

日本看護サミット 2015

少子超高齢社会における看護政策
看護労働政策に関する検証と提言

「日本看護サミット」は、2年間の準備期間を経て生まれ変わった。「看護政策を推進するには何が必要か。そのためにサミットをどのように進化させるのか」について日本看護サミット実行委員会が徹底的に議論を重ね、2015年9月1日「日本看護サミット2015」開催に結実した。

新生「日本看護サミット」は単なる議論の場ではなく、行動し、検証を重ね、次の戦略に至る政策実現プロセスの1つである。

今回は、看護職が自信と誇りを持って看護の専門性を発揮するための「看護労働政策」について議論を展開。来場した約1,800人がトップリーダーとして、直面している課題と解決に向けた戦略を共有し、看護政策実現に向けて新たな一歩を踏み出した。



厳粛なムードの中、開会宣言に立つ真田弘美副会長



日本看護サミットへの期待に胸を膨らませ、入場する参加者

政策実現の舞台として 生まれ変わった日本看護サミット



看護政策実現に向けて新生「日本看護サミット」開催の意義を力強く語る坂本すが会長

本会主催で新たなスタート

9月1日、日本看護協会は「少子超高齢社会における看護政策～看護労働政策に関する検証と提言～」をテーマに「日本看護サミット2015」を本会主催として初めて開催した。真田弘美副会長が開会にあたり、「各職場でリーダーとして活躍している参加者と、これまでの取り組みや現在の課題を共有し、今後目指すべきものを共に考えていきたい」と宣言を行った。

坂本すが会長は「新たにスタートする日本看護サミット」と題し講演した。

まず、都道府県行政と看護協会が主催した1996年の第1回開催以来、18回を重ねてきた日本看護サミットを振り返るとともに、これまでの看護政策への取り組みと課題、評価を「目的の1つは看護職に対する社会の理解を深めることだった。一定の成果があったと捉えている」と述べた。具体例として、看護系大学の増加、看護職副院長の定着、さまざまな団体などにおける看護職の議論の場が増えたこと――を挙げた。

看護政策実現の場としての「新生サミット」

看護職は、2025年には約50万人増の計200万人が必要と推計されている。坂本会長は「看護職の数と質を確保していくためには、専門職として働いていく労働環境を改善しなければならない」と、テーマとして看護労働政策を取り上げた趣旨を述べた。本会、日本看護連盟、教育機関などの関係者や、現場で働く看護職のトップリーダーが集まり、議論しながら次の方向を目指す場としてこの新たな日本看護サミットを活用し、それぞれが行動につなげていくよう協力を求めた。

政策の議論をしていく意義について「課題を共有し解決していくには、政策をつくり、法制化を実現していかなければならない」と説明。当事者だけでは解決が難しい問題については、俯

瞰（ふかん）する視点を持ち看護界が連携して取り組んでいく必要があるとした。

72時間要件堅持を呼び掛け

さらに、現在の「差し迫った問題」として、診療報酬の入院基本料における月平均夜勤時間72時間以内要件の見直しの議論を挙げた。病院団体などが、夜勤をする看護職を確保できないといった事情から、要件を撤廃・緩和してほしいといった要望を出していることに言及した上で、「長い目を見た場合、夜勤の負担から看護師が離職し、確保できなくなるという“負のスパイラル”に陥ってしまう。勤務環境改善により、多くの人が看護職を選び、働き続けられるような戦略を立てなければならない」と述べた。

看護職の労働環境改善に向けて、本会は「看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」を策定している。このガイドラインが今後、より発展し、法律・制度としての確立が望まれること、診療報酬改定を議論する中央社会保険医療協議会（中医協）などでもその必要性を訴えていることなどを紹介した。

ことし6月に策定した「看護の将来ビジョン～いのち・暮らし・尊厳をまもり支える看護～」にも言及し「各地域で行う医療体制の整備をはじめ、さまざまな場に活用してほしい」と訴えた。

厚労大臣、看護系議員らから祝辞

来賓祝辞として、塩崎恭久厚生労働大臣のあいさつを岩澤和子医政局看護課長が代読。「看護職の離職防止・定着対策のため、医療機関における勤務環境改善の推進のための新たな仕組みを導入した。ことし10月からは、復職支援のための離職時等における届出制度などが施行される予定。看護職がよりいっそう役割を発揮できるよう、新たな制度の実施などに努めていく」とした。

下村博文文部科学大臣（寺門成真高等教育局医学教育課長が代読）をはじめ、看護職の国会議員からも祝辞が贈られた。

WEB動画を公開中

本会ホームページで、日本看護サミット2015の模様をまとめた動画をご覧いただけます。全体を紹介するダイジェスト編と開会式、基調対談、リレートーク、鼎談の計5本です。

URL▶<http://www.nurse.or.jp/summit/>

日本看護サミット 緊急アピール

診療報酬における 看護職員の月平均夜勤時間 72時間要件の堅持(宣言)

私たちは、入院基本料の通則である「看護職員の月平均夜勤時間72時間以内」という要件を、平成28年度診療報酬改定において撤廃ないし緩和しようとする動きに危惧を抱いています。

この要件が通則から外れた場合、看護職員の夜勤負担が増大し、離職者が増え、病院は看護職員が確保できなくなるという悪循環に陥ります。

医療安全の面でも、夜勤負担が過

重になると、医療事故の発生リスクが高まり、国民に安全・安心な医療を提供することができません。

看護職員の夜勤回数の上限は、1965年の「ニッパチ判定」で人事院が定めた基準に鑑み、本来は1人64時間以内（3交代で月8回以内）を基本とすべきと考えます。しかし50年を経てもなお、未だにこの基準に届いていない状態です。

現行では夜勤労働に関する労働法制が整備されていないため、診療報酬におけるこの要件のみが看護職員の健康と安全を守る生命線です。

私たちは、患者の安全確保と、看護職員の働き続けられる環境確保のために、診療報酬入院基本料の通則として「看護職員の月平均夜勤時間72時間要件」を堅持することを求めます。

質の高い看護を提供するために、看護政策は何をしたのか

最初のプログラムとして基調対談を行った。これまで本会が取り組んできた看護労働政策を検証するとともに、看護労働の現状と課題を共有した。

手島 恵
千葉大学大学院看護学研究科教授
井伊 久美子
日本看護協会専務理事



手島 恵氏

井伊 久美子専務理事

看護政策に取り組んできたこれまでの経緯

井伊——本会の看護政策に関する2つの点について話題を提供いたします。

1点目が、医療勤務環境改善支援システムの医療法による制度化です。2007年に本会は、看護職の確保と勤務環境改善による定着促進は表裏一体という認識により、確保から定着促進へ政策を大きく方向転換しました。取り組みの中で、当時の細川律夫厚生労働大臣に看護労働問題解決に向けた一体的な取り組みを強く求めました。その結果、初の省内横断的プロジェクトチームが設置され、最終的には医療従事者全体の雇用の質を対象としたプロジェクトへと発展。そして、14年6月に医療

介護総合確保推進法により改正医療法が成立し、勤務環境改善の努力義務が制度化されたのです。

2点目が看護基礎教育大学化の推進です。本会は07年に進学状況などを分析し、高校を卒業する女子の半数が大学・短大に進学していること、大学以外の看護職の養成機関では入学定員割れを起こしている実情を把握。これにより看護基礎教育を4年制大学中心に転換しなければ、看護職の確保すら困難になると主張しました。その結果、09年に保健師助産師看護師法が改正され、看護師国家試験の受験資格を有する者に

「大学において看護師になるのに必要な学科を修めて卒業した者」と明記され、大学への進学希望者から看護職を選択する学生を多く獲得できるようになったことは評価できます。

手島——今後、病院から在宅ケア中心に医療の提供体制が大きく変わり、自律して判断できる看護職がよりいっそう求められるようになります。

大卒の看護職が増加し、地域で自律した仕事をしたときに真価が発揮されるでしょう。教員の立場としては今後、教育の質をいかに保証するかも重要な課題だと考えています。

少子超高齢社会で質の高い看護を提供するために

井伊——日本の人口はすでに減少傾向にあり、労働人口は減り続けています。産業界においても人材確保が困難になっており、今、看護職の確保は他業種との競争となりつつあります。さらに、間もなく年間出生数が100万人を切る見込みで、看護職の養成数を維持することすら難しくなるのが現実です。

多くの人に「看護職になりたい」、あるいは「続けたい」と思ってもらうために、私たちは何をする必要がありますのでしょうか。

手島——性別や年齢、価値観など多様化する人材を受け入れるとともに、多様な働き方が可能な職場づくりが必要です。そのために不可欠なのは看護管理の能力。日本看護協会が力を入れている認定看護管理者の教育は、看護管理者の資質と看護の水準の維持および向上に大きな役割を果

たしていると感じます。認定看護管理者からさまざまな取り組みが広がっていくことで、看護界に人材を引き付けられるのではないのでしょうか。

そして働きやすさだけでなく、働きがいも重要です。人材確保が難しい中、高度な知識・技術を有し、自律して判断できる看護職が組織にいるメリットを示す必要があります。日本看護協会が取り組んでいる「労働と看護の質データベース(DiNQL)事業」で、経験年数が長い看護職が多いほど誤薬が発生した病棟が少なくなるというデータが示されました。このようなエビデンスを集積し、臨床・教育・研究・政策領域が一丸となって取り組むことが必要だと思います。

井伊——看護政策と現場の努力の積み上げは両輪です。今後しっかりと意識して取り組んでいきましょう。



日本看護協会の看護政策の成果や今後の課題に関する壇上の発言に、熱心に耳を傾ける参加者

看護労働政策の現状と課題

午後のプログラムは、リレートーク「看護労働政策の現状と課題」からスタートした。国、自治体、労働組合、職能団体、看護管理者それぞれの立場のシンポジストが看護職の労働環境改善に向けた取り組みを報告した。

石川 賢司

厚生労働省医政局総務課医療勤務環境改善推進室 医政局看護課労働基準局労働条件政策課医療労働企画官

渡邊 丈洋

前山形県健康福祉部地域医療対策課長(兼)医師・看護師確保対策室長

花井 圭子

日本労働組合総連合会(連合)総合政策局長

大久保 清子

日本看護協会副会長

高須 久美子

社会医療法人美杉会佐藤病院理事・看護部長

進行

中野 則子

兵庫県看護協会会長

川本 利恵子

日本看護協会常任理事

医療勤務環境改善を促進する新たな仕組み

石川賢司氏は「医療従事者の勤務環境改善に関する厚生労働省の取組と今後の対応」と題し、2014年6月に成立した改正医療法により、同年10月にスタートした医療従事者の勤務環境改善に関する新たな仕組み「医療勤務環境改善支援システム」について解説した。



石川 賢司氏

医療機関は、勤務環境改善のためにPDCAサイクルを活用して計画的に取り組むことが求められる。厚

労省はその普及に努めていることを報告。医療機関の自主的な取り組みを支援するために、「医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針」で、改善活動のプロセスごとに目的や方法を紹介した。また「医療分野の『雇用の質』向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き(改訂版)」では、具体的に活用できるシートを提供するなど、普及に力を入れている。

その上で一連の取り組みに対して「あらかじめ医療スタッフの意見を聞くなど、組織全体で取り組んでほしい」と呼び掛けた。さらに、勤務環境改善が「雇用の質の向上」「医療の質の向上」「患者満足度の向上」

「経営の安定化」という好循環を生み、医療機関が組織として将来的にも発展する一助となると指摘。勤務環境改善に役立つ行政の施策や事業、医療機関の具体的な取り組み事例などの情報を発信する「いきいき働く医療機関サポートWeb」(通称「いきサポ」)についても紹介し、「医療機関の管理者にはぜひ理解を深め、できることから取り組んでほし

い」と訴えた。

都道府県では、医療機関の勤務環境改善の取り組みを支援する「医療勤務環境改善支援センター」の整備が進められており、現在35の都道府県に設置されている。「センターの支援だけでは解決できないこともある。看護協会や関係団体とも連携し、ナースセンターなどのサービスを活用した重層的な支援を」と語った。

看護師確保に成果を上げた体系的サポートプログラム

渡邊丈洋氏は『「山形方式・看護師等生涯サポートプログラム」の効果と今後の取組み』をテーマに「サポートプログラム」策定の背景や概要、成果について報告した。

「県内の看護師等学校養成所1学

年あたりの入学定員は約400人だが、看護職の離職数は年間500人近い」という需給ギャップの大きさ、看護学生の県内就職率も低く、地域の中核病院での採用もままならない状態だったことがサポートプログラム策

定の背景であり、「県、看護師等学校養成所、病院、看護協会が連携し、看護職を生涯支援する仕組みを立ち上げた」と経緯を説明した。



渡邊 丈洋氏

サポートプログラムでは、①学生の確保定着②キャリアアップ③「医療の質」の向上（離職防止）④再就業促進——の視点から、看護職を目指す中・高生から就業中のベテラン看護職まで、ライフステージに応じて行政と関係機関が一体となり、支援に取り組んでいる。

「就職先に県内の病院を選択してもらう仕掛けとして看護学生への県内病院見学セミナーを実施し、就職後には新人研修やキャリアアップ支

援、さらには退職に向けたセカンドライフセミナーなどを行っている」と事例も紹介した。

成果として、県内就職率の上昇や、病院勤務の新人看護職員の離職率の低下、山形県ナースセンターの支援による再就業率の向上を挙げた。

今後は、県外に就職した看護師のUターン促進や勤務環境改善などの課題に取り組むとともに、看護師等の届出制度で復職支援なども充実させていくとし、「看護のニーズは大きく変化している。将来に向けて在宅ケアを含めて現場で活躍する看護師確保に力を注ぐ」と結んだ。



会場からの質問を受ける、進行役の中野則子兵庫県看護協会会長と川本利恵子常任理事

患者の安心・安全のために看護職の安心・安全を

花井圭子氏は「**看護職員の離職防止と労働条件の改善に向けて**」をテーマに、連合の医療・福祉・看護分野の労働環境に関する課題認識と取り組みを報告した。中央社会保険医療協議会（中医協）の委員として診療報酬の協議の場にも参画し、看護職の労働環境改善について本会の主張を支持し、共闘していることも進行役から紹介された。連合の組合員約682万のうち、医療・福祉・介護の分野は20万2,000人と推計されている。

連合は1997年から毎年5月の「看護の日」前後に「安心と信頼の医療と介護」中央集会を開催。医療・福祉・介護分野の組合員が集まり、意見交換を行ってきた。本年度から、今後、都道府県の役割が大きくなることを踏まえ、地方集会も開催している。集会后には厚労省や都

道府県に対し、「ILO第149号条約の批准」「復職支援の研修に対する国あるいは都道府県のサポート」「月平均夜勤時間数64時間以内」「夜勤専従者の月夜勤時間上限144時間の復活」などを要請してきたことを紹介した。

2012年に7,143人を対象に行った「看護職員の労働・生活実態調査」の結果を報告し、夜勤回数や勤務間隔、時間外労働などに関する課題を指摘。その結果を受けて、「休日の確保」「時間外労働の削減」「ライフスタイルやライフステージに合わせた勤務」の3点を重視した「看護職員の夜勤・交代制勤務のガイドライン」を策定し、普及に取り組んでいるとした。

「患者と働く人の双方にとって安心・安全な制度と働き続けられる職場環境があって初めて、質の高い医療が実現する」と看護職の労働環境整備の重要性を主張。2025年に向けて看護職が担う役割が重視される中、「日本看護協会と連携して、労働条件の向上に努める」と締めくくった。

は「看護職の夜勤交代制勤務に関するガイドライン」(GL)を策定した。

WLB推進ワークショップには、現在までに43都道府県、574施設が参加している。都道府県看護協会と本会が連携し、労働環境改善の支



大久保 清子副会長

援事業を全国展開してきたと報告。GLについては「勤務編成の基準」11項目を示し、夜勤・交代制勤務による健康・安全・生

活への影響を少なくするためのマネジメントに役立つ内容を紹介した。これらの取り組みの成果として06年の「看護職確保定着推進事業」開始以降、看護職員の離職率が低下していることを挙げた。

魅力ある職場づくりのために、看護管理者が大切にすべき視点や、具体的な制度を示し「全ての職場に合う方法はない。自分たちに合った働き方を見つけよう」と呼び掛けた。さらに、医療施設の自助努力だけでは解決できないこともあるとして「現場の声を政策に反映させ、法的根拠や制度、規制の必要性を国に働き掛けていく」と力強く語った。

あらゆる手を尽くし労働環境改善を展開

高須久美子氏は、大阪府枚方市にある120床の急性期一般病院の看護管理者の立場から「**中小民間病院における労働環境改善への取り組み～DiNQLやWLBの取り組みから人材確保・定着へ～**」と題して、勤務環境改善による人材確保の実践事例を報告した。

雇用管理や労働処遇の改善、能力開発の視点で人材確保を考えると、WLBが鍵になるとし「WLB推進ワークショップ」に参加。そこで得た知識・経験に基づき、取り組みを進めてきた。

働きやすい体制づくりの具体的な施策としては、定時で帰れる職場づくりやスタッフの生活様式に合わせた勤務形態の変更などを挙げた。また、キャリアプランを意識した教育研修制度の充実のために、キャリアアップ支援に関するアンケートを毎年実施し、個人の希望に沿って、院外・院内研修の受講や異動、認定看

護師などの資格取得支援も行っている。

さらに、各種制度が活用できる職場風土づくりでは、人事部が中心となり、ライフステージに沿って利用可能な制度の一覧表を作成して周知していることを挙げた。その一環で育児中の看護職を対象に「ママ友会」を開催。利用できる制度や復職に関する説明を行っている。復職や育児への不安を軽減する場ともなり「出産後ほぼ100%の復職につながっている」と、成果について報告した。

「今後は今働いている看護職だけでなく、子どもたちに看護職の魅力を感じてもらえるような職場環境を目指したい」と語った。



高須 久美子氏

成果を上げた労働環境改善への支援

大久保清子副会長は「**魅力ある職場づくりへの日本看護協会の取り組み**」をテーマに、労働環境改善に関連する本会事業の概要と成果を報告した。

2008年10月に2人の看護師の過労死が認定されたことを受け、「時間外勤務、夜勤・交代制勤務等緊急実態調査」を実施したことを振り返った。その結果、交代制勤務をす

る看護職員の約23人に1人が過労死危険レベルの勤務をしていることが明らかとなった。本会は「過労死を二度と繰り返さない」ため、働き続けられる労働条件・労働環境づくりの支援を重点事業として取り組んできた経緯を説明した。

10年からは「看護職のワーク・ライフ・バランス(WLB)推進ワークショップ事業」に取り組み、13年に

高須氏は「定時で帰れる職場づくりなどへ経営者の納得をどう取り付

リレートーク終了後、フロアとの活発な意見交換が行われた

けたのか」という質問に、残業削減を人件費に換算するなど、メリットを数字で示すことの重要性に触れた。

「多様な勤務形態を導入すると、勤務表作成など看護師長の負担が増える。どう対応すればよいのか」との質問には、「1人に負担が掛からないよう、まずは現場に近い主任が仮の勤務表を作成し、それを基に看護師長と相談して勤務表を仕上げている」と自院の例を紹介した。

勤務表作成の負担軽減について本会の支援を尋ねる声に対して、大久保副会長が「GLでどのような勤務表をつくればよいのかという基準を提示しているので、参考にしてほしい」と回答した。

「WLBに取り組んで、患者に変化はあったか」という質問に対して高須氏は「スタッフが生き生きと働ける環境づくりは、良い看護が提供できる条件。アンケートでは年々満足度が上がっており、これを“患者の変化”と考えることもできる」と説明した。

取り組みに関する具体的な質問が多く挙がり、会場全体が労働環境改善への意欲に包まれ意見交換が終了した。



演者の報告に触発され、労働環境改善施策の実際について真剣な表情で質問に立つ参加者

2025年へ向けた看護労働政策を実現するために

最後に、社会保障政策、労働政策、看護政策の有識者3人による鼎談(ていだん)が行われた。それぞれの立場から看護労働の課題を明らかにし、解決に向けた議論を展開した。

西村 周三

一般財団法人医療経済研究・社会保険福祉協会 医療経済研究機構所長

今野 浩一郎

学習院大学経済学部教授

久常 節子

前日本看護協会会長

座長 菊池 令子

日本看護協会副会長

ワーク・ライフ・バランスの実現のために

菊池——鼎談では、2025年に向けて今後必要となる看護労働政策とその実現について、3人の有識者にご意見をうかがいます。

西村——私は一昨日まで、オランダの訪問看護組織であるビュートゾルフを訪ねワーク・ライフ・バランス(WLB)の調査に行ってきました。オランダはWLBの先進国で、特徴の1つは勤務形態が柔軟なことです。

それぞれ人には生活があり、そこでは子どもの病気など突発的なことも起こります。勤務形態が柔軟であれば、個人の都合に合わせた多様な働き方が許容できるようになります。そのような仕組みを日本の

病院勤務にも生かせないでしょうか。

日本の病院の経営者には、WLBの重要性や目的が十分認識されているとは言えません。WLBを実現できる環境を整えれば、看護職の定着率を上げることができます。それは、看護職の募集費用の削減にもつながります。経営的にも大きなメリットがあると理解してもらえるように、経営者に働き掛けることが重要です。

今後、日本全体の動向として、若年労働力が不足することは明らかです。そのため、中高年をいかに活用するかが重要になります。それにはWLBの推進が必須であることは、多くの経営者も理解するのではないのでしょうか。

看護職の働き方を改善することによって定着率を上げる体制をどのようにつくるかは、日本看護協会にも支援をお願いしたい。同時に個々の病院で取り組む必要があります。

り越えれば、多様な制約に合わせた柔軟な働き方を可能にする解決法は考えられます。

例えば、職場管理者の能力アップ、ITによるマネジメントシステムの整備です。大手スーパーマーケットなどでは、短時間勤務のパートの方が大勢働いています。それぞれの都合に合わせた時間帯の勤務表を作成するのは大変だと思いますが、このようにパートの方を有効活用している例もあります。



西村 周三氏



今野 浩一郎氏



久常 節子氏

実は社会の中で探すと、短時間正社員は看護職ほど増えていません。逆に言えば、看護職には日本全体をリードするような新しい労働モデルを提示できる可能性があるということです。そのような点でも、ぜひ頑張っていたきたいと思います。

看護労働政策が職場で具現化されるために

久常——看護職が考えることは常に「看護の質の向上」で、労働や政策を顧みる機会はありませんでした。見つめ直すきっかけとなったのは2人の看護職の過労死でした。

日本看護協会の実態調査からは、仕事の時間帯が一定でなく、超過勤務が多く、夜勤もあり、勤務と勤務の間の短い——などの問題が浮き彫りになりました。当時、会長だった私は「いつ医療過誤が起きても不思議はない。このままでは患者さんが危ない」と思いました。

しかし、多くの病院は「患者さんのためなら過酷な勤務も当たり前」という風土が根付き、看護職は厳しい労働環境で働くことに慣れてしまっていました。経営者と労働者、労働組合が合意して、看護職の労働を改善する制度をつくることの難しさを感じました。

私の主張は2点です。1つは、看護労働の世界を健康で働き続けられる「普通の職場」に変えること。若年の看護職や独身の看護職だけに頼らず、結婚・出産・育児が退職理由となることがない職場にしなければなりません。そして、その職場で健康を害することがないのも当然のことです。

もう1つは、看護管理者がもっと力を付けるということです。政策はもちろん重要ですが、それだけでは課題は解決しません。制度化して、法律ができて、予算化されても、現

場でそれを使う力がなければ削減されます。予算を活用し、使い切る力がなくては機能しないのです。

看護の行政、議員、連盟、協会、現場の看護管理者がそれぞれ力を付け、連携しながら、力を発揮できる仕組みをつくらなければいけません。

菊池——皆さまのお話から、看護労働の現状と課題を共有できたと思います。看護管理者には非常に高い管理能力、そして本会には看護労働政策の取り組み強化が求められていることを感じました。

多様な人材を確保し、活用するための課題を考える

今野——私の専門である企業の人事管理の立場からお話しします。

今後、日本の労働力人口は減少し、とりわけ若年労働者の減少が進みます。そのことを前提に、経済や経営の仕組みを考え直さなくてはなりません。出発点は多様な人材の確保・活用であり、想定されるのは、女性や定年後の高齢者たちです。これらの人に共通しているのは、働く場所や時間に制約があることで、私は「制約社員」と呼んでいます。

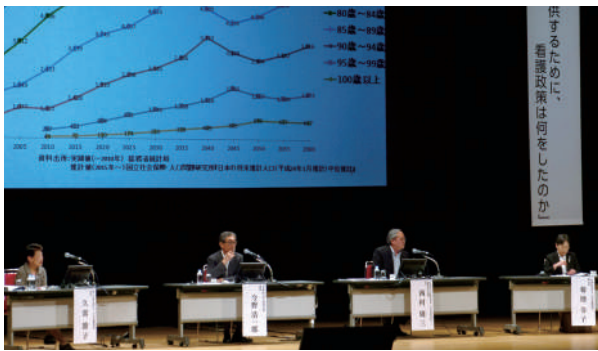
看護職の特質は、専門職キャリア指向が非常に強いこと。その指向を満たす仕事内容や能力開発の機会については満足感が高い一方、働きやすさや労働に対する公正な評価、賃金決定には大きな不満を持っている傾向があると考えられます。

働きやすさの実現が多様な人材の確保・活用には重要です。そのためには、果たす役割

や能力による評価が必要となり、働き方の多様性に比例して人事管理上の公正な評価や賃金決定は難しくなります。

一方で、同等の役割や能力を持っていても、個人のニーズに合わせて働く「制約社員」と利用ニーズによって働く「非制約社員」には、必ず賃金差はつけなければなりません。このような原則をもって賃金体系を考えることは可能です。

最も重要なことは、経営者や人事管理者が多様な人材活用に本気になって取り組むことです。そこを乗



日本看護協会と看護管理者への期待とともにこれから進むべき道筋を示す3人の有識者

東洋羽毛 睡眠セミナー無料サービスのご案内

こんなお悩みはありませんか？ ▶▶▶

夜勤明け、体は疲労を感じているのに、なかなか眠れない。

Zuuu...

睡眠時間は長く取れているのに、眠りの質に満足できない。

寝起きが苦手で起床時間ギリギリまで起きられない。



職場の問題解決のお手伝いをさせていただきます！

東洋羽毛では、皆様により良い睡眠をご提供したく、「睡眠健康指導士」の資格を有した講師によるセミナーを無料で開催しております。



セミナーに関するご相談はお気軽に、お問い合わせください！

東洋羽毛 お客様相談室 ☎ 0120-410840

TUK 東洋羽毛工業株式会社 〒252-0206 神奈川県相模原市中央区淵野辺2-26-5