



# 看護職の働き方改革



■病床数：99床 ■入院科：急性期一般入院科、1地域包括ケア病院  
 入院科 1 ■職員数：看護師 常勤128人、非常勤43人、准看護師  
 非常勤4人 ■看護職員平均年齢：41.7歳 ■看護職員離職率：4.9%  
 (2017年度)

## 働き方の改善から人事制度の改革へ

22の診療科と12の専門外来を持ち、19時までの「夕方診療」を行う真生会富山病院。富山県射水市には、同院を含め総合病院が2カ所しかなく、市民にとって心強い存在になっている。

2013年、同院では看護職員の離職率が14%に達したことから、アンケートを実施した。結果からは、勤務体制やワーク・ライフ・バランス、業務負担などに悩む看護職員の姿が見えてきた。

加藤礼看護部長は、夜勤者の業務負担軽減や日勤者の前残業の削減を目的に、8時から16時45分までの早出勤務を新設。日勤業務が落ち着いていれば、終業1時間前から15分単位で早く帰れる早退制度も始めた。また、定年後の看護職を1日2時間から働ける定期アルバイトや不定期アルバイトとして活用する登録制度を設け、早朝・昼休みなど配置が手薄になる時間帯や繁忙期の人員確保に成功した。一つ一つの課題に取り組んだことで、2年後、離職率は4%へと大幅に改善した。

一方で、評価や賃金に関する不満については対応が手付かずのままだった。2016年に全職員を対象に行った意識調査からは「評価の基準が分か

らない」「働きぶり（評価）が基本給に反映される仕組みがない」といった切実な声が寄せられた。組織横断的なプロジェクトチームが発足し、病院の理念やビジョンを踏まえて、新たな人事制度を上層部に提案。法人全体での見直しが始まった。

チームの一員となった法人事務局経営企画部の濱名孝行企画課長は「人事制度では、職員一人一人が役割や貢献度に応じて評価されることが大切です。働きがいはもちろん、処遇にも関わる改革のため、覚悟を持って取り組みました」と当時を語る。見直しの過程では、ディスカッションを通して運用の主体となる部長の意見をまとめ、対応策を示しながら丁寧に進めていった。

## 制度の透明性を高め行動に基づく評価を

それまで同院では、昇進・昇格に明確な基準がなく、主に経験年数や年齢などを基に基本給が決まっていた。そのため新制度では、役割等級に基づく人事評価制度の構築を目指した。

賃金は、等級と号俸からなる本給表を用い、人事評価が昇格・昇給に反映されるようにした。等級は10段階とし、各等級に求められる全職種共通の役割行動基準と職種別のキャリアラダーを設定。職員の育成や昇格の道筋が可視化できるようになった。また、制度の骨格部分の検討では外部のコンサルティング会社も活用し、1年ほどで運用にこぎ着けることができた。

評価は、期待された基準をクリアしたかどうかで決まる。17年10月に新制度を導入してからは、評価者・被評価者が日々、記録する「行動記録」に基づいて評価を行うようになった。加藤看護部長は「実際の行動を基に評価し、フィードバック



看護部では、働きやすさに職場駆入つて制りを実現した

を重ねることで、院内で求められる役割や足りない点を職員自身が理解できるようになりました」と振り返る。

濱名課長が「制度の透明性が上がり、職員の期待を感じる」と話す通り、意識調査で人事制度に関する項目の評価が上がるなど、院内にも変化が見えてきた。同院では、昨年11月からこの1月にかけて8回にわたり、導入時にも行った制度説明会を再び開催した。今後は制度をより浸透させ、人材育成にも活用していくのが目標だ。

## Q&A ナースのはたらく時間・相談窓口

**相談**

病棟の看護師長です。人員不足のため時間外勤務が週20時間を超え、疲労が蓄積し健康が不安です。管理職手当がつかると、残業代は支給されません。

**回答**

時間外勤務は月80時間超で過労死の危険があり、勤務負担の軽減が必要ですが、労働基準法上の管理監督者に該当すれば時間外・休日労働の規制はありませんが、病棟看護師長の場合、管理職手当が付いていても該当せず、規制が適用され、時間外・休日労働に対する残業代を支給しなくてはなりません。定額の管理職手当に残業代が含まれる場合には、これに含む時間外労働時間数を定めておき、超えた時間には別途残業代の支給が必要です。

ナースのはたらく時間・相談窓口  
 hataraku@nurse.or.jp FAX 050-3737-2820

ナースセンター をご活用ください



都道府県看護協会による無料職業紹介事業を行っています。詳細は左記の二次元コード（e ナースセンター）をご覧ください。