

8

16時間夜勤の短縮に伴う 新たな勤務時間帯設定のポイントは？

- **可能な限り「長日勤」の設定を避ける。** 実労働時間8時間以内の複数の勤務帯を組合せる。
例1：早出日勤(実働8時間)+遅出日勤(実働8時間)
例2：日勤(実働8時間)+中日勤(実働4時間)
- **交代時刻の設定も決め手**になる。病棟業務のスケジュール、公共交通機関の利用可能時間、職員の夕刻～夜間の生活時間との折り合い等を考慮しながら、たとえば19時、20時、21時、22時の交代をシミュレーションしてみる
- やむなく「長日勤」を設定する場合は**勤務負担軽減策**をとる。
 - ・ 日々の長日勤者数を必要最小限の人数とし、一人あたりの長日勤回数を減らす
 - ・ 長日勤者の業務内容を整理し負担軽減を図る。時間帯による役割・業務内容の切替え

9

公益社団法人日本看護協会労働政策部

新たな勤務時間帯設定に伴う所定労働時間とのズレの調整・解消

- **週単位でなく月単位の労働時間で検討する。** 週単位の過不足があっても月内で解消できれば問題ない。(1回の勤務の実働時間が10時間以上である勤務を設定する場合には、労働基準法にのっとり1か月以内を期間とする変形労働時間制を適用し就業規則に既定しなくてはならない)
- **標準的な勤務パターン(1か月)を想定の上、新たな勤務時間帯による月の総労働時間を試算する。**(例 夜勤回数が少なめの3回、平均的な4回、多めの5回の各パターンで試算)
所定労働時間とのズレ(超過/不足)の解消には勤務時間帯を再設定。勤務開始・終了時刻を微調整(10～15分程度)して月単位のズレを縮小することもできる。
特に所定労働時間に不足する時間の処理にあたっては、
 - **夜勤・交代制勤務にあたる職員にインセンティブを。** 特に夜勤回数の多い勤務者について、
所定労働時間を短縮する
不足する時間数を「勤務を要しない時間」として扱う(職務専念義務免除の適用など)
 - 労使協定を締結したうえで、**有給休暇の時間単位利用**で解消。

10

公益社団法人日本看護協会労働政策部

夕刻にかかる勤務帯や夜勤を担ってくれる職員にどう報いるのか？（確保方策のヒント）

■ 金銭的インセンティブ

- 夜勤・夕勤・早朝勤への手当支給。1回あたりの定額の引き上げ、月回数一定以上で定額の支給（段階設定）。
- 賞与に反映させる。査定基準に「夜勤貢献度」を設定する
- 手当総額の維持・増額。「勤務体制変更で総額減額」は絶対に避ける

■ 時間的インセンティブ

- 夜勤をする職員の所定労働時間短縮（(2)参照）
- 特別休暇の付与。年間の夜勤回数が一定以上となる職員を対象に。

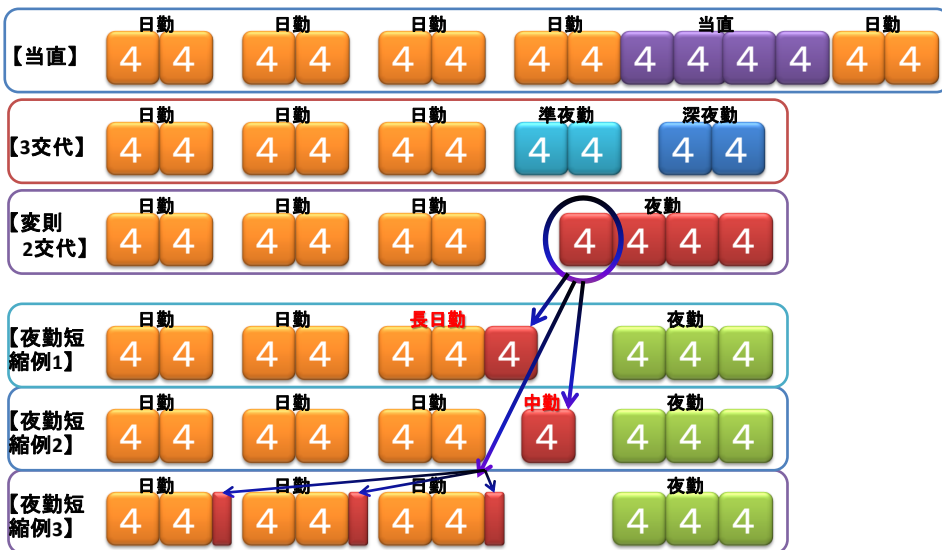
■ 勤務選択制の導入。

「全員が画一的にすべてのシフトを勤務する必要はない」と考え、複数の勤務帯のうち、自身が勤務できる勤務帯を選択・申告させる。夜勤・夕刻時間帯にかかる勤務帯、土日勤務など勤務者を得にくい勤務帯については、インセンティブを明確にする。

11

公益社団法人日本看護協会労働政策部

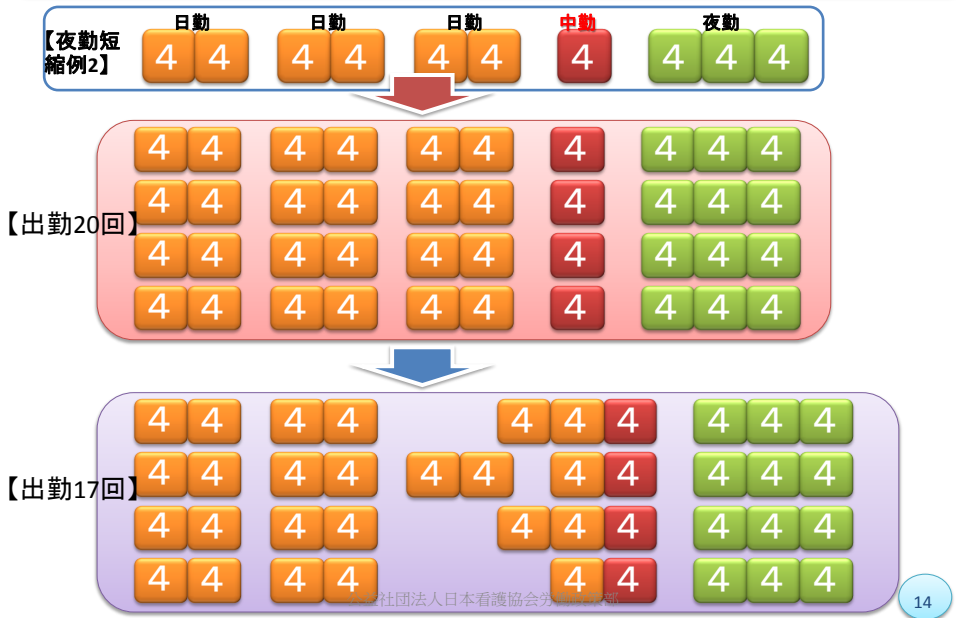
ひとりの看護職員の1週間の勤務日設定の例 （週所定労働時間40時間の1週間）



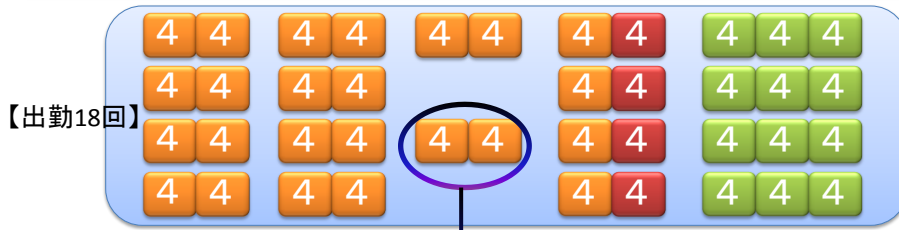
12時間夜勤を前提とした「勤務時間設計」の例
 (週所定労働時間40時間の4週間)



12時間夜勤を前提とした「勤務時間設計」の例
 (週所定労働時間40時間の4週間)



12時間夜勤を前提とした「勤務時間設計」の例 (週所定労働時間40時間の4週間)



この勤務1回を不要にする
「勤務時間設計」の方策は？

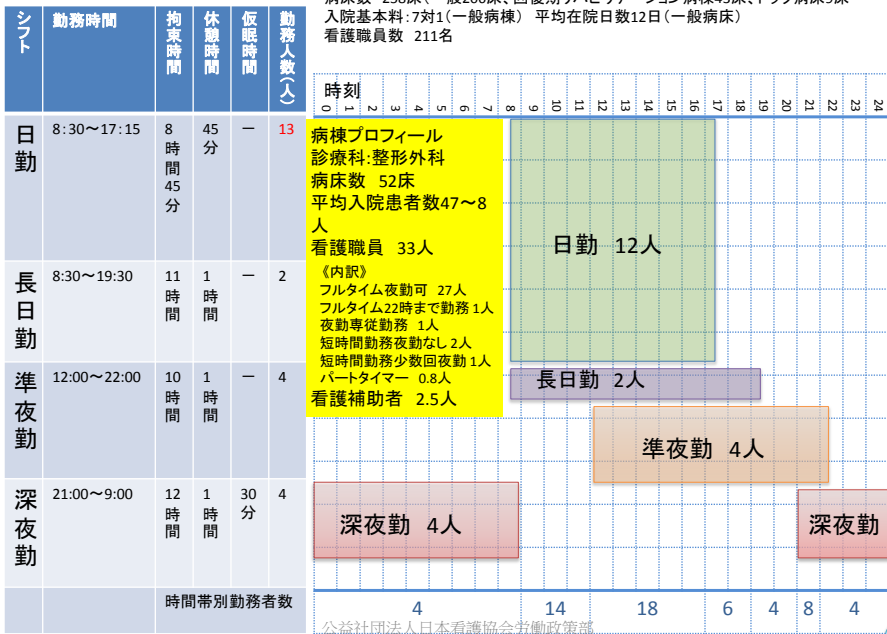
- 「夜勤者インセンティブ」として所定労働時間を短縮
 - ※週2時間短縮 → 2時間×4週＝8時間の時短をねん出(勤務1日減・週38時間労働)
 - ※週4時間短縮 → 4時間×4週＝16時間の時短をねん出(勤務2日減・週36時間労働)
- 有給休暇の計画的消化(取得)・・・労使協定締結で可能



参考 交代制勤務マネジメント関連情報

勤務時間帯設定例 1

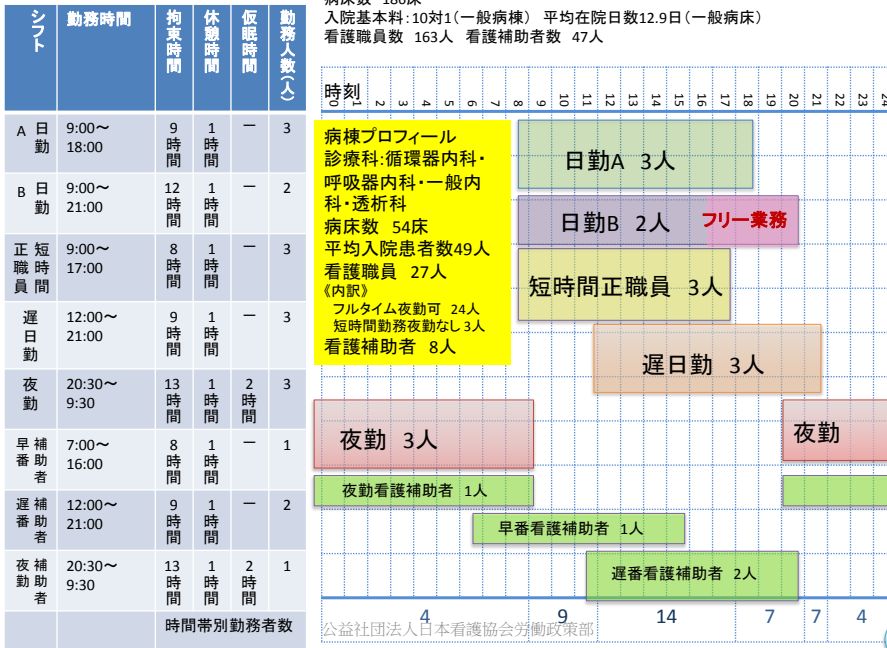
A病院
 病床数 258床(一般206床、回復期リハビリテーション病棟43床、ドック病床9床)
 入院基本料:7対1(一般病棟) 平均在院日数12日(一般病床)
 看護職員数 211名



17

勤務時間帯設定例 2

B病院
 病床数 186床
 入院基本料:10対1(一般病棟) 平均在院日数12.9日(一般病床)
 看護職員数 163名 看護補助者数 47名



18

参考 交代制勤務での「休日」設定の留意点



Q.交代制勤務で24時間に満たない「明け(非番)」を法令にのっとった「休日」として扱うためには？

A.「休日」としての24時間に不足する時間を「休日に張り出した休日出勤」と見なし、この時間を時間外労働として扱って割増賃金を支給する。

例：準夜勤が翌日(休日扱いしたい日)に張り出している0時から0時30分までの0.5時間について、時間外勤務手当(深夜割増付)を支給することで、準夜勤の翌日を「休日」とみなすことができる。

公益社団法人日本看護協会労働政策部

19

参考 所定休日(公休)の確認

お勤め先の所定休日(公休)は年に何日ですか？

病院(週休制)	週休	国民の祝日	夏季休暇	年末年始休	その他	合計日数
A(4週8休)	105日	15日	5日	5日	0日	130日
B(4週8休)	105日	0日	0日	5日	1日	111日
C(4週6休)	78日	0日	5日	5日	1日	89日

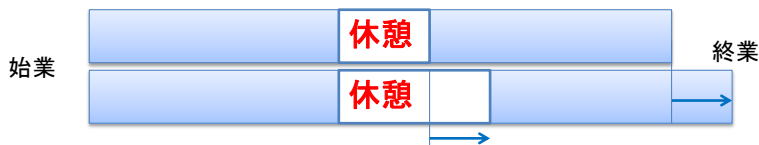
- ◆年間所定休日はおおむね90～130日(日本看護協会2011年病院看護実態調査)
- ◆所定休日の日数は月ごとに設定し管理する。
- ◆取得できなかった所定休日の翌月への繰り越しは近接(おおむね2週間以内)する設定ならば、やむを得ないとみなされる。
- ◆所定休日の前倒し(翌月分を今月内に割り振ること)は不適切。
- ◆年間の所定休日をあらかじめ各月におおむね均等に割り振った上で各人の勤務計画に反映させることも可。(例:年125日→1月(10+3)、2月(9)、3～6月(10)、7～10月(9+この間に夏休5)、11月(10)、12月(10+2))

公益社団法人日本看護協会労働政策部

20

休憩時間・仮眠時間の取り扱い(例)

【休憩時間】所定労働時間から除外



休憩時間を延長する際、所定の労働時間を確保しようとすると勤務の拘束時間を延長せざるをえない。(休憩時間を仮眠にあてるため休憩時間を延長する場合)

【仮眠時間】労働時間とすることができる(休憩同様労働時間としないこともできる)



労働時間扱いの仮眠を設定すれば、勤務の拘束時間を延長する必要はない。

公益社団法人日本看護協会労働政策部

21

得難い労働へのインセンティブの設定 「夜勤・土日勤選択プラスポイント制」の例

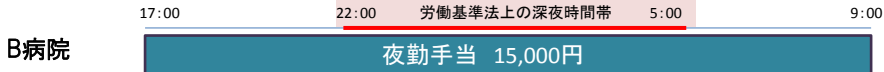
		勤務曜日の限定		
		土日勤務なし	いつでも可	
夜勤回数	しない	±ゼロ		【報酬への反映方法(例)】 ■ 基本給額を増額 ■ 基本給に加算(手当) ■ 賞与の査定に組み入れ
	月2回			
	月3~4回			
	制限なし			

- 「ひとがやりたがらない日・時間(夜・夕方)に働くことを高く買う」発想で◎
- 「勤務しない・できないことへのペナルティ=減額」の発想は×
- 適用基準の公表・透明化が不可欠
- 誰でも選べる・選びなおせる(例:事情を問わず、1か月単位で選択変更可能)
- ポイント設定は「需要と供給」で定期的に見直しも

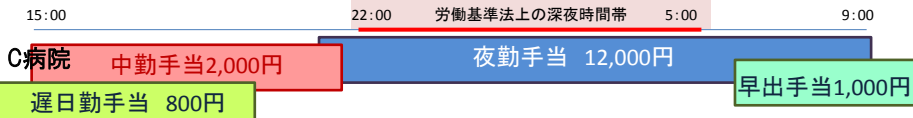
公益社団法人日本看護協会労働政策部

22

得難い労働へのインセンティブの設定 夜勤および夕刻～早朝勤務帯の手当(定額)設定例



勤務時間帯の設定を変更する際、今までの夜勤手当(定額部分)の支給基準や支給額を変更する必要が生じる場合がある。従来と比較して夜勤手当の総手取り額が減少すると、職員のモチベーションに悪影響を及ぼす恐れもあり、慎重に対応する必要がある。夜勤手当の支給根拠を、労働基準法上の「深夜時間帯」(22時～翌朝5時)の労働に対する報酬と位置付けている場合は支給対象としなくなることがあり、注意が必要。



C病院では、通常の早朝や夕刻(患者の就寝前まで)の時間帯は、概して業務が多忙で、かつ生活との折り合いをつけるのが困難な時間帯である。として手当(定額)を支給している。