

参考資料4 看護職の多様な勤務形態による就業促進事業先行事例 Web サイトコンテンツ

北海道・東北－01

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	
その他特長	

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
夜勤のみ	16:30～9:30	○	○
日勤のみ	9:00～17:00	○	○
日勤	9:00～17:00	○	
変則日勤	13:30～21:30		
夜勤	16:30～9:30		

■導入のプロセス

○スタッフ個々の事情に対応 多様な勤務形態に

多様な勤務形態は、個別の事情に対応した結果、必要となり導入。現在のところ短時間勤務のニーズはない。日勤・夜勤専従者はいるが、ほとんどフルタイムで勤務ができる状況。夜勤免除者もいる。面接で決定する。個別の事情に応じて配慮しているが、全員に認めるのではなく柔軟に認めるようにしている。育児中といっても個々に状況はさまざまであり、産休あけですぐに夜勤ができる場合もある。今後は夜勤免除者についてなんらかの基準を決める必要があると考えている。

○夜勤専従・日勤専従も正職員

夜勤専従も日勤専従も正規職員として雇用。夜勤専従者は、子育て中でお金がほしいということでの希望である。日勤専従者には体調不良がある人や子育て中の人がいる。

○看護職確保のために 院内保育所を設置

子育て支援として院内保育所をはじめた。当院は育児休暇・産前休暇取得者（現在 11 名）が大変多く、院内保育所は満杯状態となっている。そこで、苦肉の策として看護助手の子どもは入所できないこととした。男性の育児休暇は一人、3ヶ月間取得したことがある。（看護職の4分の1が男性）男性でも取得したい人がいる一方、無給になるので取得しないことを選択する人もいる。

保育所では学童も受け入れている。目下の課題は保育所内のスペースが足りないことである。拡張は難しい。このような状況は今までみられなかった。予約制の導入など対策を講じる必要があると考えている。また、外部の保育所を利用している人もいるが、その場合の保育費補助はない。一方、院内保育所は安く預けることができるため不公平感が生じている。

○7対1以降、就職者減少

7対1になってから急に人が集まりにくくなった。以前は50人程度の就職・退職の動きがあったが今はない。管理職とスタッフ双方で人集めに力を入れている。中途採用は少なく、定着しにくい傾向がある。

■勤務表

個別の事情を早い段階で管理者に伝えることで、勤務表を調整。とくに問題なく作成されている。急な欠勤時の対応は看護師長が担う。

■処遇

①正規職員の基準	
夜勤、土・日・祝祭日 勤務可能な方	
②給与／賞与	
・正規職員	院内規定あり
・非正規職員	同上
③人事考課 再検討中	
・正規職員	
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	有給休暇の範囲内で	○
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100％	
院内（病院委託）託児室	○	
育児費用補助		
復帰支援		
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	
日本看護協会認定資格への補助	検討中	

■病院概要

病院名	北海道・東北－01
設置主体	医療法人
所在地	北海道
病院の特色	アルコール、薬物病棟、急性期治療病棟を中心に展開しています。各種職種とも実習生を積極的に受け入れており、教育、研修に力を注いでいます。
基本理念	地域から寄せられた信頼と伝統を大切に、安らぎと社会復帰を志向する場を提供する。現場の教育、研修を奨励し、人間存在を基盤とした精神医療サービスの向上を目指す。

病床数	392 床				
入院基本料	15 対 1 (346 床) 13 対 1 (46 床) 急性期治療病棟				
1 日平均患者数	外来	精神科 93.3 人/日 (2006 年度平均) 内科 13.0 人/日 (2006 年度平均)			
	入院患者数	370.9 人/日 (2006 年度平均)			
病床利用率	93.3 % (2006 年度平均)				
平均在院日数	263 日 (2006 年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり	
人事管理部門	人事総務グループ (3 人)				
看護職の人数 (20 年 3 月現在)	正規雇用	看護師*1	120 人	・ 准看護師	27 人
	非正規雇用	看護師*1	3 人	・ 准看護師	2 人
平均年齢	2006 年度	35.6 歳			
年齢層別人数	25 才以下	26~35 才	36~45 才	46~55 才	55 才以上
	10 人	71 人	46 人	15 人	6 人
平均在職年数	2006 年度	4.95 年 (現在在職者に限る)			
離職率	2004 年度	%	2005 年度	%	2006 年度 %
所定労働時間	35 時間/1 週間				
超過勤務時間 (2006 年度)	0 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員)				
	0 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	119 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	12 日/年	から	最高	20 日/年
有給休暇の取得 状況 (2006 年度)	平均日数	14.5 日	・	55.1%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	日	・	%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	夜勤のみ	16:30~9:30	1 人	1 人	0 人
	日勤のみ	9:00~17:00	13 人	8 人	5 人
	日勤 変則日勤 夜勤	9:00~17:00 13:30~21:30 16:30~9:30	106 人	106 人	0 人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★子育て中でも働きやすい

<スタッフ>

看護師長が一人ひとりの事情に配慮しようとしています。それが前の病院よりも強く感じます。離婚して実家に戻ってここに就職しました。夜勤すると下の子が情緒的に難しくなることがあり最初は夜勤ができませんでした。夜勤免除については、そこまでの事情を話さなくても部長がOKしてくださり、看護師長も同様でした。ここで大丈夫だと思えて安心感があります。前の病院では、周りに迷惑がかからないように日勤も頑張っていた。以前は(子育て中の看護師に対する)苦情もあると耳にしていました。ここでは、子どもからの電話もしょっちゅうくるのですが、おなかすいたとか、いちいち電話がきて

いましたが、それもみなさんがあたたかくつないでくださいます。学校にあがってすぐの3時間で帰宅する時期は、こどもを留守番させなくてすむよう一週間半休をいただきました。スタッフの方にも事情を説明してもらえました。そのようなときは午前中にお風呂介助を担当するなど帰宅しやすくしていただきました。早い段階で相談をしたら調節してください。前は変に責任感があり、若い独身の人たちに子育てがづらいと思わせてはいけなと、無理につらくないように見せていました。ここでは、独身の人たちにも気遣いしないでいられ、自分自身も気持ちが軽くなりました。周囲に負担をかけているのではないかという負い目が少し減りました。また、ほかの子育て中のスタッフの方が休まなくてはならないときの心情がよくわかるので、何気ないことですが配慮することができるようにもなりました。

★専従制度を生かせるのは現場の雰囲気の良いゆえ

<スタッフ>

日勤専従と夜勤専従はありますが、少ないのでとくに問題はありません。以前日勤専従と夜勤専従に分けられているところで働いていましたが、互いの状況が見えにくいという感じがありました。それはここでは感じられません。制度がいくらあっても、働く現場の雰囲気のなかで使えるものでないと無理だと思います。ここにはその雰囲気がある。もし、これ以上の制度がほしいという人がいたとしても、これで我慢しなさいと言いたいと思います。

★院内保育園があるから

<スタッフ>

普段は区の保育園に預けていましたが、熱があるときで親がついていなくても大丈夫そうなときは院内保育園に預けられて安心でした。休みたくないの。保育園がなければ夜勤ができなかったと思います。

北海道・東北－02

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	
勤務時間 選択可	○
その他特長	仕事と育児、介護等を両立できるよう職員をサポートするシステム作りを大学・病院が一体となり推進している。

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
3交代制 8:30~17:15 16:30~1:15 0:30~9:15	○	
2交代制 8:30~17:15 (15:30~9:00) 16:00~9:30	○	○
日勤 8:30~17:15	○	○

短時間勤務（時間給勤務）		
8：30～12：30		
8：30～17：15（週3日）		
9：00～13：00		
9：30～13：30		
10：00～16：30		
13：00～17：00		
10：30～17：00		○
8：30～15：00		
8：30～15：30		
9：00～16：00		
10：00～14：00		
10：00～17：00		
9：30～16：30		
17：30～21：30		

■導入のプロセス

○都市圏へ看護師が流出

看護師確保のため、対策を講じるプロジェクトチームを院長が人選。講師、助手、など当事者を選び構成のよいチームをつくった。増員に向けて、新採用者の増員とともに、定着を促進するため環境の改善を検討した。増員に伴う人件費については、医師不足・看護師不足への対応プロセスでの先行投資として認識している。

○育児支援：部署に依存せず病院全体でとりくむ

子育て中のスタッフをチームの中でフォローすることには限界がある。本当は休みたいのにそれが言えないということもあった。本音が言いづらい職場環境では退職も増える。そこで、医療人の育児と介護をサポートするプランとして次のような部門を置き病院全体で取りくむことにした。さらに、職場適応支援担当部門を設置し、専属師長・看護師を配置した。

A：復職支援研修部門：

- ★多様な勤務形態（看護師の場合は、現時点でも育児短時間制度あり。）医師の場合は、（特別雇用枠）による就業。
- ★潜在人材登録：院内ホームページに。就業情報の提供。5段階の復職支援教育プログラム。
- ★中途採用：2日間のオリエンテーション。経験者にもプリセプターがつく。

B：子育て介護支援部門：潜在看護師アンケート（予定）

地域全体の広い意味での復職支援を考えている。

○バック・アップ・ナース（育児支援担当看護師）の運営

子どもが急に発熱した場合、経験豊富な育児支援担当看護師に代理の勤務をしてもらうしくみ。バックアップナースは年齢制限なし。ただし、副師長相当以上の経験があることという条件をつけてどのような部署でも対応できるスキルの高い人材を配置。現在は、日勤帯のみに適用。子育て中のスタッフを部署内での支援に依存せず、病院全体で支援しようという取り組みの一環。

■勤務表

- ・ 新人が多く経験者との組み合わせに苦労している。
- ・ 連続した休日が取得できるよう配慮している。

■処遇

①正規職員の基準	
通常の勤務職員を採用する際は、交代制勤務が可能であることを基準としている。 夜勤3回以上。	
②給与／賞与	
・正規職員	常勤職員給与規程
・非正規職員	非常勤給与規程。現在の非常勤看護師の時間給：経験年数で7段階ある。バックアップナースは、全病棟の勤務が想定されるため規程の時間給額を超える額とする。
③人事考課	
・正規職員	あり
・非正規職員	あり

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	2%
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	北海道・東北ー02
設置主体	国立大学法人
所在地	北海道
病院の特色	特定機能病院、近隣医療圏の基幹病院。HIV/AIDSブロック拠点病院。赤ちゃんにやさしい病院認定。災害拠点病院。
基本理念	大学病院としての使命を認識し、病める人の人権や生命の尊厳を重視した先進医療を行うとともに、次代を担う国際的にも活躍できる医療人を育成する。
病床数	602床

入院基本料	10 対 1 (2008 年 6 月に 7 対 1 を取得予定)					
1 日平均患者数	外来	1,304 人/日 (2006 年度平均)				
	入院患者数	523.6 人/日 (2006 年度平均)				
病床利用率	87.0 % (2006 年度平均)					
平均在院日数	17.0 日 (2006 年度平均)					
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権		
	兼任している	参画している		あり		
人事管理部門	事務局内の総務課(人事第一係)が看護職員の採用、退職等、事務的な業務を担当している。					
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	415 人	・ 准看護師	0 人	
	非正規雇用	看護師*1	52 人	・ 准看護師	0 人	
平均年齢	2006 年度	33.3 歳				
年齢層別人数	25 才以下	26~35 才	36~45 才	46~55 才	55 才以上	
	131 人	161 人	61 人	45 人	17 人	
平均在職年数	2006 年度	8.1 年				
離職率	2004 年度	15.6%	2005 年度	14.1%	2006 年度	10.4%
所定労働時間	40 時間/1 週間					
超過勤務時間 (2006 年度)	24 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員)					
	4 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)					
年間休日数	120 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)					
有給休暇日数	初年度	15 日/年	から	最高	40 日/年	
有給休暇の取得 状況 (2006 年度)	平均日数	8 日	・	24%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	4 日	・	29%	(多様な勤務をしている職員) - 非常勤	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数	
	3 交代制 8:30~17:15 16:30~1:15 0:30~9:15		282 人	282 人	0 人	
	2 交代制 8:30~17:15 (15:30~9:00) (16:00~9:30)		102 人	96 人	6 人	
	日勤 8:30~17:15		42 人	37 人	5 人	
	短時間勤務 (時間給勤務) 8:30~12:30 8:30~17:15(週 3 日) 9:00~13:00 9:30~13:30 10:00~16:30 13:00~17:00 10:30~17:00 8:30~15:00 8:30~15:30 9:00~16:00 10:00~14:00 10:00~17:00 9:30~16:30 17:30~21:30		41 人	0 人	41 人	

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★バックアップナースとして

50歳代です。子どもも独立し、学費等にお金がかからなくなり、非常勤でバックアップナースをしています。子育てする期間は、非常勤にならず短時間勤務として常勤のまま働けるように支援しています。

子どもが病気のとき親がついていられるようにできるかぎり支援したいと思います。

★2交代のスタッフ

以前は深深準準という4日間のサイクルで行われることが多かったのですが、子どもが4歳で保育所に預けているので、深夜の入りと中は迎えに行ったり、夕食の支度の準備があったりで睡眠時間の確保が十分できない状態でした。精神的にも不安というか、寝なくてはいけないという気持ちがあったのですが、今回の2交代導入で、朝になったら解放されるというので精神的にも楽になったのと、そのあと休みをつけてもらっていることが多いので、休息できている感じがおり、2交代は今のところ働きやすくなったと考えています。勤務回数が減っている実感があるので、家族の抵抗もありませんでした。ただ、子どもがいるぶん、風邪がうつるなど独身のときに比べると体調を崩しやすくなったのですが、急に休むにしても二交代の夜勤となると代わりを探すのが困難なので、なるべく休まないようにしなければならないという緊張感があります。

★夜勤のない日勤のみのスタッフ

現在は、24時間(8時間×3日)/週という働き方です。おととしの9月にこちらのほうに配属になって、最初は5時間からスタートし、週3日の15時間/週で働いていたのですが、短い時間なので機能別看護を中心に病院に携わっていましたが、これが自分のブランク(7年間)を埋めるいい時間となりました。そして少しずつ仕事に慣れてくると、もっと長い一日の看護というものを通して患者さんと接したくなったので、一日を通した看護実践を実現するために、去年の4月から現在のスタイルを希望しました。現在は下の子が小学二年生なので、優先順位を考えれば現状で精一杯ですが、先々子どもが成長して手が離れていけば、違う勤務形態で働いてみたいという希望は持っています。子育て中のお母さんにとって、二交代は有利であるように映ります。

北海道・東北-03

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	不定期の勤務や週に2~3回の勤務

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
3交代制 8:30~17:00 16:30~1:00 0:30~9:00	○	○
※		
日勤のみ 8:30~17:00	○	○

短時間勤務 8：30～13：00		
9：00～13：00		
9：00～14：30		
9：00～16：00		○
9：00～17：00		
10：00～14：00		
※夜勤専従（3交代制を含む）	○	

■導入のプロセス

○7対1以降、看護師不足に

近隣病院との競争や地域柄、以前から看護師不足が問題としてあった。診療報酬改定で7対1が導入されると不足はさらに深刻化。育児や介護が理由で夜勤はできないが、日勤だけの勤務であれば辞めないで済むというナースが増えたため、その要望に応える形で多様な勤務形態の導入が始まった。

○看護部と総務課が連携して勤務を多様化

勤務形態の選択には、副看護部長や師長が事務部の総務課と連携して相談にあたる。なるべく個人の要望に対応できるような勤務形態を選択してもらい、その結果を院長に掛け合っていた。このような体制の導入にあたって強い抵抗はなかった。

○短時間勤務者は契約社員：業務分担の工夫

日勤のみの正規職員は全員外来勤務で、外来当直を月に数回行っている。病棟で日勤のみは非正規雇用となっている。

短時間勤務者は全員契約社員である。病棟での業務は、ケア・ライン交換・処置などの毎日行う業務や週間で行う業務が主である。入院はとらない。一方、9-16時・9-17時の短時間勤務者は、フルタイム日勤者と同様に患者を受け持つなど通常業務を行う。このように勤務時間の長さによって、責任のある通常業務と、ケア・処置など業務を限定することで、非正規雇用者の負担や不安を軽減できるよう配慮している。試行錯誤していくなかで現在の効率的な業務分担に行きついた。

○勤務時間を少しずつ延ばす

短時間勤務者が職場環境に慣れて定着してきたら、子育ての状況など個人の事情に応じて、少しずつ勤務時間を延ばしていけるように師長からアプローチしている。過去に子どもが手を離れるにつれ、勤務時間が延びて正規雇用へ移行した人もいた。

○再雇用の促進

再雇用を促進するため、定年退職した看護職と看護助手を契約社員として雇用している。個人の事情に合わせて、勤務時間・仕事の内容を決めている。

■勤務表

作成は各病棟の師長。勤務表作成がとても大変である。短時間勤務者に関しては、プラスαという考え方である。非正規雇用・正規雇用を問わず、個人の希望をなるべく叶えるよう努力している。

■処遇

①正規職員の基準	
夜勤が可能	
②給与／賞与	
・正規職員	
・非正規職員	時間給：経験を考慮

③人事考課	再検討中
・正規職員	直属の上司と副看護部長による評価あり。賞与に反映し、昇格の際に活用。
・非正規職員	職場の上司からの聞き取り。

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇		
長期休職		
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	約60%	
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援		
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学		
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助		

■病院概要

病院名	北海道・東北一〇三
設置主体	医療法人
所在地	山形県
病院の特色	時代時代の環境に応じて、地域に密着したニーズを大事にし、地域住民の健康と幸せを支える病院
基本理念	<ol style="list-style-type: none"> 1. 医療サービスに対する地域からの要請の変化に対して、常に能動的・意欲的に適応する姿勢を保ち、これを通じて地域社会の発展に寄与・貢献する存在であり続ける。 2. 健康でありたい、より豊かな生を得たいという人々の願いを受けて、単に病を癒すだけでなく、優れた診断と医療を通じて人々に「幸せ」を提供していくことを最大の使命と自覚し、それを通じて地域から支えられることを目指す。 3. 「職員と患者さん」の関係を『ひと』と『人』のふれあいを中核とした『サービス・スタッフ』と『お客様』の間柄として認識し、与えられた条件の中で最良のコミュニケーションを果たすことにより効能と付加価値の高い医療サービスを提供していく。 4. スタッフとお客様との間に、感受性豊かな交流が生まれ、はたされる場とし、媒体として自らを位置づけ、「シンパシー」（共感）と「ホスピタリティー」（厚遇）に富んだ環境とサービスを開発・提供し続ける。 5. 内外に開かれた病院として、病院全体も職員ひとりひとりも絶えず自己の有り様を見つめなおし、意識と行動の両面から自身を構造変革する意識をもち続ける。

病床数	194床 (一般132床 療養60床 ドッグ2床)				
入院基本料	15対1 (療養病棟入院基本料2・8割未満)				
1日平均患者数	外来	293人/日 (2006年度平均)			
	入院患者数	168人/日 (2006年度平均)			
病床利用率	87.5% (2006年度平均)		一般82%	療養99.3%	
平均在院日数	日 (2006年度平均)		一般28.3日	療養257.2日	
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画していない		あり	
人事管理部門	総務課 看護部と連携しながら人員確保を行っている。				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	34人	准看護師	22人
	非正規雇用	看護師*1	9人	准看護師	9人
平均年齢	2006年度 43歳				
年齢層別人数	25才以下	26~35才	36~45才	46~55才	55才以上
	5人	11人	22人	25人	11人
平均在職年数	2006年度 11年				
離職率	2004年度	12%	2005年度	10%	2006年度 14%
所定労働時間	40時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	外来7時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	病棟1時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	71日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	10日/年	から	最高	20日/年
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	8日	・	%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	0日	・	%	(多様な勤務をしている職員) - 非常勤
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	3交代制 8:30~17:00 16:30~1:00 0:30~9:00		48人	47人	1人
	※				
	日勤のみ 8:30~17:00		13人	11人	2人
	短時間勤務 8:30~13:00 9:00~13:00 9:00~14:30 9:00~16:00 9:00~17:00 10:00~14:00		13人	0人	13人
	※夜勤専従 (3交代制を含む)		(1)人	(1)人	0人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★多様な勤務形態のスタッフ：

迎え入れるスタッフも、初めは仕事の依頼内容等で戸惑いがありました。しかし、徐々に慣れて依頼

する業務が明確になると、多様な勤務形態職員をうまく活用できるようになり、肯定的な捉え方ができるようになりました。

★多様な勤務形態の導入による看護サービスの質への影響

ベッドサイドでの細かいケアの時間が以前より増えて、患者さんにとってプラスになっていると思います。

★師長：

はじめは戸惑いましたが、依頼する業務も明確になってきたので、依頼できることが増えて、足りないケアの部分を補ってもらえて、助かっています。病院全体への働きかけで、入浴日を短時間勤務の人に合わせて変更してもらいました。一人でもスタッフが増えると、細かい部分に手が届くようになり、患者さんにもプラスになっています。この度、1年と半年の育児休暇をとる人がいて、最初は戸惑いと勤務体制への不安で目の前が真っ暗になりましたが、母親の権利なので当然だと思っています。今では、休暇から戻ってきて生き生き働いている姿を見ると、よかったのだと感じます。現場としては少しでも早く戻ってきて欲しいという希望はありますが、師長から休業中の本人へはアプローチは特にはしていません。話し合っていく中で本人の希望とこちらの希望が合えば、多様な勤務形態でもできる限りは取り入れてやっていかなくてはならない時代であると感じています。

★短時間勤務9-14時30分週2回のスタッフ：

家族と過ごす時間ばかりよりも、働く事は息抜きにもなっているし、子育ての時間が取れるので、精神的にも安定しています。7-8年のブランクの間に医療の進歩があるので、分からない事は聞くようにしていますが、スタッフの方々が親切なので助かります。仕事はケアを中心にやっていますが、ほぼ内容は決まっているので慣れてしまえば平気でした。今後子どもが大きくなれば、家族と相談の上、時間や曜日を増やしていけるかもしれません。やる前はブランクの不安と時間の短さへの遠慮がありましたが、思い切って面接を受けて一步を踏み出すことが大事なのだと実感しました。ポスターやインターネットで、こういう働き方を積極的に知らせれば、スタッフももっと集まるのではないのでしょうか。

関東・甲信越-01

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	
勤務時間 選択可	
その他特長	毎週火曜日 18:30~20:30、内科医師・看護師・MSW・PT参加によるカンファレンスを実施している。参加する看護師においては、12:30から勤務開始とする。

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
日勤のみ 8:30~16:50	○	○
2交代制 8:30~16:50 16:30~9:10	○	

短時間勤務	8:30~14:00 (4人) 8:30~15:00 (1人) 8:30~15:50 (1人) 8:30~16:00 (1人) 8:30~16:50 (1人) (週1回) 9:00~13:00 (2人) 9:00~14:00 (2人) 9:00~15:50 (4人) 9:00~16:00 (3人) 9:00~16:50 (3人) 不定期、日勤、準夜、深夜 (2人)		○
-------	--	--	---

■導入のプロセス

○きっかけは再就業看護師の要望

再就業した看護師からの勤務形態への要望をきっかけとして勤務形態を多様化。また医師不足で病棟を閉鎖したこともあったが、これをチャンスとして捉えて確保定着に向けて取り組んだ。以前から日勤のみの臨時職員を外来で勤務する看護師は雇用していたが、2003年より多様な勤務形態を導入。これまでは、看護師の応募があっても、夜勤ができない状況の人は採用していなかった。しかし診療報酬改定で7対1が導入されてから看護師のニーズは高まったが、確保が難しくなった。そのような折に「週に2-3回。土・日は無理だが働きたい。」という問い合わせがあった。外来ではなく、病棟でも同様に採用したいという意向があったため導入した。

○業務分担の工夫：ベテラン層が貢献

多様な勤務形態従事者の業務内容は師長と係長で決定している。また、正規准看護師で進学コースの人の場合、夕方4時に業務を終えて学校へ行くことが可能になるような業務内容等具体的な点については、中堅層の看護師が意見を挙げて貢献している。非正規雇用で日勤のみの方は、フルタイムの人とまったく同じ業務を担っている。

○パートから日勤常勤に：チームで支える風土

スタッフ自身のアイデアが生かされる風土が培われている。定着してきたパートを日勤常勤へ移行するなかで様々な検討事項があったが、師長・係長だけでなく、スタッフ皆が意見を出し合うことで実現可能になった。中規模組織のよさは看護部長から看護師一人ひとりの顔が見えること。一人ひとりを大切にできる。声をかけて話をするようにしている。そのようななかでスタッフ個人が自律しようとする力があることを感じてきた。

■勤務表

勤務表作成後の変更はほとんどない。慣習的に理由をつけて3回まで休み希望を取り入れ、可能な限り配慮している。

■処遇

①正規職員の基準	
勤務形態：週39時間30分、4週6休 三交代制あるいは二交代制で夜勤が可能か否か	
②給与／賞与	
・正規職員	給与の格付＝採用時に経験年数に応じて俸給決定 (日本赤十字社職員給与要綱による) 定期昇給＝年1回 賞与＝年2回

・非正規職員	給与の格付＝契約時に経験年数に応じて基本給を決定 賞与＝年2回、勤務実績に応じて支給
③人事考課	
・正規職員	今後、実施予定
・非正規職員	実施予定なし

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇		
長期休職	○	
その他職員サービス	○互助会	○互助会

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100％	100％
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助	○託児費一部負担	○託児費一部負担
復帰支援	○電カル等研修実施	○電カル等研修実施
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－01	
設置主体	母体組織 日本赤十字社	
所在地	栃木県	
病院の特色	当院は公的な地域中核病院である。二次医療の急性期病院で小児・産科医体制が県内二大学病院に次いで、地域周産期医療・小児救急拠点病院としてさらに、脳卒中・エイズ・災害拠点病院、24時間連絡体制の訪問看護ステーション・居宅介護事業所の附帯事業を設置している地域密着病院でもある。また2005年11月に電子カルテを導入している。	
基本理念	患者さま本位の医療を心とします。	
病床数	366床	
入院基本料	7対1	
1日平均患者数	外来	553人／日（2006年度平均）
	入院患者数	259.5人／日（2006年度平均）
病床利用率	70.9％（2006年度平均）	
平均在院日数	15.2日（2006年度平均）	

看護部長の権限	副院長職		経営会議		人事権
	兼任していない		参画している		あり
人事管理部門	総務課 人事係 機能：非正規看護職員の募集、採用面接の設定、採用時の就業規則等オリエンテーション、正規看護職員募集、看護部と同伴で学校訪問、就職説明会、雇用変更等事務に関わる一切				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	240人	・ 准看護師	8人
	非正規雇用	看護師*1	29人	・ 准看護師	6人
平均年齢	2006年度	38.7歳			
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	32人	103人	62人	70人	16人
平均在職年数	2006年度	11.1年			
離職率	2004年度	10.4%	2005年度	18.1%	2006年度 7.7%
所定労働時間	39.5 時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	4.6 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	0 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	99 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	21日/年	から	最高	42日/年
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	6.6日	・	31.4%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	11.1日	・	87.2%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤のみ	8:30～16:50	17人	6人	11人
	2交代制	8:30～16:50 16:30～9:10	242人	242人	0人
	短時間勤務	8:30～14:00 (4人) 8:30～15:00 (1人) 8:30～15:50 (1人) 8:30～16:00 (1人) 8:30～16:50 (1人) (週1回) 9:00～13:00 (2人) 9:00～14:00 (2人) 9:00～15:50 (4人) 9:00～16:00 (3人) 9:00～16:50 (3人) 不定期、日勤、準夜、深夜 (2人)	24人	0人	24人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職場の声

★時給は低くてもそれ以上の価値

スタッフ：

時給は低いですが、お金と同等かそれ以上の価値を得ていると思っています。

★短時間勤務者がいることでケアの質が向上

短時間の勤務の人が来ることで、ケアの質が向上します。忙しいと、その日のケアがされない。患者にとって不利益です。同じケアが続けられればと思いました。昼間だけでも来てくれれば、患者のケアが充

実します。7対1も短時間勤務者がいてくれると継続できます。日勤に同じスタッフがいてくれると、患者さんも安心。ケア、サービスの質・量が上がります。また、短時間勤務でも受け持ち看護師として患者を担当してもこなしてくれます。急変した患者さんの看護記録がきちんと書いてありアセスメントしてありました。任せられます。責任の範囲が明確になっています。

★何でも聞ける雰囲気

短時間就業ができるのも周りにサポートする人・中堅がいるからでは。ここでは、何でも聞けばわかる看護師がいる。専門性も磨いていけます。

★「終わった順にあがってね」と声かけ

時間に関する所属長の勤怠管理がしっかりしています。ダメなところは、チームでフォローできていますし。「終わった順にあがってね」と声かけをしています。夜勤者に業務を集中してもらうには、日勤者も早く帰ったほうがよいです。

★9時から14時まで勤務

子どもが幼稚園に行っている間に仕事をしています。以前は、8時間フルタイムでした。今は預かり保育でなくても働けます。子どもが帰ってくる時間にうちにいるので喜んでいきます。時間であがっています。前の職は物足りないと感じていましたが、今は仕事の内容にやりたかったことが含まれています。

★9時から15時50分まで勤務

2歳の子どものがいて、保育園に預けていますが、毎日朝あわただしく、朝早いと無理なので、8時代に入れるようにすると、自分としては良い条件です。ここに就職する前に、近くを面談しても、朝一から働いてほしいといわれました。ここは（就職できて）とてもありがたい。前回は8時半～14時までで働いていましたが、扶養の範囲だと週2-3回が限界。自分なりに、預けた方がよいと思いました。15時50分まで、毎日、扶養を抜けて働けるようになると、患者さんの変化にも慣れてきます。（その前の勤務時間では）ケアまで行くことができませんでした。15時50分までにすることによって、耳掃除などのケアまでできるようになった。15時50分という、中央館5階病棟は救急車が多くて、入院が多くて、夕方の点滴周りのときに帰ることになるのですが、スタッフみんな忙しいのに、15時近くになると声をかけてくれて、自分の仕事を置いて帰れるようにしてくれます。とてもよい環境だと思います。お互いに配慮があります。

★准看護師：進学支援

進学支援を受けています。仕事内容としては、変わりがないですが、基本的なところの根拠がはっきりわからなくて不安な面もありました。なぜこうなるのか、がわからない。そういうところを一から学んでいきたいと思いました。仕事の時間が朝7時から11時半の早番で授業は午後。週末が学校が休みなので、夜勤に入りました。だんだん慣れてきて、学校で友達もできているので、楽しくて充実しています。夜勤の補助や採血や処置のフォロー、食事介助、マウスケア、清拭、処置、残った部分などを行っています。

★ケアマネジャーになるために

ケアマネジャーの資格がとりたかったのですが希望の時間で就職できるところがなくて。ここにくることで、ケアマネジャーになるための勤務年数が足りました。処置ができたりするので、技術的な面を学んでいきたいと思っています。報酬は減ってしまったけれど、長期的なキャリアプランの中で、仕方ないかなど。上を見たら、きりがないので、自分にあった働き方の方を選びました。

★地域貢献を大切に

子どもの学校行事は優先させています。（病院の方針として）地域貢献として学校の役員は受けてくるようにしています。運動会では救護を担当して、地域の方たちに溶け込めています。地域に還元するという意味で家庭看護の講習会も行っています。そのような依頼もあります。病院含めて地域に一体感があり

ます。

★ハードルが高かった

地元に住んでいて就職前はハードルが高い病院と思っていました。しかし、働いてみてそうでないことがわかりました。人間関係はよいし、何より看護をしていることが楽しいです。

★看護の視点のインタビュー

インタビューの回答が、全て看護の視点で話せているので嬉しいです。みんな看護が好きなのですね。

関東・甲信越－０２

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	
その他特長	パート職員の希望勤務日考慮

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
3交代制 8:30～17:00 16:30～1:00 0:30～9:00	○	
3交代制 7:30～16:00 16:30～1:00 0:30～9:00	○	
16:30～1:00 0:30～9:00		○
9:00～17:00 9:00～16:00		○
8:30～17:00 8:30～16:30		○
8:30～15:30		○

■導入のプロセス

○きっかけは産後の復帰への取りくみ

子育て中のスタッフが、子どもが熱をだして急な休みをもらうことがあり迷惑をかけるから辞めたいと言う。しかし子どもは熱がでるのがあたりまえ。そう思えるような風土づくりが大切であると考えた。そこで産後の復帰に力を入れることになり多様な勤務形態を導入することにつながった。

○長く休むと復帰が難しい

以前は、結婚にともなう退職や子どもを持ったら退職という流れもあった。しかし、医療の進歩が速いため、長期間休んでしまうと復帰しにくい状況になった。そこで産後のブランクを短くしたい・辞めないで続けようという人が増えてきた。さらに、社会が子育て支援に力を入れていることも影響し、産後の復帰をサポートする体制づくりがはじまった。いろいろなことに取り組んでみてフィットしなければもとの

体制に戻せることをスタッフに伝えている。スタッフ自身が満足するような体制を組んでいきたいと考えている。

○「子育てナース手帳」の活用

子育てしながら働く大変さを経験した看護師が、子育てを理由に退職を考えている仲間に対してサポートしたいという思いで作成したのが「子育てナース手帳」。大変な時期はいつきだから辞めないでがんばろうというメッセージがこもっている。自発的に看護師がグループを作り作成した。とても評判がよい。さらに子育てや仕事との両立における相談役の看護師が配置されている。

○師長が細やかに対応

看護師長が個性に配慮して勤務形態を考慮。子育ての状況を確認しながら勤務形態について相談する。また、非正規雇用者には、正規雇用への声かけを随時行っている。定着に向けての対策は、育児支援に限定せずいろいろな角度から見る必要がある。その人にあった働き方があり、それを言いやすい雰囲気をつくるのが大切。整形病棟は定着がよく、勤務異動もしたくないという傾向がある。再就職もいる。看護学校の先生から紹介されることもある。再就職者はゆったりと教育する。

■勤務表

○子どもがいても夏休みや春休みに2交代を

子どもがいても夜勤月3回が課せられるが、調整は可能。子育て中にとっては3交代が都合がよいという声がある。2交代の場合、勤務が16時間と長いため子どもがいる人はできなかつたりするが、夏休みや春休みはやりたいという希望もあり取り入れている。3回まで休暇希望を出せるが、もっと希望を通せるようにしたいという気持ちがある。子育て中でサポートがない人は日曜の日直だけを担当するなど臨機応変に対応。

○月間のほかに週間勤務予定表も

勤務表作成に一週間かかる。週間勤務予定表があるので、翌日の勤務体制について患者状態に応じてスタッフ自ら変更を提案することもある。リーダーは経験10年以上のベテランが担当。代替要員が必要なときは、その日の他病棟からスタッフがフォローに出向く、あるいは病棟内で都合をつける。看護単位間でお互い様という風土がある。休みたいというときに看護師長がいやな顔をしないように心がけている。一病棟25人から30人を1人の師長が管理。(1病棟50床)

○短時間勤務者の業務

短時間勤務者は、シフトの入りのレポートを聞けないので、フリーでケア援助をするなど、病棟ごとで役割を決定。

■処遇

①正規職員の基準	
病棟の夜勤又は外来の日当直が出来る。	
②給与／賞与	
・正規職員	国家公務員給与表に準ずる。
・非正規職員	経験年数で時間給を決定
③人事考課	
・正規職員	なし
・非正規職員	なし

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇		
長期休職	○	
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助	○	
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－02		
設置主体	健康保険組合直営		
所在地	埼玉県		
病院の特色	急性期病院（特にスポーツ整形）		
基本理念	1. 公的病院として、患者様に信頼される患者様中心の医療を提供できるよう、医療体制の整備・充実に努力する。 2. 険組合直営病院として、組合員への医療の提供と健康管理を推進するとともに、救急医療を通じて地域医療の中心的役割を果たせるよう努力する。 3. 地域に貢献できる医療人の育成に努める。		
病床数	199床		
入院基本料	7対1		
1日平均患者数	外来	624.1人／日（2006年度平均）	
	入院患者数	161.2人／日（2006年度平均）	
病床利用率	81.7%（2006年度平均）		
平均在院日数	16.1日（2006年度平均）		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権
	兼任していない	参画している	あり
人事管理部門	ない		
看護職の人数 （2006年度末）	正規雇用	看護師*1 121人	・ 准看護師 12人
	非正規雇用	看護師*1 9人	・ 准看護師 6人

平均年齢	2006年度 38歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	34人	42人	37人	23人	12人
平均在職年数	2006年度 6.9年				
離職率	2004年度 12.2%	2005年度 12.5%	2006年度 9.3%		
所定労働時間	38.75 時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	2.5 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	5.6 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	120 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度 10日/年 から 最高 20日/年				
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数 8日 ・ 55.5% (フルタイム正規職員)				
	平均日数 9日 ・ 61.3% (多様な勤務をしている職員)				
勤務形態と従事者数 (2007年12月現在)	勤務帯又は時間帯	3交代制 8:30～17:00 16:30～1:00 0:30～9:00	137人	137人	0人
		3交代制 7:30～16:00 16:30～1:00 0:30～9:00			
		16:30～1:00 0:30～9:00	1人	0人	1人
		9:00～17:00 9:00～16:00	7人	0人	7人
		8:30～17:00 8:30～16:30	6人	0人	6人
		8:30～15:30	2人	0人	2人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★多様な勤務形態の導入による看護サービスの質への影響

ベッドサイドケアの時間が増えているので患者からの評判も良いです。

★スタッフの急な休みには

スタッフのほうでも交代しますと協力してくれます。重症患者がいたら、臨時で遅番をつくります。

主任も準夜深夜通し勤務をやることで、スタッフのこともわかるようになります。

フリーのときも患者受け持ちがあるので準夜深夜通し勤務のことがよく把握できます。

★育児期はアルバイト、その後フルタイムで管理職に

子どもができたことをきっかけに、アルバイトをした時期がありました。その後、家庭の状況が落ち着いてからフルタイムになり管理職になりました。

★個人の事情に配慮した勤務体制

<スタッフ>

個人の事情に配慮された勤務体制のため、退職しなくてよいし、続けやすいです。

休みもとりつつ、2交代3交代もとりにいれてもらっているので、がんばれます。

いろいろな勤務形態の人がいることについて業務上の負担はないですね。

17:00～9:00		○
7:30～11:00		○
7:30～11:30		○
7:30～16:30		○
8:30～11:30		○
8:30～13:00		○
8:30～12:30		○
8:30～13:30		○

■導入のプロセス

○個人のライフスタイルを優先したら多様な勤務形態に

本人のライフスタイルを優先した結果、多様な勤務形態を導入することになった。どのような勤務形態がよいのかについては、退職理由を参考にした。パートになりたい、日勤だけをやりたいといった声が聞かれた。さらに、どのような働き方なら続けられるのかについて詳細にインタビューを行い検討した。多様性を尊重しサポートするという姿勢には、看護部長が自身の育児期に当時の上司からのサポートを得た経験が生かされている。プライベートにおける様々な経験が、のちに自身の看護に良い影響を及ぼすという考えも根底にある。

○離職した看護師に「帰ってコールキャンペーン」

地域周辺でも看護師不足の状況にあり、定着を図り、看護の水準を維持しつつ経営面への目配りもしながらいかに人を集めるか、困難ながらも尽力。そのようななかでDPCを導入、看護部が先駆的に多様な勤務形態を導入した。看護部として病院の事業計画を先読みすることは重要である。

また、離職した潜在看護師の掘り起こしのために「帰ってコールキャンペーン」を実施。困難な新人採用に依存せず、一度当院で勤務した人への声かけを重視している。毎月の1の日に退職者に電話する。退職時に時期が来たら、帰ってきてねと伝えている。看護師の限られた資源をいかに活用するかを検討した結果、多様な勤務形態に行き着いたとも言える。

○ライフスタイル優先はコスト増。でも、今いる人を大切にす。

ライフスタイルを優先するとコストが増える。しかし、積極的に採用のチラシをまいたりするよりも、今いる人を大切にするのが当院の方針である。個人の事情に配慮しながら、部署のローテーションを行う。常勤になったり、非常勤になったり、めまぐるしい状況ではある。しかし希望に沿って、雇用条件を柔軟に対応させている。

○課題はリリーフ体制・患者受け入れ時の負担増

外来へのリリーフ体制に課題がある。また、DPCの影響で患者一人ひとりにオリエンテーションを行うなど病棟における患者受け入れ業務に日常的に負担がかかっている。そのような業務を希望者に担ってもらうことも検討したい。

○パートでも患者を受け持つことでモチベーションアップ

短時間勤務者も病棟で患者を受け持つ。勤務時間後に引き継ぐ人を決めておく。短時間勤務者には以前はフリー業務をやってもらっていたが、モチベーションアップのためにも全員患者を受け持つことにした。提供される看護の質に差はない。患者からのクレームもきていない。

■勤務表

○妊娠がわかったら夜勤免除

科長が調整を担当するが大変な作業となっている。2交代と3交代各々のシフト作りに苦慮。正規職員でも3交代で勤務できない場合もある。2交代で勤務している人にも、3交代を月に1～2回してもらうなど調整を図ることも。両方混じった方がリフレッシュになってよいという声もある。

シフト作成には「おまかせデータ（市販のソフト）」を導入。希望を入れることで休み希望を通せる。長期の休みを取ると夜勤が固まって入るが、長期休暇もできる限りとれるようにしている。年に1～2回の旅行であれば、5日～1週間の休暇が取れる。何ヶ月かに一回、3日程度の連休をつけている。

■処遇

①正規職員の基準	
週40時間以上 夜勤時間数16時間以上（4週）（基本的には準深1回以上）	
②給与／賞与	
・正規職員	人事評価による法人規定 3年勤続以降、翌年の夏の賞与に10万円プラス（毎年）
・非正規職員	人事評価による法人規定 昇給・賞与（常勤者に比べると低額）あり
③人事考課	
・正規職員	} 同上
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）		
看護休暇		
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	○
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－03
設置主体	特定医療法人
所在地	埼玉県
病院の特色	地域密着型急性期病院
基本理念	1. 仁愛の精神で医療活動を行います。 2. 日々研鑽し高い医療技術を提供します。

病床数	199 床				
入院基本料	7 対 1				
1 日平均患者数	外来 490 人／日 (2006 年度平均)				
	入院患者数 129.2 人／日 (2006 年度平均)				
病床利用率	64.9 % (2006 年度平均)				
平均在院日数	15.2 日 (2006 年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任している	参画している		なし (法人内では理事長のみ) ただし、看護部人事案は病院運営会議、 理事長等直結し承認されている	
人事管理部門	法人部門 病院総務課				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	80 人	・ 准看護師	21 人
	非正規雇用	看護師*1	12 人	・ 准看護師	11 人
平均年齢	2006 年度 34 歳				
年齢層別人数	25 才以下	26～35 才	36～45 才	46～55 才	55 才以上
	24 人	46 人	41 人	8 人	5 人
平均在職年数	2006 年度 5.2 年				
離職率	2004 年度	13%	2005 年度	12%	2006 年度 17%
所定労働時間	40 時間／1 週間				
超過勤務時間 (2006 年度)	5.1 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員)				
	5.5 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	124 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	11 日／年	から 最高	40 日／年	
有給休暇の取得 状況 (2006 年度)	平均日数	12.5 日	・	84%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	13.7 日	・	87%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	2 交代制	8 : 00～17 : 00 8 : 30～17 : 30 12 : 00～21 : 00 16 : 30～9 : 00	23 人	23 人	0 人
	3 交代制	8 : 00～17 : 00 8 : 30～17 : 30 12 : 00～21 : 00 16 : 30～24 : 00 23 : 30～9 : 00	31 人	31 人	0 人
	当直	8 : 00～17 : 00 8 : 30～17 : 30 17 : 00～9 : 00	6 人	6 人	0 人
	日勤	8 : 00～17 : 00 8 : 30～17 : 30	35 人	34 人	1 人
	夜勤専従	16 : 30～24 : 00 23 : 30～9 : 00 16 : 30～9 : 00	6 人	6 人	0 人
		8 : 30～14 : 00	2 人	0 人	2 人
		8 : 30～14 : 30	2 人	0 人	2 人
		8 : 30～15 : 00	1 人	0 人	1 人
		8 : 30～16 : 30	1 人	0 人	1 人
	8 : 30～17 : 30	2 人	0 人	2 人	
	9 : 00～12 : 00	1 人	0 人	1 人	

9:00~16:00	1人	0人	1人
9:00~17:00	1人	0人	1人
12:30~17:30	1人	0人	1人
17:00~9:00	1人	0人	1人
7:30~11:00	1人	0人	1人
7:30~11:30	2人	0人	2人
7:30~16:30	1人	0人	1人
8:30~11:30	1人	0人	1人
8:30~13:00	1人	0人	1人
8:30~12:30	2人	0人	2人
8:30~13:30	2人	0人	2人

- * 1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数
- * 2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数
- * 3 多様な勤務形態を導入しているため、非正規雇用者においても、希望に応じて2交代・3交代を行っている。現在2名ほど実施している。

■職員の声

★子育てしながら夜勤専従

<子育てスタッフ>

夜勤専従 16時半~0時、11時半~朝の9時までしています。子どもは3人。送迎があるので、夜勤の方が都合がよくて。夜勤は月に16~17回。自分でスケジュールを組ませていただいています。希望は3週間前、2週間前に出します。

★フレックスタイムで働く

<子育てスタッフ>

2人目のとき、幼稚園に入るときに付き添いが必要になりフレックスタイムになりました。10時~19時まで勤務しています。

★日勤だけ、夜勤だけ

子どもを持っているスタッフが希望して好評です。

★子育て中の男性スタッフも

<子育てスタッフ男性>

子どもが小さくて（奥さんが育休をとっているが）夜は一人だと妻が心細いのでうちにいたい。できれば、準夜勤を多く、定時なら0時に上がれるので。夜間ずっといないわけではないので、できれば、3交代だが準夜勤を多めにしたいと考えています。

★プライベート時間を確保したい

<スタッフ>

独身で前部署では整形だったので、プライベートの時間がとりやすい2交代を選択しています。残業が少ないので。日勤-夜勤入りがなかったのもメリット。リフレッシュができました。脳外科は長い時間だと集中力が落ちて気持ちが疲れるので3交代を希望しました。公休の休みの半分を言っても通してもらえます。リフレッシュできていいな、と思っています。年末・年始・お盆は調整をお願いします。休めないことも多いですが、他で自分の予定をたてやすいというのはあります。子育て中の方を見ていると、子どもができたときに受け入れがあることは心強いと思っています。

★多様な勤務形態のメリット・デメリット

独身の人にはプレッシャーがあると思います。

★3交代を選択

通常の3交代、時々2交代をしています。3交代の方が働きやすいです。2交代で当直だと、朝方思考能力が足りなくなる。先月から2交代はしていません。

★ここは温かく優しい

〈スタッフ〉

小さい不満はチョコチョコありますが、友人に話を聞くと、「休みの希望が出せない。周りの空気が怖い。」と言います。ここは温かくやさしい。雰囲気が温かいのです。科長にもチョコチョコいやなことを言えます。不満をぶつけられます。溜め込みすぎず。解消しつつ。新しい人が来たときの受け入れが優しいのでいじめもないです。係長・主任もみんな一緒に、文句も言えるし、くだらない話もできます。

関東・甲信越—04

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
日勤のみ 8:30~17:30	○	○
2交代 8:30~17:30 16:30~9:30	○	○
日勤 8:30~16:30 7:00~15:00 12:30~21:30 9:00~15:00 9:00~12:30	○	○

■導入のプロセス

○風土改革の一環として勤務形態を多様化

現看護部長が5年前に就任してから様々な改革が始まった。それまでは、新規採用者をサポートする風土に欠けていたこともあり採用しても定着しない傾向にあった。そのため短時間勤務などの導入や賃金・教育体制などの改革に取り組んだ。多様な勤務形態の導入を行う前に、給与額4万円アップ（4年間を経て達成）にも取り組んだ。また、以前は離職理由の上位が人間関係上の問題が挙がっていた。しかし最近では、高収入で人間関係が良いのでこの施設で働きたいという声が聞かれるようになった。

多様な勤務形態を根づかせるにあたっては、まず育児休暇中の職員が職場復帰する際に、時間短縮勤務が可能であることを説明。その取り組みが起点となり、徐々に対象者や勤務形態の多様性が拡大した。

○看護部長が自由に改革 離職率3年前32%⇒2006年度6.4%に

看護部長が自由に改革できるような院内の支援体制があった。看護部長主導の改革のなかで、次第に師長の意識も変容し、過去の習慣に囚われることがなくなった。その結果、師長自らがスタッフの考えや価値観に対しても理解を示すようになり、組織風土の改革につながった。看護部長には、「おかしいと思うことに対して意見を言える看護師を育成したい」という思いがあった。

○子育て中のスタッフを早く帰宅させるために師長が声かけ

子育て中の人にはできるだけ早く帰ることができるように、看護部長が師長に指導。子育て中の職員は20～30歳代。病院内で中心になって働いている世代であるが、部署内で協力し合って早く帰れるように配慮する。フレックス制を検討したこともあったが、朝1時間遅く始まるよりも、帰りが早くなる方が良いということで職員からは不評だった。

○処遇に対する不満への対策

子育て中の看護師で夜勤をしたくない人と夜勤をしている人が、同じ常勤扱いではおかしいという声があった。事務と相談の上、夜勤免除者の給与は2割減とした。その結果、夜勤免除者の給与は減ったが、給与面での差が明確になったことで夜勤をしないことでの引け目がなくなり日勤だけでも働きやすくなった。

○課題 看護助手カットによる業務増

7：1看護取得時に看護助手数をカットしたため、助手業務を看護師がしなくてはいけない状況になった。事務に交渉して増員を要請している。非正規看護師には看護師の定員とは別枠で、看護助手が行っていた業務を担当してもらっている。昔は看護助手が清拭などもしていたが、今は患者に接する業務はすべて看護師が行っており、看護師の労働内容が増加している。

○無資格者の雇用の検討

非正規雇用看護師やセカンドキャリアの人だけでなく、大学生のアルバイト（無資格者）や主婦のアルバイト（看護師、無資格者も可）、准看護師資格を持った学生など、多様な職種による組み合わせで看護師業務を補助していくことを検討している。

■勤務表

師長が担当。病棟のシフトは作成に苦労している。急な欠勤時、時折リリーフ体制をとる。勤務時間帯については、スタッフに希望を聞くこともあるが、業務を考慮して依頼することもある。

○人員配置の工夫 夕方に手厚く

手術のある病棟では、夕方の忙しい時間帯に人を厚く配置している。医師の多い日や経験年数で調整を図りたいが、休暇希望との絡みもありうまくいかないことがある。

■処遇

①正規職員の基準	
常勤 夜勤4回以上 子持ち(9才以下)は2回以上 日勤常勤 夜勤無しの40h/週以上	
②給与/賞与	
・正規職員	賞与 { 常勤は100% 日勤常勤は80%
・非正規職員	
③人事考課	
・正規職員	変わりなし
・非正規職員	

■福利厚生/休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇(時間単位)	40日(320時間)	個々により変動
看護休暇		
リフレッシュ休暇	1週間	1週間
長期休職		
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率 (%)	100%	100%
院内 (病院委託) 託児室	○	○
育児費用補助	○	○
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	検討中	検討中
院外研修への参加補助 (休暇・費用)	○	○
日本看護協会認定資格への補助	検討中	検討中

■病院概要

病院名	関東・甲信越-04				
設置主体	医療法人				
所在地	埼玉県				
病院の特色	一般急性期 63床 回復リハ病棟 36床				
基本理念	『地域の皆様に信頼され選ばれる「癒しの心」を持つ病院を目指します』				
病床数	99床				
入院基本料	7対1				
1日平均患者数	外来	240人/日 (2006年度平均)			
	入院患者数	87人/日 (2006年度平均)			
病床利用率	87% (2006年度平均)				
平均在院日数	13日 (2006年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画していない		あり	
人事管理部門	ない				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	41人	・准看護師	11人
	非正規雇用	看護師*1	4人	・准看護師	5人
平均年齢	2006年度	36.9歳			
年齢層別人数	25才以下	26~35才	36~45才	46~55才	55才以上
	9人	18人	14人	16人	4人
平均在職年数	2006年度	2.7年			
離職率	2004年度	24%	2005年度	21%	2006年度 6.4%
所定労働時間	40時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	5.5時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	111.5日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	10日/年	から	最高	40日/年

有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	21.9日	・ 37.6%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	日	・ %	(多様な勤務をしている職員)	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数 ^{*2}	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤のみ	8:30~17:30	4人	3人	2人
	2交代	8:30~17:30 16:30~9:30	37人	36人	1人
	日勤	8:30~16:30 7:00~15:00 12:30~21:30 9:00~15:00 9:00~12:30	9人	8人	1人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★経験者の存在が大きい

子育て経験のある先輩たちは、子育て中の職員に声をかけたり、相談にのったりして、働きやすいように支援しています。

★子育て支援を受けている看護師

今は外来でパートで勤務しています。36歳で看護師(OP室)になったので、産休前も仕事を要領よく行うのが大変でした。育休2ヶ月残して9:00~13:00復帰しました。その理由は、子どもとずっと一緒にいるのがストレスになって嫌だったことと、病棟を長く離れていると復帰のときが心配だったからです。現在週4日、9:00~16:30の勤務です。妊娠中は8:30~17:00で働いていたので、産後のことを心配していました。病棟では17:00で帰れることはなかったので・・・・・・復帰については、まず、看護部長に話をしました。そして、出産後に子どもを連れて師長に挨拶に行ったところ、他にパート勤務をしているナースの働き方について話を聞いて、そういう働き方ができることは、それまで知らなかったの、それなら自分でもやれるのではないかと考えました。復帰後は外来に配置され、パートでも常勤と同じ仕事をしています。

・給料の違いについてはどうですか？

常勤と同じ扱いになるならそうなれば良いと思います。

・常勤の人から何かサポートを受けていますか？

引継ぎについては、言いづらいことはあります。みんなまだ働いているのに・・・・・・と思うと業務の途中のことについては目途が立つまでは時間が過ぎても勤務して、引継ぎをしています。

・こんな業務調整があれば良いと思うことは何かありますか？

時間になったらすぐに代わってくれる人がいてくれたらいいなと思いますが、他の人も忙しいので。現在外来のパートは17:00、17:30、16:30の3人がいますが、みんな時間通りには帰っていません。希望としてあるのは、時間に帰りたいということが一番です。そのためのパート勤務希望なのに・・・・・・常勤の皆さんに申し訳ないとは思いますが常勤になることについては、夜勤はやりたくないで希望していません。まだ、それを考える余裕はありません。週4日を5日にするということはあるかもしれませんが、常勤をしたくない他の理由には、責任が違うということもあります。パートの処遇が改善すれば良いとは思いますが、常勤の人も委員会など時間外でいろいろ仕事をしているから大変だと思っています。常勤で時間短縮ができればいいと思います。

・短時間勤務の人が働きやすく、継続できるポイントは？

外来ならできますが、病棟は時間通りには帰れません。交代して帰りたくても、他の人にも代われない

し、夜勤に引継ぎまでしていかないといけない。要望は時間通りに帰れること。保育園との約束もあるので、収入がある程度減少しても仕方がないと思っています。

・女性が働きやすい職場をつくることについての要望は？

多様な勤務形態の選択肢がここのようにあると、出産後も復帰がしやすいと思います。保育園での子どものお迎えも一番最後で、悲しくなります。転職もお金のことがあって難しいし、そんな思いまでして働くなつて。私は3時間だけの勤務でも、この病院で働くことができて幸せでした。職場の中でのスタッフによる支援もあるので、子どもの急病で休んだりすることもできます。

★多様な勤務形態について部署内の反応は？

出勤時間を遅らせるため、朝はバタバタするという感じを受けている人もいます。

★子育て支援を受けていない看護師長

子どもは3歳。40歳で初めての出産でした。夫も家事の3割くらいを手伝ってくれます。あと2割サポートが欲しいです。元々フルタイムで勤務しており、産休以外はフルタイムで働き、育休も取りませんでした。子どもが小さい時の方がミルクをあげるだけだったので楽でした。今の方が大変で、子どもにも自我がでてきて、仕事の終わりが19時くらいにはなるため、特に保育所のお迎えなどの時間が遅くなるので気になっています。

・もし時短勤務をしたらどの時間帯を短くしたい？

朝と夕方の1時間ずつを減らしたいです。理由は通勤時間30～40分車にかかるため、車の渋滞緩和にぶつからず、随分楽になるので。朝の洗濯もできるし、冬は早く暗くなるから余計に早く終わりたい。もし利用するとしたら、2年間くらいは活用したいです。院内保育所は6年まで見てくれますが、現時点では学童保育のことはまだびんどこないですね。民間のベビーシッターの話色々聞くと、一箇所との契約ではいざという時に心配なため、複数ヶ所と契約をして活用している友人もいますが、いい人に当たればいいのですが、延長料金を気かけながら預けなければならないなど、サービス内容も人もいろいろあって心配もあります。夫も働いているので、今はそこまでして働かなくてもと思っています。40歳で出産をしたので、周囲の20歳代の母親たちとは子育てについての考え方が違います。夜勤は7対1の人数確保の影響があって、月1回土日以外でという条件で、先月から仕方なく始めました。

・時間短縮勤務についてのスタッフの意見は？

冬場はフレックスしていてもすぐに日が暮れるので損をしたと感じる人がいますが、日によって感じ方も違うことがあります。早く帰る職員を見送る30分の違いが、残された職員については寂しく感じられたりするようです。勤務の時間帯については、スタッフに希望を聞くこともあります。業務を考慮してこちらからお願いすることもあります。

関東・甲信越-05

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	どんなことにも個々に対応していく

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
2交代制 8:15~16:45 16:30~8:30	○	
9:00~15:00		○
9:00~13:00		○
8:15~15:15		○
8:15~16:45		○
12:00~17:00		○

■導入のプロセス

○職員の働きやすさを重視し、あえて規定を設けない

当院はここ数年間0%の離職率を維持しているが、十数年前には17%の離職率ということも経験した。例えそのような状況にあった時でも院長の考え方は、一貫して何より「人が大事」という考え方で職員に向き合って下さった。例えどんな素晴らしい理念を掲げても、人が育たなければ理解の難しいこともある。しかし人が育ち、職員自らが進むべき方向性を確信しながら組織として望ましい方向で物事の理解がすすむと、自然と病院・職員あるいは職員同士の相互理解もすすみ、伝えたいことが滞りなく伝わるようになってくることを実感した。組織的には制度を決めて枠にはめるほうが管理しやすいかもしれないが、あえて細かい規定を設けないようにしてきた。スタッフ個々の事象に合わせ可能な限りフレキシブルに対応することのメリットも大きいと思う。当院の多様な勤務形態は、スタッフ個々の多様性に1つひとつ対応してきた結果であると考えている。

○理念経営：好循環スパイラルを右にまわすことで定着率が向上

当院では創立当初より経営理念を三つの柱（患者様の満足と幸せの追求／病院の発展性と安定性の追求／集うスタッフの幸せの追求）として掲げてきた。この三本の柱に基づいた行動指針なども策定しているが、病院と職員の相互信頼、発展の共創と経営理念で好循環スパイラルを強力に右回転させるよう日々努めている。経営理念が管理職だけでなくスタッフを含めた院内全職員に確実に浸透していることは、それぞれの目指す方向性が明確になっているという点からも定着率の向上に好影響をもたらしていると考えている。また、個人の成績評価に基づく賃金制度が全職員に適用されていることも当院の特徴で、責任の重さ・仕事の質などにより幾つかの等級別に評価をし、それが手応えある結果として個人の賞与や給与に反映される。半期毎に所属長が成績評価をし、その結果をもとに年二回全職員が院長面接を受けている。スタッフからは頑張ったことが報われる成績評価や、年二回の院長面接でさらに動機づけられることが、やり甲斐や仕事への意欲向上につながっているという声も聞かれ、これもまたスパイラルを強力に回転させる原動力となっている。

○管理者の役割は「仲良く楽しく働ける雰囲気づくり」

管理者の最も大事な役割は、スタッフが毎日働く職場環境が何より楽しいという雰囲気づくりであり、さらにスタッフ同士が信頼関係の上に仲良く和気藹々と仕事ができることだと考えている。上司とスタッフ、あるいはスタッフ間の信頼関係が良好に構築できると、同じように伝えた言葉も自然と浸透していき、職場の雰囲気も仕事がしやすい状態に好転していく。加えて一人ひとりのスタッフとも忌憚無く関わることも、殊の外大事であることを感じてきた。

○職員採用は人間性重視の人選を

当院における職員採用は人間性重視と理念への共感に重きを置き、厳しく人選をしたうえで可能な限り優秀な人材を採用するように努めてきた。そのために採用面接は必ず院長同席のもとで行われ、面接も二

度三度と繰り返して行うことが慣例となっている。因らずも雇用後に諸事情でフルタイム勤務が難しくなった場合などにも、何か工夫することで仕事を続けていく方法はないかと共に考え、解決の道を探るよう努力をしてきた。今後も出産や健康上の問題などを含め、様々な状況の一つひとつ丁寧に対応し、看護師の定着につなげていきたいと考えている。

○病院にとって人が宝であるとする組織風土

職員サイドから出される意見が、経営のなかに生かされていると感じることが多くある。現在のように業務が複雑化・多様化してくると、組織は将来を見据えてリスク回避に動きがちだが、当院はリスクのために人を失いたくないと考えている。病院に集い日々働く人達こそが病院の宝であると考え大切に処遇し、大きく育ててくれることを願いながら人材育成にも熱意と時間を投入してきた。まず働く職員とのより良い信頼関係を構築し、かつやり甲斐の持てる職場環境整備に尽力する。希望もやり甲斐も感じられない職場では、信頼の構築が難しいばかりでなくモチベーションの低下や無力感・疲労感などが高まり、最悪の場合には離職に繋がりがねないことを日々肝に銘じている。

○再雇用をしない

「誇りを持って働けるこの病院が好き」「この仲間達とこの職場で働けることが何より楽しい」というような強い愛社精神（ロイヤリティ）を持ち合わせている人は、そうそう簡単に辞めることはないと考えている。当院においてもこれまでの退職者の中には、病院に対する帰属意識の低かった人も存在したので、よほどの事がない限り基本的に病院としては再雇用をしない方針で今日まできている。

■勤務表

現在は外来と病棟の師長二人で作成しているが、休暇を含めた勤務希望にはほぼ 100%の配慮をしながら5日程度で完成させている。いつの時代も看護師にとっての勤務表は、永遠のベストセラーではないか。それだけにそれぞれの師長は様々なことに思いをはせながら、働くスタッフが私生活と仕事をバランスよく両立させていくためにはどのような勤務になったら良いのか、また仕事と主婦業・家庭と育児を無理なく継続させていくためにはどうしたら良いのかなどと、あれこれ試案しながら作成している。

■処遇

①正規職員の基準	
平日は実動7.5時間（休憩を1時間除く）、土曜日は実動5時間。週平均実動38.5時間。病棟勤務者は、月平均当直4回を原則とするが、子育ての状況などを勘案して当直回数の軽減措置も行使している。外来専従勤務者は当直なし。	
②給与／賞与	
・正規職員	正規及び非正規雇用職員のいずれにも、成績評価基準書に基づく成績評価を行い、その結果を給与、ならびに賞与に反映させている。成績評価は責任の重さ、仕事の質により等級に分けて評価を行う。また非正規雇用職員の賞与は成績評価に基づく金額に、正規職員の勤務時間に対する比率をかけて算出している。
・非正規職員	
③人事考課	
・正規職員	前項の通り
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	申し出があれば取得可	
リフレッシュ休暇	全職員7日間以上の休暇取得可	
長期休職	○	○
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100％	事例があれば対応
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助	○	○
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	基本的に再雇用はしない	

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学		
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	休暇のみ
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－05		
設置主体	医療法人財団		
所在地	埼玉県		
病院の特色	人重視 顧客本位 人満足の好循環スパイラルをまわす		
基本理念	1. 患者様の満足と幸せの追求 2. 集う人の幸せの追求 3. 病院の発展性と安全性の追求		
病床数	40床		
入院基本料	7対1		
1日平均患者数	外来	281.5人／日（2006年度平均）	
	入院患者数	32.9人／日（2006年度平均）	
病床利用率	82.1％（2006年度平均）		
平均在院日数	8.6日（2006年度平均）		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権
	兼任していない	参画している	あり
人事管理部門	組織的には事務部門に人事・総務部があり、実務的な人事管理（職員情報管理、給与管理など）を行っている。成績評価に基づく賃金制度の運用、職務満足の向上などの戦略的な人事管理は、経営管理担当役員（副理事長、常務理事、理事兼務看護部長）が中心となって展開している。制度運用・経営戦略として人事を位置づけている。		
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	30人
	非正規雇用	看護師*1	7人
		准看護師	0人
		准看護師	0人

平均年齢	2006年度 35.7歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	2人	26人	6人	2人	1人
平均在職年数	2006年度 8.9年				
離職率	2004年度 3%	2005年度 0%	2006年度 0%		
所定労働時間	38.5 時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	0.5 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	82 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度 10日/年 から 最高 20日/年				
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数 8日	・ 60% (フルタイム正規職員)			
	平均日数 10日	・ 72% (多様な勤務をしている職員)			
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	2交代制 8:15～16:45 16:30～8:30		30人	30人	0人
	9:00～15:00		1人	0人	1人
	9:00～13:00		2人	0人	2人
	8:15～15:15		1人	0人	1人
	8:15～16:45		2人	0人	2人
	12:00～17:00		1人	0人	1人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★賃金制度が成長につながった

(スタッフ)

評価を受けるときに自分のしていることを理解してもらえて嬉しかったです。ほかの人の評価も気になりますが、自分にとっては良い意味でプレッシャーでした。でもそれが私自身の成長につながったと思っています。

★賃金満足度が高い

(事務部)

当院は他の病院に比べて、賃金への満足度はかなり高いと思います。給与は確かに標準より高いのですが、受け取っているものは給与ばかりではなく他にも得ているものがあると思っています。(例えば精神的なものや思いやりのようなものなどですが)、手にしている賃金の価値を十分に感じる事が出来るので、それも職員満足が高値につながる理由の一つでないかと思っています。

★体調がよくなっても勤務が続けられたのは・・・

(スタッフ)

現在私は週3日間、12時から17時までの勤務をしています。体調がよくない午前中をはずしてもらっているのです。ここにくるまでにはいろいろな働き方を試してきましたが、その結果から一番よい働き方を見つけることが出来ました。最初は体調のことを看護師長に相談しながら仕事を続けてきました。独身で入職し結婚、妊娠出産を重ね、これまでに子ども3人を病院の保育園に通わせながら働いてきました。体調の良いときにはフルタイムで働いたときもあったのですが、持病の関節の痛みなどが強くなってきて

もフルタイムとしてギリギリまで頑張っていました。そんなときにはいつも上司や周りのスタッフ（仲間）が仕事の調整や手助けをしてくれました。みんなに助けられて何とか退職を考えずにここまでやってこられたことを思うと、今では自分の希望だけを主張するのではなく、支えられて働いているという感謝の気持ちを持ちながら、「病院とともに自分がある」という思いを常に心に携えて働きたいと思います。

★子どもの病気で退職も考えたが……

私は9時から15時までの勤務で、外来業務や内視鏡検査室の仕事をしています。二人目の子どもが病気がちだったので思い悩んだ結果退職したいと申し出ましたが、その時点ではパートタイマーになるなんてことは考えられませんでした。でも、上司と色々相談している中で（病院にとってあなたは必要な人なの）と私自身を認めてもらっていることを知り、あれこれ考えた結果パートタイマーで勤務を続けることにしました。その後子どもが元気になり一時常勤に戻りましたが、今度は3人目の子どもの体が弱く仕事も休みがちだったので、散々迷惑をかけたのに再びパートになるのも申し訳ないと悩み退職を考えたのですが、この時も上司やスタッフの励ましがあってパートタイマーに身分を切り替え今日まで仕事を続けることができました。今は義母の介護もしています。子どもも元気になってきて何とか仕事には毎日来られるようになりましたが、看護部長に介護の大変さを理解してもらえているのでとても安心して働いています。

★超過勤務が少ないので多様な勤務体制も負担なく

「できるだけ超過勤務をしないような仕事の工夫をしなさい」と師長が常に指導をしていますので、超過勤務がかなり少ないです。手術部は手術の進捗状況によっては時に超過勤務も仕方ありませんが、それでも少ないので本当に助かっています。超過勤務の少ないことは多様な勤務形態の人とフルタイムのスタッフ双方に負担感が少ないので大変良いことだと思います。

★研修にも行けるようになりました

（スタッフ）

私の場合、週3日の勤務でようやく自分の時間が持てるようになりましたし、いきたかった研修にも行けるようになりました。今の勤務形態が私にとっては仕事、家庭、そして介護を無理なくこなしていくためにも、一番マッチしていると思っています。ある期間子育てや介護に専念する時間が必要ですが、常勤復帰のためには勉強もしておかないといけないと思っています。しっかりと目標に向かって、仕事以外の勉強時間も持つべきだと思います。

★病院に恩返しをしたい

近頃では、自分が仕事を続けることで病院に一体何が返せるのだろうと考えています。私の働いている状況を見てもらえば、こんなふうにしても働けるんだと他の人にも安心してもらえと思うのです。今まで私はなかなか常勤になれなかったのですが、子どもが大きくなり、また介護もしなくてよくなったときには、病院や周りの人達に恩返しをしたいと思っています。働く時間の短い今はあまり戦力にもならないのですが、病院は私をよく使ってくれていると思い感謝しています。結婚当初夫は働く女性が嫌な人でした。でも、これまで私個人に対して色々協力してくれている病院のことを夫に話してきたら、今では私が働くことに対する夫の考えが変わってきました。近頃では「辞めてはいけないよ」とまで言ってくれます。看護部長は我が家の介護状況も理解してくれていて、いつも家族を大事にしなさいと励ましてくれますので、その言葉を家族にも伝えたいと思います。

★仕事を続けられるように病院や管理者がサポートする

（管理者）

スタッフ自身が仕事を続けたいという意志を持続させることは勿論ですが、職場や仲間達からも一緒に頑張っていこうという支援のメッセージを出し続けることは必要だと思います。幸いなことに当院で働く職員の仕事に対する意識は高く、向上志向の職場風土の影響もあって、期待されるとどんどん燃えるよう

に熱く頑張る人達があります。その上賃金に連動した成績評価制度があるため、職場の中では互いに切磋琢磨してよい意味の競争が繰り広げられています。多様な勤務形態の人を含めた看護師は、多忙な医療現場の中であつても沢山の感動体験を積んで、やり甲斐や生き甲斐を感じることが出来なければ、疲弊して退職に繋がりがねません。そんな感動体験を少しでも多く体験させるべく病院や管理者は、あるべき方向性に導きサポートし続けていくことが必要だと考えております。

★院長のことばの大きさ

(管理者)

院長からかけていただく言葉は、大変大きな力と影響力を持っていますし、職員が報われているという実感を持つことは非常に意味あることだと思っております。それは当院院長が職員に対し、「君たちは病院の宝だよ」と言うてくださることを見聞きする機会がしばしばあるのですが、職員はそんな言葉を間近に言うていただくだけでも感動し、自然発生的に「私達も一生懸命働いて何か病院に恩返しをしたい」という気持ちになるというのです。多分多くの職員がそう思っているでしょう。ひとり一人が大事にされると実感できることが非常に大切に、管理者はそうして高まった気持ちを出来るだけ維持すべく、いろんな機会を捉え病院として伝えたい大事な言葉や思いを伝え続ける努力をすべきだと思っております。

★病院が元気であるためにはまず職員を元気に

(管理者)

現在のようにめまぐるしく変化する厳しい医療環境の中で、小規模病院が大規模病院にも負けず劣らず脈々と医療活動を展開していくためには、明確な目標の呈示とそれに向かって志を同じくした職員の努力が欠かせません。生き生きと活気に満ち溢れた活動の展開が必要不可欠なのです。幸いなことに当院においては職員採用条件の一つが理念への共感ですから、同じ方向を目指して頑張っている職員が殆んどです。そんな職員のやり甲斐や満足感をさらに高めるためにも、働く職場の環境整備や諸条件・処遇の改善など、経営側の努力も必要です。例え少ない人数でも同じ目標に向かい志を一つにして集えば、その力は倍にも三倍にもなり、それが厳しい競争にも負けない大きな力になると信じております。

関東・甲信越-06

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	サービス線表方式

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
9:00～ (4～6時間)	○	
9:30～ (4～6時間)	○	
10:30～ (4～6時間)	○	

3交代制		
日勤 7:30~17:00		
8:00~17:00		
8:00~17:30		
定型日勤 8:00~16:30	○	○
準夜 14:45~23:45		
深夜 23:00~8:30		
遅出 9:00~18:30		
11:30~21:00		
12:30~21:00		
救急センター変則2交代		
8:35~17:05	○	○
16:00~9:00		
中央手術部	○	○
外来等	○	○
看護部	○	

■導入のプロセス

○企業立の病院 看護部のなかにも人事担当者あり

たとえば、看護部で人材が必要で増員ということになったとき、運営企画担当（人事担当）と看護部内の人事担当で資料を作成し事務長へ提出。院内で検討後、院長決裁（稟議書）となれば、医療統括を行っている本社へ上げるという過程を踏む。

○世の中の先陣を切る充実した制度

昔から細かな就業規則があり、労働条件の改善に向けて努力していた。勤務時間や賃金に男女差別がないという風土もあった。育児休職制度など世間に適用される以前から取り組んでいた。

○数年前からライフスタイルに合った勤務時間を設定

以前は正社員の育児支援としての短時間勤務形態が2パターンであったが、3~4年前からライフスタイルにあったパターン（4時間・5時間・6時間勤務）ができた。本人の希望も聞いた上でパターンを決定している。1病棟あたりの短時間勤務者は、多くても3名程度としている。病棟の短時間勤務者はプラス要員として考えておくべきである。子どもが小さい場合急な休みが多くなることもあるが、プラス要員として配置し、他のスタッフに負担がかからないよう配慮している。

○離職率 11%から7.6%へ

離職率は、2004年度7.6%、2005年度7.9%、2006年度7.3%。その前は11%・9%の時代もあった。全体採用数は40名/年、そのうち新卒は約30名程度である。早期退職者は0~1名。育児支援のための短時間勤務等が導入されたことで退職者が減ったことも影響している。

○短時間勤務者がいることで昼間が手厚く

短時間勤務者の始まり時間は、9時・9時30分・10時が多い。病棟によっては、日勤帯の早い時間においてほしい・午後においてほしいなどのニーズがあり、本人と話し合い決定している。短時間勤務者は、勤務スタートが遅く、夕方は早く帰るため、日勤シフトの始まりと終わりが少し手薄になることもあるが、それ以外の時間帯は充実する。

○短時間勤務者がいない時間帯は、リーダーが患者を受け持つ

短時間勤務者が受け持つ患者については短時間勤務者が勤務につくまでの間、リーダーが受け持つ。また短時間勤務者が勤務を終えたあとの夕方の時間帯も、準夜交代まではリーダーが受け持つ。もし、短時間勤務者が急に早退しないといけない場合は、リーダーもしくはメンバーに受け持ちを分担する。短時間

勤務者（4時間・5時間・6時間＝毎日勤務）は、重症度が低い患者・入院患者などを受け持つ。ICUとCCUの場合、患者数が少ない時は他部署への応援体制をとっている。

■勤務表

勤務パターンが決まっているため、先々の計画ができ、計画的な休みが立てやすい。

■処遇

①正規職員の基準	
3交代勤務が可能	
②給与／賞与	
・正規職員	会社基準 短時間勤務者（4h、5h、6h）は勤務時間により違う
・非正規職員	
③人事考課	
・正規職員	人事考課の評価制度は正社員のみ。
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○（2時間単位）	○（1日単位）
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	ほぼ100%	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助	○	
復帰支援	○	
夜勤への配慮	○	○
再雇用		

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学		
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－06
設置主体	企業
所在地	東京都
病院の特色	企業立の一般病院（緩和ケア病棟、精神科病棟有り）、二次救急指定、CCU、SCUに関しては三次救急対応可能、災害拠点、がん診療連携拠点病院でもある。平成9年～CP導入、平成12年～電子カルテ導入

基本理念	私たちは、会社の社会的貢献の象徴として、医療の提供を通して、病院を利用される全ての人々、そして、病院で働く全ての人々の幸せに尽くします				
病床数	606床 許可病床 665床				
入院基本料	一般病棟 7対1		精神科 15対1		
1日平均患者数	外来	2,308人/日 (2006年度平均)			
	入院患者数	524人/日 (2006年度平均)			全体の平均
病床利用率	%		(2006年度平均) 一般病棟稼働率 86.5%		
平均在院日数	全病棟 12.4日 (2006年度平均)		一般病棟 11.3日		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権		
	兼任していない	参画している	なし 採用：必要数を会社に上申する。部内異動は権限あり。臨時雇用については規程範囲内の必要数は常時採用可能、看護部決定でよい。		
人事管理部門	病院：人事担当		看護部：人事担当		
看護職の人数 (2006年度)	正規雇用	看護師*1	536人	・准看護師	1人
	非正規雇用	看護師*1	38人	・准看護師	人 (3月末現在)
	総数 575名 うち非稼働 42名 (産休、育児休業、病気休暇) 実稼働 533名				
平均年齢	2006年度 32.7歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	98人	328人	92人	38人	19人
平均在職年数	2006年度 7.8年				
離職率	2004年度	7.6%	2005年度	7.9%	2006年度 7.3%
所定労働時間	37.5時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	9～10時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	1～2時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	119日 (週休2日制) (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	7日/年	から	最高	20日/年
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	日	・	全体で約 73%	(フルタイム正規職員+多様な勤務をしている職員を含む)
	平均日数	日	・	ほぼ 100%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数 (従事者数は実稼働者を示す) 2006年度末	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規雇用者数	非正規雇用者数
	9:00～	(4～6時間)	29人	29人	0人
	9:30～	(4～6時間)	9人	9人	0人
	10:30～	(4～6時間)	5人	5人	0人
	3交代制 日勤	7:30～17:00 8:00～17:00 8:00～17:30 定型日勤	373人	358人	15人
準夜	14:45～23:45				
深夜	23:00～8:30				
遅出	9:00～18:30 11:30～21:00 12:30～21:00				

救急センター変則2交代 8:35~17:05 16:00~9:00	13人	12人	1人
中央手術部 8:00~16:30 15:15~23:45	28人	28人	人
定型日勤 (外来等) 8:35~17:05 8:30~17:00	76人	53人	23人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★先輩の体験を参考に

(スタッフ)

9:30~15:30までの5時間勤務で働いています。特別勤務の先輩から色々話を聞いていて、育児休暇に入る前に看護部と面接をして育児休暇の有無と期間と時間と勤務場所を決定しました。実際に短時間勤務をしてみたら、働きやすいですし、患者さんは選んでもらっています。勤務時間内で仕事が終了できるようにリーダーが考慮してくださり、また、仕事が終了しない場合はリーダーがカバーしてくれます。周りのスタッフにフォローしてもらっていると思います。短時間勤務のため、家事とも両立でき、ストレスはたまりません。

★入れかわり立ちかわり……でも定着につながる

入れかわり、立ちかわり、結婚・妊娠・出産・育児休暇・短時間・フルで勤務しています。そこは看護師が順番に助け合いながら……。結果として看護師の定着につながっています。病棟の雰囲気もよいです。

★これから短時間勤務に取り組む病院へのメッセージ

お互いの理解・協力が大切です。女性が仕事を続けていくためには、お互い助け合う風土、話し合いができる雰囲気をつくるのが重要だと思います。

関東・甲信越-07

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	準備中
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
日勤 8:30~17:10	○	○
早出1. 7:00~15:40	○	
早出2. 8:00~16:40	○	
日勤A. 9:50~18:30	○	
日勤B. 10:20~19:00	○	

遅出1.	11:00～19:40	○	
遅出2.	12:30～21:10	○	
日中勤務1.	8:30～21:30	○	
日中勤務2.	9:00～22:00	○	
準夜	16:20～1:00	○	
深夜	0:30～ 9:10	○	
夜間勤務1.	21:00～10:00	○	
夜間勤務2.	20:30～9:30	○	
夜勤A.	16:20～9:10	○	
夜勤B.	18:00～10:50	○	
早出半勤務	7:00～10:50	○	
午前半勤務	8:30～12:20	○	○
午後半勤務	13:20～17:10	○	

■導入のプロセス

○2交代制の導入を機に多様な勤務形態を導入

多様な勤務形態や選択できる勤務時間帯を設けたのは、平成16年からの2交代制勤務導入がきっかけである。病棟機能を拡大させるために平成16年から、多くの新卒看護職を採用してきた。しかし3交代のままだと、指導する立場の先輩看護師が少なくなってしまうため、ケアの質を維持するためには、夜勤人数を増やして2交代にすることが必要だった。もちろん、看護師の働きやすさの点でも2交代導入の利点は大きく、今では3交代には戻りたくないという意見が多い。

病棟によっては、8時半からの勤務ではないほうがよい場合もあった。実情にあった勤務時間を検討した結果、勤務形態は15種類になった。こうした多様な勤務パターンをうまく組み合わせるためには、師長と主任の連携が重要になる。主任は夜間勤務をしながら、夜間の病棟の状況をよく把握している一方で、日中は不在になることがあるため、両者のコミュニケーションをそれまで以上に図るよう努め、勤務形態について、患者状況と関連させて評価していく必要がある。

○マタニティユニフォームの効果 託児所設置は見送り、検討を継続

これまでは産休者が20数名だったが、この1～2年で40数名になった。そこで、マタニティであることが一目でわかるユニフォームを導入したところ、他の職員へのアピール効果が、非常に大きいと感じている。その最大の効果は、「妊婦でも、産後にも働き続けられる」というメッセージが妊婦はもちろん、すべての看護師に伝わることである。このため、産休・育休明けのほとんどの看護師は、病棟などに復帰している。

院内託児所がないため、設置を求める意見がここ1～2年増えている。さまざまな角度で検討したが、仮に設置した場合でも、4つの最寄り駅を持つ当院の立地を考慮すると、どの程度の利用があるのか予測がたたない。子どもの立場で考えた場合、託児所が自宅から遠いのは負担ではないかという意見もある。さまざまな角度から検討した結果、今後も、検討を継続していくこととし、現時点では託児所設置を見送ることになった。

○育児と仕事を両立させるために 管理者が先を見越してフォロー

当院では、産休・育休明けの復職者を対象とした研修を実施している。その研修の際に復職にあたっての気がかりを聞くようにしている。仕事を続けていく上では「子どもが病気になり、保育所に自分が迎えに行けないときに誰が迎えに行くか」といった具体的な計画が必要となるが、こうした対策が講じられていないことが、研修の中でわかってきた。対策が講じられていないということよりも、子育てをしながら、仕事を継続していくことのイメージを具体的に持っていないということの方が正しいのかも知れない。そ

ここで、育児と仕事の両立を可能にするためには、先のことを予見して計画をたてておく必要があるということ、スタッフが認識して動けるよう、管理者が上手に関わる必要がある。支援対策として、師長の中から「子育て支援リーダー」を置き、サポート体制をつくっている。

○子育て中の看護師も病棟で働けるようにしたい

子育て中の看護師は、夜勤ができない場合が多いため外来所属になるのが通例であった。しかし、在院日数の短縮に伴い、患者は医療機器などを装着したまま退院する時代になった。外来業務を長年続けていると、このような病棟で行われている医療内容に疎くなり、患者の看護にも支障をきたす可能性がある。そこで、勤務形態を多様化し、子育て中の看護師も病棟勤務が可能なようにしていった。

○育休中の情報提供

人事課から院内広報誌を郵送するほか、看護部からも看護部で独自に作成したニュースレターを郵送するようにした。さらに復職関連情報を紙媒体で送付し、病院HPを参照してもらうようにした。休暇明けの復職支援研修や、復職に際しての相談は勤務時間内に行うが、人によって時間帯が異なるためきめ細かく調整し、その看護師の生活に配慮した研修を行っている。

○短時間勤務より時間差勤務で働きやすく

看護業務は、一日の流れを踏まえて分担していく業務であるので、短時間勤務よりも時間差勤務のほうが向いている。短時間勤務の場合、不規則に生ずる交代時に業務をいかにバトンタッチしていくか、調整が難しい。

むしろ、時間差勤務を活用して始業や終業の時間を調整した方が、看護師にとっても働きやすいと考えている。

○フルタイム勤務を希望する人が多い

給与制度などの関係で、当院では契約職員は夜勤を行わないことになっている。そこで、日勤のみで勤務することを希望した看護職は、契約職員として雇用している。他方、パート職員は短時間契約や短日契約が可能になるので、通常の週の労働時間より短い勤務も可能になる。しかし、時間差勤務を可能にしているので、実際にはフルタイム勤務を希望する人が多い。

なお、外来配属の正職員の看護師は1箇所だけでなく各診療科を担当するが、契約職員は固定された外来に配置するようにしている。正職員と契約職員では待遇面に差が生じるので、正職員にはそれだけ複雑性の高い職務内容を組み込んでいる。様々な働き方をする看護師がいる中で、公平感のある人事制度であることは非常に重要である。

○事情があっても正職員のままで 半日常勤制の導入を推進

子どもが病気になって長期療養が必要となり、正職員からパートに変わらなければならない看護師が数人いた。そこで、再び常勤が可能状況になったときは、常勤にシフトできる仕組みを検討すると共に、1日あたり3時間の勤務でも正職員として雇用している病院があるという話を聞き、これを参考に半日勤務の導入を推進した。病院を経営する上ではコスト面も無視できないが、それと同時に貴重な人的資源である看護師が働きやすい仕組みを考慮していくことはさらに重要なことである。これを実現するために、人事部門と看護部門が膝を詰めて話し合い、様々な観点から検討し、推進しているところである。

○多様な勤務形態の評価の前に 組織のあるべき姿を明確に

正職員と非正規職員については待遇面をはじめいろいろな面でバランスをとるために工夫が必要である。また、多様な勤務形態についての評価手段についても、定着率だけで測れるものではない。その看護師がどのような働き方で病院に定着し、どのような看護を提供する組織になったかが、重要である。患者へのサービスが低下したり、組織が活力を失うような評価に値しないマイナス方向の定着も起こる可能性はある。従って、組織としてバランスが取れている状態とはどういうものかという「組織のあるべき姿」

を示すことが先であり、勤務形態の評価はその次にあるものと認識している。

■勤務表

師長が個人の希望をふまえて作成している。多様な勤務形態を導入してから、希望を取り入れやすく有休もつけやすくなった。急な欠勤は、日勤帯の場合、病棟内ではほぼ対応が可能である。夜勤帯は4人体制のため、1人の欠勤があっても対応できる。

■処遇

①正規職員の規準	
＜正職員・契約職員・パート職員の選択基準＞ 基本的には、採用時に個々の職員の希望を優先する。正職員であった看護職が採用形態を変更したい場合は、個々の職員の希望を優先しながら、所属上長（看護師長）との話し合いによって選択する。	
②給与／賞与	
・正規職員	所定労働時間が変わらないので、他の職員と同条件（時間差勤務の場合）
・非正規職員	時間給（契約職員の場合は、調整手当が加算される）
③人事考課	
・正規職員	どのような勤務形態でもラダーで評価を行っている。
・非正規職員	人事考課に基づく給与の加算・減算は、看護部門では行っていない。

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○（半日単位）	○（半日単位）
介護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス	○	

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助	○	
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	
日本看護協会認定資格への補助	○（認定看護師）	

■病院概要

病院名	関東・甲信越－07				
設置主体	学校法人				
所在地	東京都				
病院の特色	急性期病院、高度救命救急センター、脳卒中センター、透析センター、総合周産期母子医療センター、集中治療室46床、ハイケアユニット30床				
基本理念	患者さんの立場に立って、温かい心のかよう医療を提供する。				
病床数	1,153床（許可）		1,028床（2007.8現在稼働）		
入院基本料	7対1				
1日平均患者数	外来	2,100人/日（2006年度平均）			
	入院患者数	860人/日（2006年度平均）			
病床利用率	85%（2006年度平均）				
平均在院日数	14.1日（2006年度平均）				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり > なし	
人事管理部門	ある				
看護職の人数 (2007.12.1現在)	正規雇用	看護師*1	1,221人	准看護師	4人
	非正規雇用	看護師*1	14人	准看護師	0人
平均年齢	2006年度 28.2歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	499人	571人	117人	33人	8人
平均在職年数	2006年度 5.2年				
離職率	2005年度	16.13%	2006年度	15.71%	2007年度 11.60%
所定労働時間	38時間20分/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	5.1時間（2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員） （不詳）時間（2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員）				
年間休日数	120日（有給休暇や特別休暇は含まず）				
有給休暇日数	初年度	12日/年	から	最高	20日/年
有給休暇の取得 状況（2006年度）	平均日数	7日	・	30%	（フルタイム正規職員）
	平均日数	7日	・	30%	（多様な勤務をしている職員）
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤	8:30～17:10	1235人	1221人	14人
	早出1.	7:00～15:40	1167人	1167人	0人
	早出2.	8:00～16:40	1205人	1202人	3人
	日勤A.	9:50～18:30	1167人	1167人	0人
	日勤B.	10:20～19:00	1167人	1167人	0人
	遅出1.	11:00～19:40	1167人	1167人	0人
	遅出2.	12:30～21:10	1170人	1167人	3人
	日中勤務1.	8:30～21:30	90人	89人	1人
	日中勤務2.	9:00～22:00	90人	89人	1人
	準夜	16:20～1:00	256人	255人	1人
	深夜	0:30～9:10	256人	255人	1人

夜間勤務 1.	21:00～10:00	90 人	89 人	1 人
夜間勤務 2.	20:30～9:30	90 人	89 人	1 人
夜勤 A.	16:20～9:10	773 人	769 人	4 人
夜勤 B.	18:00～10:50	773 人	769 人	4 人
早出半勤務	7:00～10:50	90 人	89 人	1 人
午前半勤務	8:30～12:20	90 人	89 人	1 人
午後半勤務	13:20～17:10	90 人	89 人	1 人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 本院の場合働く時間帯が複数あり、一人が複数の時間帯で勤務するため、各時間帯に実際に勤務する看護師数を記載

■職員の声

★子育てと仕事の両立が可能に

子育てと仕事の両立が可能になりました。自分の時間、育児の時間、家事の時間が増えました。希望も入りやすく、連休も取得できています。

★多様な勤務形態 部署内で肯定的意見

肯定的な評価が多く聞かれています。いろいろな勤務形態があるので、出産や育児でも辞めずに働くことができます。

★個人のキャリアを大切に

多様な勤務形態を選択しても、キャリアプランには影響なく、個人のキャリアを大切に、勉強会や研修等にも参加できるよう勤務の配慮や金銭的な支援を受けることができます。

★マタニティユニフォームでアピールできる

<子育てスタッフ>

私が妊娠していたときは、マタニティユニフォームがなく、エプロンをつけていました。そのため、妊娠30週になり、産休前によく妊娠していることが周囲にわかる程度でした。今のマタニティユニフォームだと5～6ヶ月から着ている人が多いので、初期のうちから妊娠がわかるようになり、周囲からサポートが受けられやすくなったと感じます。

★産休に入っても復帰する 職場に子育て経験のモデル

<子育て中スタッフ>

出産後に辞めた人は、あまりいません。産休・育休に入っても、みな復帰しています。復帰するときには、「同じ病棟に戻れるかどうか」などの心配もありました。（出産後、退院日に看護部に挨拶に行き、義母が「元の職場に戻れるか」と聞いたところ、元の職場に戻れると即答してくれたのが思い出です。）

職場が周産期センターなので恵まれていると思います。子どもが生まれる前から、子育て中の人々が3～4人いたので育児しながら働く姿をイメージできたし、妊娠中も無理のない範囲で働けました。身体的には、出産直前1ヶ月は少し大変でした。それでも、身体的負担の多い業務を避け、新人看護師をフォローするような業務に調整してもらえたので、特にトラブルもなく働けました。時にはおなかの張ることもありますが、必要があれば早めに休暇を取ることもできます。

★妊娠中の業務調整 科ごとに対応

<師長>

周産期センターは妊婦や赤ちゃんが常にいる職場なので、妊娠中のスタッフに配慮した業務調整もスタッフに任せられます。他部署の場合は、環境が違うこともあるので、「何かあればいつでも言っているよ」と妊娠中のスタッフに伝えるようにしています。マタニティユニフォームの効果で、検査や手術出しの際にも、気づいて、他の職種の方々も手を貸してくれる場面を見かけます。

★給与よりもプライベートな時間がほしい

<師長>

収入が増えることよりも、プライベートと仕事を切り替えたいという人が増えています。超過勤務等で長く働くと疲労もたまるので、それよりは所定の時間で退勤して習い事に行くなど、時間的な余裕を確保したいという人の方が多いような気がします。

★フォローしてくれる家族が必要

<子育てスタッフ>

子育てしながら働いている人を見てきた中で、近くに住んでいて助けてもらえる身内の存在が大切だと感じていました。そのような存在がないと、働ける時間も制限されますし、子どもが病気の時も常に自分が休まないといけなからです。夫が協力しやすい職業の人であれば、土日に夜勤を入れたり、日曜に日勤に入ることもできます。家族がどれだけ仕事と子育ての両立に協力してくれるかが大きいのではないでしょうか。

★社会全体で、男性の働き方について考えていくことも必要

<部長>

少子化対策として、夫も働き方を変えることが必要ではないでしょうか。女性も働く意思を持っているのだから、夫婦がともに子育てに参画できるような働き方をすべきではないかと思います。

★多くの部署があることが幸い

<子育てスタッフ>

結婚して、家の中だけで生活する姿はイメージできません。将来かかる費用を考えると、働かない方が怖いです。しかし、仕事を辞めて一から新しい職場を探すのはとても大変です。できれば辞めずに続けられる環境が必要だと思いました。

この病院は、病棟で働くか外来で働くかの二者択一ではなく働ける部署がたくさんあります。例えば、健康医学センターや入退院管理室、透析センターの部署などです。そのため、透析センターで日勤を中心に働くような選択肢を採ることもできます。

★勤務形態がいろいろなので、急な休みに対応しやすい

<師長>

いろいろな勤務形態があるほうが、日勤者が急に休んだときの選択肢も増えます。例えば、午前中は夜勤者が少し残って手術患者の対応などをしてくれます。必要な場合は、午後半日の出勤を依頼することも多様な勤務時間があることで可能です。看護管理者も、このように選択肢が多い方が、病棟運営を行いやすいと考えています。

関東・甲信越-08

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	非正規職員の場合、2時間から勤務時間・曜日等を個人で選択可

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
3交代制 8:30~17:00 16:30~23:30 23:00~9:00	○	○
日勤専従 8:30~17:00	○	○
夜勤専従 16:30~9:00	○	○
短時間勤務 8:30~16:00	○	○
フレックス 10:00~18:30 選択可	○	○

■導入のプロセス

○キャリアアップ/生活のために 夜勤専従のニーズあり

夜勤専従は、かなり前から導入していた。ここ数年夜勤専従が増えている。従来は生活のためにお金が必要で夜勤専従をしたいという傾向がみられたが、最近はキャリアアップのために進学を目指しているので、学習時間を確保したいという人もいる。

○勤務形態の決定は希望に合わせて

採用時の勤務形態の縛りはない。週に何日働くかについても本人の希望にあわせて対応している。

○ワークシェアリング・フレックスの導入

看護師をもっと採用したいが、通常の常勤3交代だけではなかなか集められない。そこで、ワークシェアリングを提示したら、人が集まるのではないかということで導入したこともあった。勤務する曜日・時間が固定される。さらに、看護部ではフレックスタイムも導入。いずれの制度を利用するときも自己申告制となっている。

既婚率3割で圧倒的に非常勤の既婚率が高い。24時間保育室をもっており、以前は、結婚すると離職して地元に戻る傾向があったが、最近の若い世代は結婚しても離職せず残る傾向にある。

○定着促進：復職支援セミナーと保育室の充実

復職支援セミナーは1日実施する。病棟に入って注射関係と心肺蘇生のトレーニングを行う。病院の雰囲気を経験してもらえると好評で口コミで広がっている。問い合わせが多くきているが、なかでも保育所についての問い合わせが多い。働きたい人は増えてきている。

近隣で24時間保育をしている施設があまりない。非常勤でも利用できる。預けられれば働きたいという人はいるため、総務にかけあって保育士を増員してもらったこともあるが、まだ保育士が足りない状況。病児保育について検討を始めている。また、小学校低学年の学童を預かってほしいという要望もでていますが、乳児とともに面倒を看ることが難しくペンディングとなっている。育休中は3ヵ月ごとに来てもらい、休職中の病院・看護部の動向や新たな導入事項・変更事項等を伝えている。また子育て中の悩みや相談事などあれば話して貰い、気分転換を図りつつ、看護部の一員であることの意識を継続させている。

定年退職は65歳まで延長。

○新卒採用がさらに厳しく 第2新卒が増えている

診療報酬に7対1が導入されてから新規採用が難しくなった。一方で第2新卒の採用が増えている。新卒でよその施設に4月入職し、6-7月で退職して当院に応募してくる人が増えた。ほとんどが大学病院の退職者である。

○退職希望者にヒアリング 働きやすい時間と部署を検討

退職希望がでたらヒアリングを行う。本法人には「人を大事にする」という方針があり、働ける場所で働

ける時間で働いてもらえるよう話し合う。スタッフには、常に声をかけるようにしており、コミュニケーション不足とならないように注意している。

○多様な勤務形態の職員の業務

非常勤職員は看護師と共にあるいは一人で業務を行い、その他の業務を受け持ってもらっている。今後は、化学療法や日帰り手術の看護を非常勤職員に受け持ってもらえたらと考えている。

■勤務表

勤務表の管理は師長が担当。

■処遇

①正規職員の基準	
夜勤月 2 回以上	週 37.5 時間
②給与／賞与	
・正規職員	人事考課制度
・非正規職員	法人
③人事考課	
・正規職員	法人
・非正規職員	特に明記されたものはなし

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	初年度 12 日～	勤務実績に応じて 計算式にて算出
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇		
長期休職		
その他職員サービス	寮費補助・保養施設 24 時間保育室	24 時間保育室

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	申請にて全額負担	
日本看護協会認定資格への補助	検討中	

■病院概要

病院名	関東・甲信越—08					
設置主体	医療法人財団					
所在地	神奈川県					
病院の特色	地域に密着した中で、急性期病院としての中核となる施設。循環器、脳外科を主体とした専門色の強い部分もある。新人教育に力を入れ、職員の専門性の向上を図りつつ、定着率を上げる魅力ある職場づくりにも着手している。					
基本理念	1. 医学的根拠に基づく高度な医療 2. 患者主体の医療 3. 地域に密着した医療					
病床数	203床					
入院基本料	10対1					
1日平均患者数	外来	74.0人/日 (2006年度平均)				
	入院患者数	187.7人/日 (2006年度平均)				
病床利用率	92.5% (2006年度平均)					
平均在院日数	13.6日 (2006年度平均)					
看護部長の権限	副委員長職	経営会議		人事権		
	兼任していない	参画している		あり		
人事管理部門	本部人事部あり。看護部に関しては、各施設看護部長へ一任。					
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	143人	・准看護師	14人	
	非正規雇用	看護師*1	7人	・准看護師	4人	
平均年齢	2006年度	30.2歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上	
	37人	78人	40人	12人	1人	
平均在職年数	2006年度	3.5年				
離職率	2004年度	19.2%	2005年度	14.1%	2006年度	20.9%
所定労働時間	37.5時間/1週間					
超過勤務時間 (2006年度)	12.5時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)					
	0時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)					
年間休日数	104日 (有給休暇や特別休暇は含まず)					
有給休暇日数	初年度	12日/年	から	最高	20日/年	
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	3.5日	・	22.1%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	日	・	%	(多様な勤務をしている職員)	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数	
	3交代制	8:30～17:00 16:30～23:30 23:00～9:00	145人	130人	15人	
	日勤専従	8:30～17:00	2人	2人	0人	
	夜勤専従	16:30～9:00	18人	16人	2人	
	短時間勤務	8:30～16:00	2人	1人	1人	
	フレックス	10:00～18:30	1人	1人	0人	

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★幼稚園生の迎え時間に合わせて働く

核家族。子どもが幼稚園生です。14時が迎え時間なのでそれに合わせてお昼は取らずに通しで働いています。育児のためにこの時間を選択しました。ネットで知って、自分の都合の良い時間で働けることを知りました。

★ブランクあるも働いてみて「楽しい」

子どもが幼稚園年中です。大分手が離れてきました。周りのお母さんも働き出しています。看護職の友達は働いている人が多いです。働きたいと思うようになりました。ブランクの前は8年勤務、育休が終わると同時に夫が転勤になりました。産休+育休で休んでいました。楽しく働いています。

★出勤日数を増やしたい

できれば、週2日から増やしたいと思っています。子どもが小学校に上がると同時に勤務時間を延長できれば、病院に慣れてきたら、研修もできる範囲で受けたい。今はお金より時間がほしいです。はじめは、育児をしているし核家族だし、幼稚園は休みも長いので、わがままは聞き入れてもらえないだろうと思いましたが、でも、働きたくて。勤務時間が終わってほかの方より先に帰るときは申し訳ないと思います。

★子どもが小学校に上がると……

子どもを保育園に預けているときは、比較的融通が利きますが、保育室の利用ができなくなるので夜勤ができないのです。小学校1年生は早い時間に帰ってきます。なので、小学校の1年間だけ非常勤に変えました。2年生になったらフルタイムに戻るパターンが多いです。この市は学童がないので、もう一人子どもがほしいので、そうしたらお休みして、2人が大きくなったら復職したいです。実家も遠いので、両立には自信がありません。夫は、家のことをおろそかにしてほしいという人です。社会的なシステムで、もう少し家事労働を手伝ってもらえるようなものがあったらよいと思います。

★復職支援セミナーがきっかけ

保育園の一時預かり(8時半-17時、週3日まで)に合うような時間帯で働いています。9時-16時・週2日勤務しています。3年のブランクがあります。仕事は好きなので、戻りたいと思っていました。求人を見ていたら、新聞折り込み広告で、復職支援セミナーを見つけました。保育室があつて、無料だったので、受けてみました。その少し前から派遣看護師の登録をしましたが、子どもが急に熱を出したりしたときに休むことが許されないから紹介できないと言われました。登録はしていましたが、仕事はありませんでした。復職支援セミナーに来て、部長さんともお話して是非に、と。条件も聞いてもらえました。子どもがよその保育園に慣れなかったので、病院の保育室に変えました。業務が完全に終わっていないときに帰るのは、心苦しいと思っています。

★フレックスタイムで働いています

通勤時間がかかります。ひとり親家庭で、子どもが学校に行ってから自分が家を出たいと思っています。10時スタートで終わりを1時間半ずらしています。もともとフルタイムで働いていました。フレックスに変えて3年目です。夜勤は週末にしています。近所に両親がいます。土曜に預けて働きにでています。

関東・甲信越—09

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
日勤 8:30～17:30		○
日勤 8:30～17:30 準深 16:30～8:30	○	
早出 7:00～15:30 遅出1 9:30～18:00 遅出2 10:30～19:00 遅出3 13:30～19:00	○	
早出 7:00～15:30 遅出1 9:30～18:00 遅出2 10:30～19:00		○

■導入のプロセス

○看護師を集めるために 多様な勤務を導入

職員が元気に働くにはどうしたらよいか。医療は医師、看護師、事務、その輪が大事であり、特にオーバーラップの部分が大切であるという院長の方針があった。それぞれの職種能力をフルに発揮できるようにしたい。個々の能力は異なるという点を認めあう必要があると考えている。2-3年前までは、夜勤ができない人は、断ってパートに切り替えてきた。だが、今は、パートの人たちにも正職員の道を設けている。できるだけパートではなく正職員の立場でいられるよう考慮したい。

○育休後 勤務形態は希望優先

育休休暇は1年取っているが、少しでも早く戻ってきてもらい本人の希望を優先した勤務形態で従事してもらっている。

○業務分析の結果、若年で夜勤をやりたい人は、月72時間以内であればやってよいことに

年長者の時間外1時間と若年層の1時間では疲労度が違う。若年者は、体力に合わせて時間外で働き、その分賃金が増えるので有難いという声がある。

○7対1導入で経営に好影響 しかし多忙変わらず業務改善

7対1の取り組みには、看護部だけでなく院長はじめ副院長・人事課も協力し、全職員の取り組みとしてベッドを減らさずに導入に成功した。事務職など人を入れることに還元したいと考えている。看護師が医師や事務の仕事まで担ってきたが、その結果として、事務の人たちを育ててこなかったことにもつながった。さらに、他の職種で担える業務については、どんどん担ってもらうよう徹底した業務改善を行った。しかし、周辺業務がなくなっても、スタッフはゆとりを感じてはいない。非常に多忙である。患者が高齢化しており認知症が多い。重症患者がどんどん運ばれる。超満床の状態が続いている。したがって7対1の実感がない状況にある。

○院内保育所の改善 24 時間保育や病児保育

今までは昼間だけで料金もそれなりに取られていたが、2007 年の 6 月から 7 時～19 時 1 ヶ月 3 万円で夜間も週 2 日預けられるようになった。（お昼代も含む。）病後児保育も検討中。

○勤務形態は個人の希望を最優先

個々のニーズに応じて勤務形態を決定。3 交代を希望する人がいる場合、2 交代制をとっている病棟であっても 3 交代を取り入れる。育休あけも 2 交代で勤務。昼間の勤務形態の非正規職員は本人の働ける時間で勤務。子育てや、家庭の事情からその勤務帯を選択している。

○働く部署が多い 60 箇所程度

組織内における部署数が 60 箇所程度あるため、年度途中でも、自由自在に働く場を変えることができる。急性期だけでなく、慢性期、保健、在宅、ドクターヘリ、老人保健施設、診療所、訪問看護ステーションなどへの異動が可能。

■勤務表

1 ヶ月 6 回まで出せる休暇希望をできるだけかなえるように配慮。重なるときは、希望を出した人だけ集まってもらい話し合って決定する。

■処遇

①正規職員の基準	
正規	週 40 時間以上
②給与／賞与	
・正規職員	厚生連規定による
・非正規職員	厚生連規定による 賞与は正規者の 1/2 病欠・育休は査定あり
③人事考課	
・正規職員	MBO 厚生連規定
・非正規職員	MBO

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（半日単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	○
長期休職	○	○
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	97%	100%
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助	○	○
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	○

■病院概要

病院名	関東・甲信越－09				
設置主体	厚生連				
所在地	長野県				
病院の特色	高度医療から、保健予防活動、在宅医療、福祉活動まで、幅広い取りくみを積極的におこなっています。				
基本理念	「農民とともに」の精神で、医療と文化活動をつうじ、地域住民のいのちと環境を守り、生きがいのある暮らしが実現できるような地域づくりと、国際保健医療への貢献を目ざします。				
病床数	1,193 床				
入院基本料	7 対 1（一般病棟） 15 対 1（精神病棟）				
1 日平均患者数	外来	2016 人／日（2006 年度平均）			
	入院患者数	961 人／日（2006 年度平均）			
病床利用率	92.3 %（2006 年度平均）				
平均在院日数	日（2006 年度平均）				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり	
人事管理部門	人事課 → 入職・退職に関わる件				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	727 人	・ 准看護師	15 人
	非正規雇用	看護師*1	67+19 人	・ 准看護師	15+1 人
平均年齢	2006 年度	38.2 歳			
年齢層別人数	25 才以下	26～35 才	36～45 才	46～55 才	55 才以上
	109 人	269 人	148 人	150 人	51 人
平均在職年数	2006 年度	12.1 年			
離職率	2004 年度	4.9%	2005 年度	4.7%	2006 年度 4.6%
所定労働時間	35.59 時間／1 週間（2006 年度）				
超過勤務時間 (2006 年度)	2.1 時間（2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員）				
	3.1 時間（2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員）				
年間休日数	111 日（有給休暇や特別休暇は含まず）（2006 年度）				
有給休暇日数	初年度	10 日／年	から 最高	20 日／年	（繰越あり）
有給休暇の取得 状況（2006 年度）	平均日数	11.1 日	・ 34.8%	（フルタイム正規職員）	
	平均日数	13.8 日	・ 56.3%	（多様な勤務をしている職員） 臨時・パート・アルバイト	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤	8:30～17:30			
	日勤 準深	8:30～17:30 16:30～8:30			

早出	7:00～15:30			
遅出1	9:30～18:00			
遅出2	10:30～19:00			
遅出3	13:30～19:00			
早出	7:00～15:30			
遅出1	9:30～18:00			
遅出2	10:30～19:00			

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★つらい体験から退職を考えたことも。でも辞めなくてよかった。

20代後半、5年目。以前は急性期のかなり重症度の高いところで、死亡率の高い病棟にいました。身内の死を経験してから、このごろとてもつらくて、エンゼルケアに立ち会えませんでした。辞めようと思いましたが、死亡が出ない病棟を探すからということで急性期の外来透析室に決まりました。辞めないでよかったと思っています。気持ちのケアのために。

★多様な部署があるから、いろいろな事情でも辞めずに異動

生まれた子どもに障害がある、心を病んでしまって、急性期から離れたいなどそれぞれいろいろな事情があります。そのようなとき、どこの職場であれば、働けるのかを検討します。60箇所の職場があるので、辞めさせない、辞めないことを原則にしています。

★3交代には戻れない。2交代で工夫して休憩を確保する。

2交代の方が働きやすいです。もう、3交代には戻れないですね。準深やって、まる二日ゆっくり体を休めて遊びに行けます。日勤ではとても17時に帰れなかったし、日勤深夜はとても無理です。2交代は、今でも労組は反対しています。長時間勤務できちんと休めないのではないかと。2時間以上の休憩時間と決められていますが、取れているときと取れていないときがあります。でも、できるだけ取れるように努力はしています。夜勤3人で工夫してでも取らないと。16時間勤務で2時間以上の休憩中に体を横にすることができるのと全然違います。机の上では休めません。休む場所はできるだけ部署から離れたところで。自分たちで休む努力をしなければいけません。誰も助けてはくれませんから。

★2交代で残業が減った

2交代になって、残業は少なくなりました。夜勤後帰る時間が早くなりました。日勤でも17時に帰るようにしています。16時間働く代わりに、自分の時間を多く取れます。

★院内イベントが盛ん

他職種との日常的なかかわりがあります。文化活動が盛んでイベント好きな病院です。いろんなことがささっとできるという特長があります。病院祭り(2日間)は63回行っています。仕事が終わってからボランティアで参加します。労組が山ほど文化活動を行っています。

東海・北陸－01

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	4時間勤務を1単位とし、週40時間（10単位）として考え、看護の必要な時間に職員配置を厚くしている

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
3交代制（ICU） 8：15～17：15 16：20～0：30 0：20～8：30	○	○
2交代制（病棟） 8：15～21：15 20：15～8：30	○	○
2交代制 1.（外来） 8：15～17：15 17：00～9：00 2.（病棟） 8：15～17：15 16：20～8：30	○	○
変則勤務 本人希望シフトあり 5：00～14：00 6：00～10：00 7：00～16：00 8：15～12：30 8：00～14：00 8：00～17：00 8：00～19：00 12：00～21：00 14：30～23：30	○	○
短時間勤務 本人希望シフトあり 8：00～14：00 9：00～15：00	○	○
日勤のみ シフトあり 8：15～17：15	○	○
時間契約	○	○

■導入のプロセス

○職員の意見や要望に合わせて変革していく風土

もともと、地域住民や職員の意見・要望に合わせて変革していく風土があり、考え方・取り組みに自由さがあった。また、病院の方針として、3年ごとの中期目標、年度目標、ISO、バランススコアカード、SQM(企画部門)などにも積極的に取り組んできた経緯があり、働きやすい病院づくりの一環として、離職防止や子育て支援、ワークライフバランスを考えての導入はスムーズだった。多様な勤務形態を導入する際の組織体制は、看護部長1名・看護副部長3名・教育専任師長1名に加え、師長16名(看護単位は13)で組んだ。そこから各看護単位でスタッフに話をおろしていった。

○師長の理解が鍵

たとえば3交代を2交代に変えたり多様な勤務形態を取り入れたりする際に、看護部長が一貫して提案し続ける。師長の理解を得るために、師長会でのグループワークによる勉強会を何回か繰り返す。このプ

ロセスで徐々に師長の意識が変わり導入に至っている。新たな取り組みには、師長の理解を得ることが重要。そのために師長会でのグループワークが欠かせない。このとき看護部長は部下が意見を言いやすいよう退席し、副看護部長や教育専任師長が主体となり活発な意見交換を行う。看護部長が率先して早い段階から繰り返し導入方法やメリット等を伝えることで、師長の意識も変わり、スムーズな導入に至る。

○短時間勤務や夜勤免除制度

<正規雇用者の場合>

短時間勤務(6時間)は小学校就学に達するまでの子を養育する職員に適用される。夜勤免除制度・夜勤回数制限制度は育児中・体調不良・家庭の都合により夜勤ができない職員に適用される。

<非正規雇用者の場合>

勤務時間は本人が希望する時間(1~2時間/日、1~2時間/月) 子どもの夏休み・冬休み・春休み期間中は勤務しなくてよい。ライフスタイルに合わせた勤務時間を選択できる。現在、管理職で6時間短時間勤務を活用している者は、病棟主任1名である。今後は、管理職であっても短時間勤務が可能であることを実証したい。

○患者就寝前の時間帯は人手を厚く ライフスタイルに合わせた勤務時間

患者就寝前など、より看護の必要な時間には職員配置を厚くする(1時間程度)。2交代、3交代と表向きは言っているが、病棟の勤務形態はミックスされた状態。部署によっては6パターンの勤務形態が混在するところもある。師長が勤務表作成時に個人のライフスタイルに合わせるよう考慮。育児・介護・就業前の子どもがいるなどが本来の適用条件ではあるが、それ以外の場合も看護事務局が許可すれば適用される。日勤の8時間の場合も時間帯の正確な制約はなく、病棟によって時間枠はフレックスに変更できる。

○離職率 年々減少 13%⇒11%⇒10% 復職多い

病院が嫌で辞める人はほとんどいない。また、退職時には気持ちよく送り出すことを心がけており、それが再就業につながる場合も多い。特別な活動をしたわけではないが、復職者(転勤やUターン)が30名ほどいる。復職者の増加の背景に、夜勤免除や短時間勤務等の多様な勤務形態が可能となった点があるのではないかと考えている。また、大卒者の採用が近年増えているので看護の質や意識も変わりつつある。

■勤務表

勤務表の作成は師長が個人の希望をふまえて行う。カスタマイズできる勤務表作成ソフトがある。急な欠勤時は、師長やリーダーが調整。委員会は勤務時間内に組みこむ。自己研鑽は勤務時間外で行ってもらう。多様な勤務形態を導入してから、希望を取り入れやすく有休・連休もつけやすくなった。

■処遇

①正規職員の基準	
週30時間以上勤務で正規雇用 夜勤をしなくても正規雇用	
②給与／賞与	
・正規職員	短時間勤務(6時間) 給与は基本給の75% 賞与も基本給(75%)の規定通り
・非正規職員	パート職員：時給 賞与は6ヶ月間の平均賃金を基礎として0.8ヶ月分を支給
③人事考課	
・正規職員	当院は院長の方針で人事考課は行っていない。しかし、看護部では、目標管理として個人のキャリアアップを行っている。
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	○
長期休職	○	○
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100％	100％
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助	○	○
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	東海・北陸－01		
設置主体	社会福祉法人 恩賜財団		
所在地	福井県		
病院の特色	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域医療支援病院 ・ 日本医療機能評価機構認定「認定証 ver. 4.0」 ・ 災害拠点病院 ・ 地域がん診療連携拠点病院 ・ IS09001 承認 ・ ホスピレート「働きやすい病院」認定 ・ 臨床研修指定病院 ・ SQMシステム運用 		
基本理念	「患者さんの立場で考える」		
病床数	466 床		
入院基本料	7 対 1		
1 日平均患者数	外来	1,284 人／日（2006 年度平均）	
	入院患者数	30.2 人／日（2006 年度平均）	
病床利用率	97.0 %（2006 年度平均）		
平均在院日数	13.9 日（2006 年度平均）		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権
	兼任している	参画している	あり
人事管理部門	総務課に人事管理部がある		
看護職の人数	正規雇用	看護師*1 426 人	准看護師 19 人
	非正規雇用	看護師*1 56 人	准看護師 11 人
平均年齢	2006 年度 31 歳		

年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	98人	238人	111人	51人	14人
平均在職年数	2006年度 8.4年				
離職率	2004年度 13%	2005年度 11%	2006年度 10%		
所定労働時間	40時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	9.4時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	120日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度 10日/年 から 最高 20日/年				
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	7.4日	・	42%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	日	・	%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数 ^{*2}	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	3交代制 (ICU)	8:15～17:15 16:20～0:30 0:20～8:30	22人	22人	0人
	2交代制 (病棟)	8:15～21:15 20:15～8:30	33人	33人	0人
	2交代制 1. (外来) 2. (病棟)	8:15～17:15 17:00～9:00 8:15～17:15 16:20～8:30	336人	335人	1人
	変則勤務	本人希望シフトあり 5:00～14:00 6:00～10:00 7:00～16:00 8:15～12:30 8:00～14:00 8:00～17:00 8:00～19:00 12:00～21:00 14:30～23:30	11人	11人	0人
	短時間勤務	本人希望シフトあり 8:00～14:00	1人	1人	0人
	日勤のみ	シフトあり 8:15～17:15	43人	43人	0人
	時間契約		66人	0人	66人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★短時間勤務

<スタッフ>

15時に帰る後ろめたさはあるが、フリーが多いし、みんなが声かけしてくれるので働きやすい。

★リフレッシュ休暇必ず取れるように

<看護部長>

リフレッシュ休暇を一週間、続けて必ずとってもらうようにしています。病院の福利厚生として慰安旅行は2～3年ごとに海外に行くよう企画しています。

★パート夜勤をしながら昼間は介護

16時間の夜勤パートがあり、自宅介護をしながら通っている人もいます。

★育児休暇中のスタッフ 親との同居を機に6時間勤務へ

<スタッフ>

産後一年休む予定だったのですが、同居になったので、ちょっとでもでてこない？という話をいただき、夜勤はできませんが、6時間勤務をすることになりました。1年間休むとついていけないのではないかという不安はありました。復帰してみても、前の感覚を早くとりもどせてありがたいと思いましたが、日勤といっても8時から15時までなので、1歳になるまでは子どもの面倒をみたいという希望も叶います。毎日育児もできますし、とてもよい勤務体制だと思います。病棟がバタバタしているときに、後はお願いしますと帰宅するのは気が引けますが、時間になったら、帰らせてもらうようにしています。また、本来は休む予定だった期間ですが、働くことでお金が入ってくるので助かっています。

★夜勤12時間・16時間勤務 何回も出勤しなくてよい

<スタッフ>

3年目です。夜勤の12時間勤務と16時間勤務をしています。病院にいる時間は増えましたが、その分、病院に出勤する回数が減りました。また、有休もつくようになり、希望しなくても連休もつけてくださるのでとても休めています。ほかの職種の方より、看護師は大変だろうって思われますが、休みは自分の方が多いのではないと思うぐらい家にいます。長い勤務で、体がつかないかなと思うのですが、患者さんが寝るまでの忙しい時間の負担が減ったのでそれほど大変ではありません。

★学校行事があるときは夜勤に入る

学童と幼児の二人の子どもがいます。同居もしています。学校の行事があるときは、昼間の時間を空けたいので、夜勤をしています。

★昔より休みやすくなった

昔に比べると休みもとりやすくなりました。また、手当についてもよくなっています。

東海・北陸—02

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
2交代制	8:50~17:35	○	
	16:20~9:20		
日勤常勤	8:50~17:35	○	
短時間勤務	8:50~15:35	○	
非正規雇用	8:50~12:50		○
	8:50~15:20		○
	8:50~17:35		○

■導入のプロセス

○多い中途採用／子育て中の看護師の増加 多様な勤務形態へ

新卒採用者は少ないが中途採用者が多く、子育てをしながら看護師を続ける人が増えてきた。そのようななかで多様な勤務形態に対する要望が高まり導入。また、さまざまな働き方をする人を受け入れる風土は以前からあり、導入に対する抵抗はなかった。

○日勤常勤制度で産休・育休後の復帰率が上昇

日勤常勤制度を事務部門からの提案で導入したところ、産休・育児休暇後の復帰率が高まり 100%近くとなっている。

○離職率が減少 20%⇒15%⇒12% 人件費率はアップ

職員満足度調査における職員の満足度は徐々にようになっており、離職率も低くなってきている。一方で、人件費率が高まっているのが現状。6時間勤務者の業務をカバーするために他の人が必要で、その人の超過勤務が増える場合もある。今後は、総労働時間を増やすことなく、ワーク・シェアリングが可能となるような勤務編成が必要ではないかと考えている。

○6時間勤務者 ほぼ通常の日勤業務

パートは数時間～1日単位と勤務時間がさまざまであるため、フリー業務や入院・処置業務を担当。6時間の短時間勤務者は通常の日勤者の業務とほぼ同じ業務を担当。パートに残業はない。しかし責任を持って業務にあたってもらっている。業務内容に差がでることや時短勤務者がいることに対して、部署内ではお互い様という雰囲気がある。

■勤務表

勤務表の作成は師長が担当。個人の希望をふまえる。休暇希望は重ならないようにスタッフにも配慮を求めている。

■処遇

①正規職員の基準	
本人の希望を尊重して雇用形態（正規・非正規雇用、勤務時間等）を選択している。 （原則として、日勤常勤等、給与規定に定めている）	
②給与／賞与	
・正規職員	1. 勤務時間 主案分方法／常勤者基本就労勤務時間 2. 上記に基づく6ヶ月間の実労働時間数比率配分方式
・非正規職員	時間給 決定方法あり 賞与(夏・冬)不支給
③人事考課	
・正規職員	人事評価規定と目標管理制度併用に拠る能力評価及び、業績評価等、評価基準に基づいている。
・非正規職員	実施していない。

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	○
長期休職	○	○
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率 (%)	100%	100%
院内保育所	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助 (休暇・費用)	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	○

■病院概要

病院名	東海・北陸-02				
設置主体	医療法人				
所在地	愛知県				
病院の特色	ケア・ミックス型医療機関で、とりわけ急性期病院との連携強化に特化した回復期リハビリテーション病棟を保持して、地域に根差した機能分化に特化する地域医療機関である。				
基本理念	1. 患者様第1を常に考え、質の高い医療と手厚い看護・介護をサービスします。 2. 地域の人々との愛と信頼の輪を創ります。 3. 経営基盤を確立し、個人と組織の社会的向上を目指します。				
病床数	196床				
入院基本料	10対1 (一般病棟)				
1日平均患者数	外来	202.3人/日 (2006年度平均)			
	入院患者数	156人/日 (2006年度平均)			
病床利用率	92.3% (2006年度平均)		※稼動病床対		
平均在院日数	18.7日 (2006年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参加している		あり	
人事管理部門	事務部 人事課 病院経営管理規定に定める人事課 所掌業務全般のうち、とりわけ人事採用、フォローアップ、メンタルサポート、調整機能に重点を置いている。				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	39人	・ 准看護師	13人
	非正規雇用	看護師*1	15人	・ 准看護師	5人
平均年齢	2006年度	36.5歳			
年齢層別人数	25才以下	26~35才	36~45才	46~55才	55才以上
	5人	30人	24人	9人	4人
平均在職年数	2006年度	4.1年			
離職率	2004年度	20%	2005年度	15%	2006年度 12%
所定労働時間	40時間/1週間				

超過勤務時間 (2006年度)	4.6 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 2.1 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	119 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度 10日/年 から 最高 20日/年				
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	8.5日	・ 40.8%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	7.3日	・ 49.5%	(多様な勤務をしている職員)	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数 ^{*2}	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	2交代制	8:50~17:35 16:20~9:20	46人	46人	0人
	日勤常勤	8:50~17:35	4人	4人	0人
	短時間勤務	8:50~15:35	2人	2人	0人
	非正規雇用	8:50~12:50 8:50~15:20 8:50~17:35	5人 11人 4人	0人 0人 0人	5人 11人 4人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★夕方から大学に通えます。

★昼間に家事や育児をしたいという希望と子どもが1才になるまでは成長をしっかり見たいという希望の両方がかなって助かっています。

★子どもと一緒に季節休暇で遊びにいけるので、働くことに張り合いができています。

★家族での旅行計画を立てやすくなりました。

★短時間勤務のスタッフ：

短時間勤務だと、子どもの用事を済ませたり、昼間の学校行事に出られたりして助かっています。

★中途採用のスタッフ：

前の急性期の病院ではほとんど研修に行かせてもらったことがなかったのですが、今の病院ではたくさん研修に行かせてもらい、本当に勉強させてもらっています。今、日本看護協会のものではないのですが、リハビリ認定ナースの勉強に3ヶ月に1回参加させてもらっていて、その費用も病院に負担して頂いています。出張扱いで参加しています。この病院に入ったのは、保育所があるという理由からですが、仕事と子育ての両立ができるだけでなく、研修にも参加できて、自分の休みを削らなくてもいいので、モチベーションが高まっています。

近畿一〇一

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	勤務時間選択可は育児・介護などを優先に本人が希望する時間に応じている

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
日勤勤務体制	日勤専従 8:30～17:00	○	○
	短時間勤務 9:00～13:00 13:00～17:00 9:00～16:00		○ ○ ○
	混合型夜勤 夜勤4回と日勤	○	○
選択型二交代 勤務体制	分離型 1～3か月夜勤専従し その後混合型	○	
	夜勤専従 夜勤のみ4か月以上	○	
選択型 夜勤時間	16時間夜勤	○	○
	13時間夜勤（産科）	○	
	14時間夜勤（成人系）	○	

■導入のプロセス

○きっかけ：定着率向上を目指して—海外事例を参考に—

導入前は4週6休制。時代の流れに合わせて4週8休制（週休2日制）を検討していたとき、3交代より2交代のほうが4週8休制をとりやすいと考えた。さらに1994年、アイオワ州で10数種類のフレキシブルな勤務体制を見て、将来的には日本でも取り入れていくことが必要ではないかと考えたことなどが導入の契機であった。

○離職率28%への対策：分離型夜勤 —企業の夜勤体制にヒント—

離職率が28%であった当事、調査結果で勤務形態に対する職員の不満足が認められた。新卒1年目は半年間夜勤に入らないためベテランばかりが夜勤に入る状況もあった。一方で、新人に夜勤手当がつかないことでの不満も募り、結果的には新人の離職率が増加した。残るのはベテラン層だけとなり、いつまでたっても同じ人たちが夜勤専従でいなければならなくなった。また日勤では未熟なスタッフばかりとなり残業が増えるという悪循環も生じていた。その頃、テルモの分離型夜勤（工場が分離型夜勤体制をつくり、1ヶ月間夜勤、3ヶ月間日勤を行っていた）からヒントを得て導入することになった。

○忙しい時間帯に看護師を増やしたい：混合夜勤

多忙な時間帯に看護師数を増やすためには、夜勤16時間だけではできなかった。夜勤16時間と夜勤12時間、夜勤13時間を抱き合わせることで、時間帯によっては4名のところを5名、3名のところを6名にすることが可能となった。また、産科病棟の分娩件数が1600件と多くなかで、産科病棟だけ2交代にできず、3交代を実施していた。2交代に踏み切りたいとの要望もあり、科長を中心にスタッフで話し合った。その結果、夜間の分娩等による長時間（16時間）の緊張状態を維持させることに問題があると感じた。夜勤は12時間か13時間という方針をスタッフ自身が出した。スタッフの認識調査を反映させつつ、スタッフから時間帯の提案をもらった。

○パートと呼ばず「シフトナース」

7対1導入まで病棟には非常勤看護師は勤務していなかった。現場では固定ナーシングが重要という固定観念があり、半日非常勤勤務者を入れるのなら業務内容は機能別に清潔ケアや患者搬送などを願うことになるかといった議論があった。最終的には、ケアを専門に極める人材なのだし、一人の患者をみんなで見ていこうという考えにまとまった。そこで、4時間勤務など短時間勤務者を、パートナーズとい

う呼び方ではなく「シフトナース（選択性勤務時間職員）」という名称で雇用することになった。科長とスタッフの理解が導入の鍵だった。

○各々の事情に配慮 勤務形態の決定

新入職者は混合型で 1～2 回夜勤をし、慣れてから勤務形態（混合型・分離型・夜勤専従）の希望を出す。夜勤専従は、カンファレンスに参加できない・研修に行けない等の不満や、ケア技術の低下・体調不良等が生じやすいため、長く続けられないように調整。しかし、個別の事情による夜勤専従希望もあるため、個人の生活ニーズに配慮して勤務形態を決定する。

日勤専従は妊婦・体調不良・家庭的な事情等があるスタッフとし、原則的には 24 時間勤務できるという前提で採用。特別な理由がなく、夜勤はせずに日勤希望という場合は、シフトナースとして雇用。シフトナースは時間給（経験年数で決定、上限が 1400～1700 円）。

■勤務表

1 看護単位の看護師の数が増えているため、勤務表を組むのは大変。NICU は看護師配置 3 対 1 のため 58 名の看護師を抱えた。勤務パターンのベースを応用するがスタッフの様々な希望等を取り入れるためには勤務表ソフトでの対応は困難で、最終的には手作業。作成は看護師長の役割。

■処遇

①正規職員の基準	
週 37.5 時間勤務 夜勤勤務可能（夜勤専従者は月に 144 時間、混合型は月に 72 時間）	
②給与／賞与	
・正規職員	給与は経験年数に応じて法人所定の等級号数表を適用し決定する 賞与は、1 年未満 夏 1.5 ヶ月 冬 2 ヶ月 1 年以上 夏 2 ヶ月 冬 3 ヶ月
・非正規職員	賞与：6 ヶ月間の勤務時間 800 時間以上 3 万円、700 時間以上 2 万円、500 時間以上 1 万円、 500 時間未満 0 円 シフトナースは時間給（経験年数で決定、上限が 1400～1700 円）
③人事考課	
・正規職員	組織独自の人事考課基準があり年 1 回評価を実施。評価者：管理職は 2 名以上、スタッフは 2 名で評価している。評価は臨時ボーナスに反映される。
・非正規職員	正規職員と同様の法人独自の人事考課基準で年 1 回評価を実施している。評価者は 2 名。

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇		
長期休職	○	
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率 (%)	99%	
院内 (病院委託) 託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助 (休暇・費用)	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	近畿一〇一				
設置主体	特別・特定医療法人				
所在地	大阪府				
病院の特色	地域医療支援病院 臨床研修病院(単独型) 人間ドック機能評価認定病院		総合周産期母子医療センター 開放型病院(登録医数 323) 日本病院機能評価認定病院		
基本理念	「患者さまの満足する医療」				
病床数	477 床				
入院基本料	7 対 1 (平成 18 年 12 月)				
1 日平均患者数	外来 1,350 人/日 (2006 年度平均)				
	入院患者数	474 人/日 (2006 年度平均)			
病床利用率	98.9 % (2006 年度平均)				
平均在院日数	15.2 日 (2006 年度平均)				
看護部長の権限	副委員長職 兼任している		経営会議 参画している		人事権 あり
	組織母体の本部に人事部と病院管理科人事担当 看護部職員定員管理・新卒・既卒就職活動・新卒者入試試験・新卒者入職時研修・看護職員入退職時事務手続き・福利厚生事務手続きなど				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	427 人	准看護師	16 人
	非正規雇用	看護師*1	36 人	准看護師	5 人
平均年齢	2006 年度 31.4 歳				
年齢層別人数	25 才以下	26~35 才	36~45 才	46~55 才	55 才以上
	101 人	270 人	79 人	23 人	11 人
平均在職年数	2006 年度 4.4 年				
離職率	2004 年度	12.9%	2005 年度	14.8%	2006 年度 13.4%
所定労働時間	37.5 時間/1 週間				
超過勤務時間 (2006 年度)	4.9 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員) ※全ての人数の集計です。非常勤は超勤はありません。 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				

年間休日数	122 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)			
有給休暇日数	初年度 5 日/年 から 最高 50 日/年			
有給休暇の取得 状況 (2006 年度)	平均日数 6.4 日 ・ % (フルタイム正規職員) ※全ての人数の集計です。 平均日数 日 ・ % (多様な勤務をしている職員)			
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯	従事者数 ^{*2}	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
日勤勤務体制	日勤専従 8:30~17:00	74 人	53 人	21 人
	短時間勤務 9:00~13:00	10 人	0 人	10 人
	13:00~17:00	1 人	0 人	1 人
	9:00~16:00	8 人	0 人	8 人
選択型二交代 勤務体制	混合型夜勤 夜勤 4 回と日勤	275 人	274 人	1 人
	分離型 1~3 か月夜勤専従しそ の後混合型	39 人	39 人	0 人
	夜勤専従 夜勤のみ 4 か月以上	39 人	30 人	0 人
選択型夜勤時間	16 時間夜勤	229 人	228 人	1 人
	13 時間夜勤 (産科)	29 人	29 人	0 人
	14 時間夜勤 (成人系)	17 人	17 人	0 人
その他	産前・後休暇者、育児休暇者、長期研修者 合計 37 名			

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

スタッフ<4時間勤務/日、9:00~13:00、4回/週>

患者の受け持ちはしていません。受け持ちの看護師から依頼される患者の移送 (検査など)、保清を中心に行っています。

★勤務する前は？

正職員で働いていましたが夫の転勤で退職しました。7年のブランクの後、1 昨年から復帰しています。子どもは3人 (8歳、6歳、4歳) います。

★フルタイムの時と比べて仕事への満足度は？

正職員の時は自分の中ではやらされているという感じが強くて、リーダー業務も増えると患者のベッドサイドに行くこともできませんでした。今回は勤務時間は短いけれどベッドサイドに行く時間があるので、患者さんと接することができて楽しいです。

★子どもが大きくなって、学童や保育室を利用できるようになった際に、時間延長や正職員になってもよいか、希望は？

正職員は最終目標ですが、夜勤の面を考えると子どもに留守番させることはできないので、難しいですね。時間を長くすることは考えています。

★時給について

扶養内で働くことを考えれば適度な金額です。扶養を外れれば長時間で勤務したいです。

★時間内に気兼ねなく終わることができますか？

少し時間オーバーしてもよいかと思うこともありましたが、時間になるとスタッフが声かけをしてくれるので、時間を守って帰らなければならないんだと思っています。業務は時間内に終了できるようにマネジメントしています。終了できないものは申し送っていきます。業務量は、朝に調整していても流動的

になりますが、正職員と相談しながら行っています。

★扶養から外れたらどれくらい働きたいですか？

子どもが小学校に入ったら、週5日くらい働きたいですね。現状は子どもの都合に合わせていて、4時間を6時間ないし7時間にしてみたいです（1時間くらいなら留守番をさせることもできるので）。7年のブランクの前は8年間勤務していました。以前のケアや医療とは違います。

★将来、正職員として働く際にシフトナースの経験は活かされますか？

シフトナース（選択性勤務時間職員）が正職員になる前の助走期間になると思っています。

就業支援講座は大きなきっかけとなりました。

★家族はどのような言っていますか？

子どもは看護師の仕事に興味をもっています。働くことに嫌がってはいないと思います。疲れて家事ができない時、子どもが手伝ってくれたこともあります。夫は家庭のことに負担のない程度に働いているため、特別何も言わないですね。勤務時間に関しては定時に帰ることができるように調整していますが、定時に帰れないことが続くと仕事への満足度が下がることがあります。ケアに接していることは満足度が高いです。

多様な勤務形態で働くスタッフの同僚

★シフトナースが導入されてどうですか？

シフトナースがなかった時は、ケアをしたいが他の業務の忙しさのためケアの時間がとれなかった時もありました。シフトナースがいることで、出来なかったケアが出来るので気分的にも安心感につながっています。毎日でも来てもらいたい。

★シフトナースが導入されて、スタッフの反応は？

現在、シフトナースが2名います。家庭の事情があるが仕事が好きな人たちで、外部での活動（新生児訪問）等もしているため、いろいろな助言をしてくれるためスタッフにもよい刺激になっています。シフトナースに対する他のスタッフからの不満はないです。

成人系の病棟：変則2交代導入：(副主任、日勤専従)

★2004年から導入のこの勤務形態はどうですか？

混合病棟（神経科、婦人科、一般内科：糖尿病など）となっています。まず、糖尿病の患者には、食前に血糖を測定しインシュリンを扱う時間帯に、婦人科の手術後の患者が入室する、または検査後の患者の搬送が重なり人手がとられるときに安全の確保ということが難しくなっていました。夕方のインシデントも多くなっており、安全を確保することが課題でした。19時までの長日勤を導入しその時間帯に人の配置を厚くすることで、インシデントも減り、17時までに仕事が終了すれば帰ることができるようになり、超過勤務も減少しました。長日勤があると、勤務の組み方として夜勤を16:30からではなく、18:30開始の夜勤Iを組み込めるのです。18:30からの出勤であれば夕食をつくってから出ることができますし、ゆっくり眠れるし、夜勤が短く身体が楽なので、良さはでていると思います。

★スタッフの反応は？

17時までの人は帰宅できるようになりました。19時までの人は残務が発生して超過勤務が発生することもあって負担になっているところもあります。

★シフトナースについてどうですか？

2人（9:00～13:00の人と8:30～17:00の人）いますが、看護への熱い思いをもった人で目的をもってこられているので、みんなのよい刺激になっていると思います。非常勤と常勤の双方が働きやすいようにトレーニングします。シフトナースの産休は欠勤として籍だけ残すことができます。

近畿一〇二

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
早出	7:30~15:38	○	○
早出	8:20~16:28	○	
早出	7:30~15:30	○	
準夜	16:25~0:33	○	
準夜	16:40~0:48	○	
準夜	16:00~00:00	○	
日勤	7:30~15:38	○	○
日勤	8:00~16:08		○
日勤	8:30~16:38	○	
日勤	8:45~16:53	○	○
日勤	9:00~17:08	○	○
日勤	8:00~16:00	○	
日勤	8:30~16:30	○	○
日勤	8:45~15:53	○	○
日勤	8:30~15:38	○	
日勤	9:30~17:30	○	
日勤	11:00~19:00	○	
日勤	8:45~16:45	○	
遅出	9:45~17:53	○	
遅出	10:22~18:30		○
遅出	11:00~19:08	○	○
遅出	11:30~19:38	○	○
遅出	13:52~22:00	○	
遅出	12:00~20:00	○	
パート			○
パート	8:30~16:38		○
パート	9:00~17:08		○
深夜	0:33~8:41	○	
深夜	0:48~8:56	○	
深夜	0:00~9:00	○	
短時間	11:30~16:30	○	
短時間	15:00~20:00		○
短時間	11:45~16:53	○	
当直	8:45~32:45	○	

■導入のプロセス

○よさこいソーラン祭に参加するために退職願

よさこいソーラン祭への参加を理由に退職を申し出た看護師がいた。退職ではなく、2ヶ月の無給休職扱いにして復職を検討したことが、多様な勤務形態導入のきっかけとなった。

○多様な勤務形態従事者 看護部直属のプラス要員

多様な勤務形態で働く人は看護部直属のみでなく、部署ではプラス要員配置にしている。（財団法人だから可能であるかもしれない。）固定チームナーシング制を取っているが、フリー業務ばかりに配置すると他の職員からの反感も招きかねない。日勤帯の短時間勤務の希望者は多いが、夕方からの勤務希望者は少ないため、正規職員を組み合わせることも考えている。朝ゆっくり出勤できるというメリットもある。

○全スタッフに十分な説明を

多様な勤務形態の人に対するスタッフからの不満が出ないように、スタッフ全員に十分説明して理解を得ておくことが重要。

○勤務形態によらず 看護師としての責任をもつ

遠距離通勤者や、孫の世話をしている職員もいる。通常の働き方でないとしても、看護師として責任をもって働いてもらうことが重要。

○多様な勤務形態の処遇面 試行錯誤

短時間勤務者、土日勤務をする人・しない人などに対して給与差をどのようにつけるかなど試行錯誤で行っている。短時間勤務者のための給与表はない。給与は勤務時間から算出して本人と交渉・調整の上決めているが変更することも多い。短期的にみると、コスト面で見合わないところもあるかもしれないが、長期的に見たとき、ここで働きたいという職員を増やすことにつながる。短時間勤務でも休職でもいずれは戻って働いてもらえればいいと考えており、そのためにも処遇面の公平性が必要。

○短時間勤務者への評価 「格好良い人」へ

短時間勤務者に対して特別扱いのようならやましが混じる声があった。しかし、今では、人柄や仕事ぶりを見て、仕事も家庭も両立している「格好良い人」という評価が聞かれる。

○どのような理由でも同等に認める ワークライフバランスの実現

子育てでも、その他のどのような理由であっても、その人にとって重要なこととして同等に認めることがワークライフバランスの実現のうえでも大切。看護職は子育てでも遊びでも、どのようなことでも仕事に活かすことができる。その意味でも、ワークライフバランスの実現が組織貢献につながっている。

■勤務表

師長が作成。スタッフからの希望が多すぎて、全員の希望を叶えるための調整が難しい場合がある。むしろ、チームリーダーに任せて調整するほうがうまくいくこともある。

■処遇

①正規職員の基準	
月4回夜勤ができる	
②給与／賞与	
・正規職員	
・非正規職員	○A氏（リソース看護師：勤務表参照） 給与：基礎給与額／6日×週労働日数 賞与：職員と同様 賞与基礎額×支給月数 ○B氏（精神神経科病棟看護師：勤務表参照） 給与：基礎給与額／144H×月の夜勤回数（時間） 賞与：職員と同様 賞与基礎額×支給月数

	OC氏（内科系病棟看護師：勤務表参照） 給与：日額 賞与：職員と同様 賞与基礎額×支給月数
③人事考課	
・正規職員	
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	○
長期休職	○	○
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	86.36%	
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	資格により補助	

■病院概要

病院名	近畿一〇二		
設置主体	財団法人		
所在地	大阪府		
病院の特色	医学研究所		
基本理念	エクセレント・ホスピタル		
病床数	741床（2006年度） 707床（現在）		
入院基本料	7対1 10対1（精神）		
1日平均患者数	外来	1862.0人／日（2006年度平均）	
	入院患者数	665.3人／日（2006年度平均）	
病床利用率	89.8%（2006年度平均）		
平均在院日数	12.8日（2006年度平均）		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権
	兼任していない	参画している	あり

人事管理部門	総合病院経営における経営マネジメント機能のうち、人事全般を守備範囲とするスタッフ部門。 主な機能は、人事、採用、教育能力開発、給与、福利厚生、労務、職員衛生管理					
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	551人	・ 准看護師	12人	
	非正規雇用	看護師*1	13人	・ 准看護師	4人	
平均年齢	2006年度	30.1歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上	
	247人	198人	87人	31人	17人	
平均在職年数	2006年度	6.0年				
離職率	2004年度	22.3%	2005年度	19.8%	2006年度	15.5%
所定労働時間	35.5 時間/1週間					
超過勤務時間 (2006年度)	13.4 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)					
	8.4 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)					
年間休日数	102 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)					
有給休暇日数	初年度	10日/年	から	最高	20日/年	
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	8.3日	・	46.6%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	6.0日	・	51.1%	(多様な勤務をしている職員)	
勤務形態と従事者数 (抜粋)	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数	
	早出	7:30～15:38	13人	3人	10人	
	早出	8:20～16:28	1人	1人	0人	
	早出	7:30～15:30	2人	2人	0人	
	準夜	16:25～0:33	2人	2人	0人	
	準夜	16:40～0:48	4人	4人	0人	
	準夜	16:00～00:00	57人	57人	0人	
	日勤	7:30～15:38	3人	1人	2人	
	日勤	8:00～16:08	1人	0人	1人	
	日勤	8:30～16:38	46人	46人	0人	
	日勤	8:45～16:53	57人	51人	6人	
	日勤	9:00～17:08	4人	3人	1人	
	日勤	8:00～16:00	7人	7人	0人	
	日勤	8:30～16:30	216人	215人	1人	
	日勤	8:45～15:53	2人	1人	1人	
	日勤	8:30～15:38	1人	1人	0人	
	日勤	9:30～17:30	1人	1人	0人	
	日勤	11:00～19:00	1人	1人	0人	
	日勤	8:45～16:45	1人	1人	0人	
	遅出	9:45～17:53	1人	1人	0人	
	遅出	10:22～18:30	1人	0人	1人	
	遅出	11:00～19:08	5人	2人	3人	
	遅出	11:30～19:38	5人	4人	1人	
	遅出	13:52～22:00	2人	2人	0人	
	遅出	12:00～20:00	5人	5人	0人	
	パート		6人	0人	6人	
	パート	8:30～16:38	2人	0人	2人	

パート	9:00~17:08	2人	0人	2人
深夜	0:33~8:41	2人	2人	0人
深夜	0:48~8:56	4人	4人	0人
深夜	0:00~9:00	55人	55人	0人
短時間	11:30~16:30	2人	2人	0人
短時間	15:00~20:00	1人	0人	1人
短時間	11:45~16:53	1人	1人	0人
当直	8:45~32:45	1人	1人	0人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★給与額より短時間勤務が出来ることのほうが重要

<スタッフ>

待遇については、公務員のときよりも給与が下がりましたが、短時間勤務ができることのほうが自分にとっては重要です。給与は高いに越したことはありませんが、今の自分の業務に見合っていると思います。

★看護部長からは「あなたの望むパターンを言ってくれたらいい」と

子育てのため9:00~14:30の短時間勤務です。子どもが情緒的に落ち着かないこともあり、夫からフルタイムでの勤務はやめてほしいと言われ、短時間勤務ができる病院を探しました。ホームページでこの病院を見つけ、看護部長からは「あなたの望むパターンを言ってくれたらいい」といわれました。朝、学校への送り出し、下校時には家で子どもを迎えることができるようになり、子どもは落ち着き、何の不安もなく明るく過ごしています。たまに業務が終わらず、時間が延びてしまうこともありますが、上の子が家の鍵を開けてくれています。

★大学院進学で夜勤専従

3年間勤務した後、大学院に進学しました。当初はアルバイトを考えていましたが、土日のみの夜勤専従で勤務しています。学業に支障のない範囲で、自分の休息も取れるように、月に1,2回のこともあります。大学院で研究をしていますが、現場に身をおくことで臨床の目ももてるので、学業との両立ができることはありがたいと思っています。

★頑張っている人に励まされる

<スタッフ>

頑張っている姿を見ると自分たちも頑張ろうと思います。いろいろな生活状況のなかで来てくれるだけでもありがたいと思います。自分たちも逆の立場になるかもしれません。みんなで協力し合うようにしています。

★子どもの成長に合わせて勤務時間を延ばしたい

<スタッフ>

子どもが危険なく過ごせる時間が増えてくれば、少しずつ勤務時間を延ばしていきたいと考えています。

近畿一〇三

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
変則三交代制 8 : 45～17 : 30 12 : 45～21 : 45 20 : 15～9 : 45	○	
短時間勤務 8 : 45～16 : 30 8 : 45～15 : 30 8 : 45～17 : 30 (1～4回/W)		○
時差出勤 妊娠通勤緩和	○	

■導入のプロセス

○変則3交代は昭和34年から 平成18年度から短時間勤務を導入

昭和34年の設立時より、変則3交代制を導入している。平成18年度診療報酬改定に伴い、非常勤職員制度（短時間勤務）を導入した。最初の短時間勤務者は、以前当院に勤務していた人で、子育てに専念したい・やりたいことがあるという理由で離職した職員。その職員とは、離職後も連絡を取っていた。以前、当院に勤めていたということもあり病棟になじみやすかった。その後はホームページで公募。

○なるべくなら正規雇用 一方、短時間正職員も検討中

変則3交代制で勤務している正職員は4週6休となっており、他院から転職してきた一部の職員から不満が出ている。しかし、多くの職員は「働きやすい」、「体が楽」、「子どもと触れ合う時間が多い」等、現在の制度に満足している。非常勤職員を雇用する事に抵抗はないが、なるべく正職員を雇いたいと考えている。現在の制度でも、「非常勤職員→正職員」、「正職員→非常勤職員」への移行は可能で、非常勤職員の職歴も俸給表の評価に加味される。そのためには、短時間正職員制度の導入も検討する必要がある。平成19年度には短時間正職員制度に関するワーキンググループを立ち上げ、平成20年度中には実施したいと考えている。

○独立行政法人化で人事管理が変化 要望を出しやすくなった

人材管理・育成は地方公務員型の採用方式で、地方独立行政法人が行っている。看護部の方にも病院経営状況に関する資料が回覧されるようになった。配属病院は職員の希望が通る。病院内での約3年ごとの異動もあるが、入職時からずっと同じ部署の職員もいる。地方独立行政法人化に伴い、人事管理方法が変わり、看護部と人事部の距離が縮まって要望を出しやすくなった。地方独立行政法人化前は年1回の採用であったが、今は融通が利くようになりほぼ毎月採用している。非常勤職員の勤務時間は、7:00～21:00の間で希望を聞いて決定する。

○介護休暇取得者の代替として臨時任用職員を採用

現在、介護中の職員が外来に勤務している。病棟勤務者にはいない。介護休暇を取得した職員の代わり

に臨時任用職員を採用することも可能。

○非常勤職員の業務 入職直後はフリー 慣れたらスタッフの1人に

非常勤職員は、入職後業務に慣れるため、最初はフリーな立場でさまざまな業務に接してもらう。その後はスタッフの一人として看護業務に関わってもらう。

○スムーズに復帰できるよう産休・育休中も研修に参加

産休中の看護師も積極的に研修を受講し、産休・育休復帰後の仕事が円滑に進むよう努力している。育休を取得している職員には、「子どもを連れて、病院にも顔を見せに来てね」と手紙を添えて『看護部ニュース』を送付し情報提供を続ける。育休から職場復帰する職員は、育休前に所属していた部署（病棟）へ戻れるようにしている。以前は、復帰後の職員は「外来に配置。しばらくしてから病棟へ」という流れであったが、最近は人員的にも余裕があり、慣れた職場へ戻れるようにしている。外来で働きたい職員も多い上に、外来業務も高度化していることもあり、慣れた病棟へ配置する方が職員のためにも良いと考えている。

○子どもが1歳半になるまで夜勤免除 しわよせが他のスタッフに

子どもが1歳6ヶ月になるまでは基本的に16:00 帰宅、1歳6ヶ月以上は17:00 帰宅としている。夜勤免除は子どもの年齢が1歳6ヶ月まで適用されるが、その期間を過ぎてどうしても夜勤ができない職員には半年間程度、夜勤免除期間を延長して調整。一方、夜勤を負担する側のスタッフにしわよせが及び不満も出ている。

○子どもの生活を考えて24時間保育の検討は慎重に

保育所は院内に設置されており非常勤職員も利用できる。利用時間は17:30 まで。24時間保育のニーズはあるが、子どもの生活を考えると慎重に検討する必要があると考えている。

■勤務表

各師長が担当。会議等、各自絶対はずせない予定を先に入力する。基本的に休暇は職員の希望通りに取得できる。夏休み（7月～9月の間に5日間）も連続5日間取得できる。年齢構成が良いため、夏休み等の休みを職員間で調整し、希望日に休暇を取得できるといったメリットがある。

例) 既婚者はお盆の時期に夏休みを取りたがるが、未婚の若年層は旅費が安くなるお盆以外の時期に夏休みを希望する。

■処遇

①正規職員の基準	
基本的には三交代勤務が可能なこと 週40時間勤務 年齢40才未満	
②給与／賞与	
・正規職員	前職の従事期間を考慮のうえ決定
・非正規職員	
③人事考課	
・正規職員	人事評価 ・チャレンジシートによる目標管理による総合的評価
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100%	
院内（病院委託）託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	
夜勤への配慮	○	
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学研修	○	院内研修○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	近畿一〇三		
設置主体	地方独立行政法人		
所在地	大阪府		
病院の特色	がんと循環器疾患の専門病院		
基本理念	1. がんと循環器疾患の克服 2. 高度先進的医療の提供と創造 3. 人間性の尊重 4. 医療水準の向上への寄与 5. 健康で知性と感性豊かな人材、活力と魅力に溢れた職場		
病床数	500床		
入院基本料	7対1		
1日平均患者数	外来	1,117人／日（2006年度平均）	
	入院患者数	461.9人／日（2006年度平均）	
病床利用率	92.8％（2006年度平均）		
平均在院日数	18.8日（2006年度平均）		
看護部長の権限	副院長職	経営会議	人事権
	兼任していない	参画している	あり
人事管理部門	ある		
看護職の人数	正規雇用	看護師*1 427人	准看護師 10人
	非正規雇用	看護師*1 10人	准看護師 6人

平均年齢	2006年度 33.9歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	82人	191人	94人	48人	12人
平均在職年数	2006年度 10.2年				
離職率	2004年度 12.1%	2005年度 16.7%	2006年度 12.9%		
所定労働時間	40時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	11.5時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	0時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	120日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度 15日/年 から 最高 20日/年				
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数 7.3日 ・ 36.5% (フルタイム正規職員)				
	平均日数 日 ・ % (多様な勤務をしている職員) 2006				
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯	従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数	
	変則三交代制 8:45～17:30 12:45～21:45 20:15～9:45	437人	437人 (臨時任用16名)	0人	
	短時間勤務 8:45～16:30 8:45～15:30 8:45～17:30 (1～4回/W)	16人	0人	16人	
	育児時間 1.5時間、～1才半 保育 1才半～就学前	17人	17人	0人	
	時差出勤 妊娠通勤緩和	5人	5人	0人	

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

3交代制 (8時間) 経験後、転職して当病院の変則3交代制になった人たちの意見

★子どもができて当病院で働き続けられる気がします。(脳外科病棟スタッフ)

★子育て期は家族 (夫や親) のサポートも重要です。(脳外科病棟師長)

★インターバルが長いので体が楽で、午前中に家の用事や子どもの用事を済ませてから出勤しても、それほど体の負担になりません。

★体を十分に休めてから出勤するので、職場での集中力が高まって夜勤に臨んでいます。

結婚して子どものいる師長の意見 (子育て期は三交代をしていた)

★親や夫といった家族のサポートがあって乗り越えられました。ここでの今の勤務形態は経験していませんが、スタッフの話聞く限りでは、非常によいのではないかと印象を持っています。

近畿一〇四

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
日勤 8:30~17:15	○	
2交代 8:00~16:45	○	
8:00~18:00		
16:00~9:00		
18:00~9:00		
19:00~9:00		
短時間勤務 8:30~15:15	○	
短時間勤務 8:30~16:15	○	
短時間勤務 9:00~17:15	○	
短時間勤務 (週4日)	○	
時給者等 希望による		○

■導入のプロセス

○定着率向上のために 職員の理解を得やすい風土

常に看護師の定着率向上が議題として挙がっている状況。そこで定着率向上のため働きやすい環境づくりを目指した。職員の理解を得やすい風土があり、新しいことを始めるときにも苦労がない。師長が病棟でスタッフに新しい制度の導入を説明した際も、まずはやってみるという気風でスムーズに進めることができた。

○働きやすい環境とは 看護師が本来業務に携われること

働きやすい環境とは看護師が本来の業務に携わることができる環境のことで、そのためには勤務形態の整備や業務改善が含まれていると考えている。看護師が働き続けられる体制に病院側が柔軟に合わせるようにしてきた。10年くらい前から夜勤をしたい人には夜勤を多く、夜勤が難しい人には少なく、と調整していた。年々業務量が増えてきたため、朝方や夕方に人員配置を厚くした。今までは変則3交代で、業務量の多い勤務帯へ人員を多く配置していた。現在は2交代制・3交代制は病棟の特性に合わせて導入しているが、看護師の希望によっては、2交代制の病棟に3交代制を組み合わせることを許可している。

○新制度を導入するとき 3ヶ月の試用期間

新しい制度を導入するときには、3ヶ月の試用期間をもうけ、各病棟で問題を出し合う。そして、問題が多ければ導入しないこともある。一つの病棟で、3人くらいは反対する人がいる。しかし、うまくいかなければやめてもいいという考えで始めてみるが、3ヵ月後に中止する病棟はない。変則2交代を全病棟に導入するのに4年間を要した。

○勤務体制のアレンジは病棟の自由裁量

基本的に患者に悪影響がなければ、勤務体制のアレンジは病棟の自由裁量。学校へ行くためにフルタイムは困難という相談があったので、夜勤専従を勧めたところ、それを利用したいという看護師もいる。介

護休暇を取っている職員は、40代、50代の看護師。介護の場合は30時間正社員の適応にならないため、介護制度の中で介護休暇や時間短縮制度を利用している。短時間正社員は受け持ち患者をもち、他のスタッフと同じ業務を担当している。

○子育て目的の退職希望に 短時間正社員を勧める

医師確保が困難になってきた時期に、院長が、30時間ならば就労が可能だという育児をしている女性医師を見つけ、2004年から30時間正社員制度を導入した。その女性医師が30時間正社員制度利用者第1号である。また、女性医師の増加が医師不足にも影響していると考え、女性医師に手厚い支援をした。第1号の女性医師に同制度を適応すると同時に、全職員にも適応した。

子育てのために退職を考えている看護師には、師長や部長が話を聞き、短時間正社員を勧めている。小学校6年生まで適応可能なので、大変な時期だけ制度を使うなど臨機応変に対応。毎年数回、広報や院内メールにて周知。また、制度を活用した方がよいと思われる看護師がいて、看護部から制度の活用を勧めている。病児保育は2005年から開始。全職員の子どもが利用できる。

○子育て中のスタッフは若い看護師のモデル

子育てをしているスタッフは子どもがいても仕事を続けられるという意味でモデルとなっており、若い看護師が彼らを見て自分の将来をイメージしやすくなっている。さらに、同僚の協力を得ながら働き続けた看護師は、その後育児中の看護師を助けるという良い循環ができています。子育てをしている看護師がたくさんいることで、生活感のあふれる看護師を育てることにつながるという側面もある。

○産休者を見越して余剰配置 リリース体制が充実

産休を見越した雇用を行っているので、余剰配置になっている。565床に対する看護師配置とリリース体制をとっており、看護部が調整している。忙しい病棟には他病棟から手伝いに行くことになっており、それぞれの病棟はリリースの人に何をしてもらうのか、平時より決めておくようにしている。ICUでも余裕があれば他病棟へリリースに行く。多様な勤務形態を導入しても、新たな増員は必要となっていない。

■勤務表

勤務表を作ることは容易。多様な勤務形態導入以前となんら変わりはない。

■処遇

①正規職員の基準	
週30時間以上勤務（社会保険適用）	
②給与／賞与	
・正規職員	一般職員と同様。 ただし、給与については育児支援時間を控除して支給。
・非正規職員	
③人事考課	
・正規職員	一般職員と同様
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率 (%)	100%	100%
院内 (病院委託) 託児室	○	○
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助 (休暇・費用)	○	
日本看護協会認定資格への補助	○	

■業院概要

病院名	近畿一〇四					
設置主体	財団法人					
所在地	大阪府					
病院の特色	公益医療を重視し、小児救急などの救急医療や災害医療を担っています。病院全体で地域連携が盛んです。24時間分娩にも対応しています。					
基本理念	1. 高度で安全な医療を目指します 2. 患者様の立場に立って、心温まるケアに専念します 3. 近隣のかかりつけ医と連携し地域の医療と福祉を推進します 4. 人を癒し人を活かす職場であることを誇りとします					
病床数	565床					
入院基本料	7対1					
1日平均患者数	外来	1336.8人/日 (2006年度平均)				
	入院患者数	449.9人/日 (2006年度平均)				
病床利用率	86.9% (2006年度平均)					
平均在院日数	12.9日 (2006年度平均)					
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権		
	兼任していない	参画している		あり		
人事管理部門	<ul style="list-style-type: none"> 職員課において担当 人事給与に関する業務 		<ul style="list-style-type: none"> 事務局の一部 労務に関する業務 			
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	480人	准看護師	4人	
	非正規雇用	看護師*1	27人	准看護師	人	
平均年齢	2006年度	31.4歳				
年齢層別人数	25才以下	26~35才	36~45才	46~55才	55才以上	
	196人	193人	86人	31人	6人	
平均在職年数	2006年度	6.8年				
離職率	2004年度	11.9%	2005年度	11.5%	2006年度	10.3%
所定労働時間	40時間/1週間					

超過勤務時間 (2006年度)	6.6 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員) 0.3 時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)			
年間休日数	121 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)			
有給休暇日数	初年度 3~13日/年 から 最高 20日/年 (繰越40日まで)			
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数 6.5日 ・ 17% (フルタイム正規職員) 平均日数 13.8日 ・ 36.4% (多様な勤務をしている職員)			
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯	従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤 8:30~17:15	76人	76人	0人
	2交代 8:00~16:45 8:00~18:00 16:00~9:00 18:00~9:00 19:00~9:00	381人	381人	0人
	短時間勤務 8:30~15:15	2人	2人	0人
	短時間勤務 8:30~16:15	1人	1人	0人
	短時間勤務 9:00~17:15	1人	1人	0人
	短時間勤務 (週4日)	1人	1人	0人
	時給者等	27人	0人	27人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★子どもが保育所に慣れるまで30時間正社員制度を利用

<スタッフ>

子どもに寂しい思いをさせてまで仕事を続ける必要があるのだろうかという気持ちが強くなり、子どもが保育所に慣れるまでの予定で30時間正社員制度を利用しました。

★妊娠して住まいが遠いため退職を考えたが

<スタッフ>

妊娠したときに、住まいが職場から遠いこともあり退職を考えていました。しかし、30時間正社員制度の利用を上司から勧められました。復帰するときは不安でしたがすでに制度を利用している人を見ていたので、見習って仕事を始めました。1ヶ月働いて生活に慣れたので以降はフルタイムに戻る予定です。

★育児支援を受けて 子どもがかわいいと思うように

<スタッフ>

子どもの甘えが柔らぎ、自分のイライラが少なくなりました。子どもをかわいいと思うようになりまし。周囲が非常に協力的なので友人でも利用してみようと考えている人がでてきました。また、周囲への負担を最小限にするために、時間配分をさらに意識するようになりました。夫は、仕事に復帰して私が生き生きしたと喜んでます。

★経験者には続けてもらいたい

<管理者>

経験のある看護師が育児を理由に退職すると業務に支障をきたすので、働き続けてもらうことが大切です。相談できる先輩看護師がいることで後輩は安心して仕事ができます。30時間正社員をみていると、能率よく仕事をしています。

中国・四国－01

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	○
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
日勤勤務	8:30～17:15	○	○
日勤 遅出	8:30～17:15 12:30～21:15	○	○
3交代制	8:30～17:15 16:30～1:15 0:30～9:15	○	○
日勤 夜勤 午前勤	8:30～17:15 17:15～21:15 8:30～12:30	○	○
日勤 夜勤 午前勤 遅出	8:30～17:15 17:15～21:15 8:30～12:30 10:30～19:15 12:30～21:15	○	○
短時間勤務：週3回 日勤 遅出	8:30～17:15 13:00～21:45	※	○
短時間勤務	8:30～15:15	※	○
短時間勤務：週3回	8:30～12:30 8:30～12:00		○
育児休業中		○	

※現在対象者はいないが、申請があれば適用される可能性がある。

申請に基づき個別に勤務形態が定まるので、現段階では見込めない。

■導入のプロセス

○働きやすい勤務体制とは 看護職全員でKJ法

看護師の確保を目指して、KJ法を用いて看護職員全員で「働きやすい勤務体制」について検討した。その結果、多様な勤務形態や入院時の案内役のコンシェルジュ・師長秘書・看護学生の臨時雇用などが提案され実現。この体験を機に、意見を出せば検討してもらえると実感したことでモチベーションが高まった。

多様な勤務形態の導入までは、看護体制が不安定だった。夏に採用試験をして人員を充たしても、年末に退職の申し出があるという状況であったが、改善されている。

○病院あげての強力なバックアップ 市長・市議会の理解

新たな制度を導入する際、自治体病院の性格上、市議会において条例改正が必要である。KJ法の結果を受けて看護部が院長・庶務に看護職員からの提案を実現できるか打診。病院全体の強力なバックアップ

体制のもと、市議会で検討される。改正案は定期的に開催している市長を含めた経営改善プロジェクトで検討され、市役所担当部署との調整が図られた後、市議会に提案される。市長・市議会とも当院の市民生活への影響に理解があり、病院経営に前向きな姿勢である。

○看護学生の非正規採用

市内にある看護学校の学生（昼間・定時制・3年コース、准看護師資格保有者）については実習を受け入れていることもあり以前は非正規としての雇用は行っていなかった。しかし、先に掲げたKJ法での意見に「看護学生の雇用により看護業務の軽減化」があった。当時、看護師不足もあり、ハローワーク等で募集をかけて採用。夕方以降患者が就寝するまでの多忙な時間帯に勤務。各病棟にそれぞれ3名配置して、清潔・排泄ケアなどの補助業務を担当してもらう。このことで看護師が本来業務に専念できるようになったと職員に満足感が得られ、患者の皆様にも待遇が改善されたと好評を得た。

○勤務する看護学生に勉強会

毎月一回、臨時採用で勤務する看護学生に対して勉強会を実施。学生時代から現場の雰囲気になれることでリアリティショックの軽減にもつながり、勉強の機会も得られると学生に好評。

○多彩な業種を雇用 看護師長秘書・病棟コンシェルジュ・薬剤助手・リハビリ助手・保育士資格を持った助手など

先のKJ法の結果から、看護師長秘書・薬剤助手・リハビリ助手・保育士資格を持った助手がいたらよいという意見があり雇用されている。師長秘書の雇用により、師長の業務が大幅に軽減し、管理業務に注力できるようになっている。病棟コンシェルジュは、患者の入院時説明を担当。これらの新たな業種を配置することで、業務改善が進み看護師の負担軽減につながっている。

○公務員試験 教養試験を免除に

看護師であっても自治体病院であるため、地方公務員として雇用される。このため、公務員試験（教養試験及び専門試験）を受験する必要がある。採用後の職員から受験時の教養試験のための勉強が大変で受験をあきらめた者が多いとの声があった。そこで、市の人事担当部局と協議を行い、看護師としての専門性を高めた人員を採用することが最重要であるとの見解で一致、教養試験は免除、専門職試験のみとした。

○24時間保育開始 就学後に備えて放課後児童クラブの検討

市の事業として、民間認可保育所において24時間保育を開始。育休後でも病棟勤務を希望する職員が多いため、提案した。市の担当部署において検討され、病院勤務者のみならず、深夜労働者全体に対する施策として有効と判断、19年4月から開始された。人数の関係で、週の決められた日しか預けられないため夜勤日の調整が必要であるが、夜間保育が可能になったことは勤務の継続を可能にしている。今後、出産を迎えるであろう職員に安心感を与えている。

現在は、就学児童の放課後児童クラブの対象年齢の拡大について検討をお願いしている。拡大されるまでは、夏休み等への対応について、病院として個々に相談にのり協力している。

■勤務表

休暇希望は重ならないかぎり通るので不満はでない。

「勤務表作成取り扱い基準」に基づいて作成。子育て中のスタッフと未婚のスタッフなどで有給休暇や休み希望の通りやすさに差がでないよう公平化に配慮して規定している。

勤務表作成には3日～1週間程度を要する。準夜のみで深夜免除とか、日勤のみ、子育て中の看護師など多様な働き方でシフトを組む。子育て中は子どもの行事等での理由で夜勤を希望する人もいる。個々の状況に応じて、日勤でも早く帰れるよう工夫している。

■処遇

①正規職員の基準	
採用時には、競争試験の実施により、採否を決定している。 採用後の配属等については、人事管理上、配置転換もあり、一般的勤務を可能とすることが前提となる。(ただし、条例・規則に基づいて、短時間勤務や夜間勤務制限の申請は可能である。)	
②給与／賞与	
・正規職員	再任用職員については、別に給与表を定めており、勤務時間（16～32時間／週）に応じた給与とする。賞与については支給月数を2.35月／年の範囲内で勤務時間数により支給する。 就学前児童の育児のため、短時間勤務（20、24、25時間／週）を行う職員には勤務時間数に応じて、給料、賞与を減額して支給する。
・非正規職員	非正規雇用については、日額単価としており、短時間勤務の場合は、日額単価を8時間で除し、時間単価を設定している。 看護師職については、平成17年度に賃金体系の見直しを行い、①勤務時間の変則性により、2段階から3段階の給与額を設定、②2年目、6年目を迎えた際に熟練度等により昇給制度の導入、③長期間勤務者（フルタイムのみ）については、勤務年数により、最大2月／年間の賞与を支給する、等改正を行った。 なお、通勤手当、賞与については、短時間勤務者は支給しない。
③人事考課	
・正規職員	目標面接シート・情意評価表（当院独自）による他者および自己評価自己申告書（市役所規定）
・非正規職員	目標面接

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス	○	○

職員互助会について、様々な助成や行事を行っている。正規職員は当然全て適用されるが、非正規職員（互助会員ではないが）は行事への参加が認められている。

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100% ※	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

※2003年度：2/2、2004年度：4/6、2005年度：3/3、2006年度：3/3、2007年度：2/2
なお、産休時の年度で育休取得者もカウントしています。

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	※	※
院外研修への参加補助（休暇・費用）	※	※
日本看護協会認定資格への補助	※	

※公務性が認められ、病院として出張命令が下れば、勤務扱い・旅費・研修費を支給。

■病院概要

病院名	中国・四国－01				
設置主体	自治体				
所在地	山口県				
病院の特色	平成12年4月に、結核病床中心の病院から急性期一般病院として、現在の場所に移転改築した。診療は、電子カルテによりおこない救急輪番・へき地医療を担う病院である。医療圏に小児入院病床がなくなったため住民の要望を受けて小児病床10床を開設した。				
基本理念	私たちは、絶えず自分を研ぎ、質の高い医療を提供します。 私たちは、提供するサービスを説明した上で、あなたとともに医療を実践します。 私たちは、自分に課せられた仕事を全うし、病院事業を維持、発展させます。				
病床数	115床（一般100床、結核15床）				
入院基本料	10対1				
1日平均患者数	外来	257.9人/日（2006年度平均）			
	入院患者数	88.5人/日（2006年度平均）			
病床利用率	72.8%（2006年度平均）		一般 83.7%		
平均在院日数	17.6日（2006年度平均）		一般 11.6日		
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり	
人事管理部門	自治体病院（地方公営企業法の一部適用）であるため、根幹的な人事管理は、市役所総務部総務課人事係において一括管理している。 院内においては、事務部庶務係において、病院職員に係る第一次の役割及び、病院と市役所との連絡調整機能を担っている。また、非正規職員の採用にあたっては、市内部での担当部署としての一次決裁権がある。				
看護職の人数 (H19.12.31現在)	正規雇用	看護師* ¹	81人	・准看護師	1人
	非正規雇用	看護師* ¹	5人	・准看護師	9人
平均年齢	2006年度	32.2歳			
年齢層別人数 (正規のみ) (H19.12.31現在)	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	18人	40人	16人	6人	2人
平均在職年数	2006年度	6.2年			
離職率	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	
	8.0%	9.9%	11.0%	7.1%見込	
所定労働時間	40時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	15.4時間(2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)2006年度 時間(2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	121日（有給休暇や特別休暇は含まず）				
有給休暇日数	1月1日在職者	20日/年		採用月で異なる。	
	中途採用者	1～18日/年		(別途前年繰越最大20日)	

有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	9.6日	・	27.1%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	日	・	%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	日勤勤務	8:30~17:15	15人	10人	5人
	日勤 遅出	8:30~17:15 12:30~21:15	2人	2人	0人
	3交代制	8:30~17:15 16:30~1:15 0:30~9:15	53人	52人	1人
	日勤 夜勤 午前勤	8:30~17:15 17:15~21:15 8:30~12:30	10人	10人	0人
	日勤 夜勤 午前勤 遅出	8:30~17:15 17:15~21:15 8:30~12:30 10:30~19:15 12:30~21:15	5人	5人	0人
	短時間勤務:週3回 日勤 遅出	8:30~17:15 13:00~21:45	5人	0人	5人
	短時間勤務	8:30~15:15	1人	0人	1人
	短時間勤務:週3回 8:30~12:30 8:30~12:00		2人	0人	2人
	育児休業中		3人	3人	0人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★夫も看護師 ふたりで夜勤

<スタッフ>

夫も看護師で、子どもが年子で二人います。下の子が入退院を繰り返したときは大変でした。夫の勤務と保育園の都合に合わせて勤務を組んでもらっています。保育園がなければ外来で勤務していたかもしれません。

★管理業務に専念できます

<師長>

他の病院も経験していますが、管理業務に専念できているし、それほど不満はありません。通勤には車で1時間です。今の病院にきてから出産・子育てを経験しています。育休もとりました。キャリアアップもできます。日本看護協会の認定看護管理者研修はセカンドまで受けています。自宅にいるとなかなか難しいですが、病院の体制や設備が整っているので勉強もできます。

★KJ法で、案をだせば通るかもしれないと思うように

<管理者>

(KJ法に取り組んでその結果から業務改善がされたことから)案をだせば通るかもしれない、自分たちの意見を大切にしてもらえるとということがわかったと言う職員がいました。

中国・四国－02

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	○
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
2交代制(病棟等) 8:30～19:30 19:00～9:00 8:30～17:15	○	○
日勤(外来等) 8:30～17:15	○	○
8:30～21:30(週二日)	○	
12:30～20:30	○	

■導入のプロセス

○3交代から2交代へ 超過勤務が減って働きやすく

夜勤の超過勤務の長さや日勤深夜のシフトの疲労感が問題となり、3交代から2交代にする話が持ち上がった。2交代にするには、人を確保しなければならないが簡単には増やせないという状況下、2交代導入を経験済みの現看護部長が赴任。1病棟で試行を始めた。スタッフからやってみたいという声が聞かれていた。患者からは「夜と朝が同じ看護師で安心する」という声が聞かれるようになった。スタッフの満足度も上がっている。

2交代になったことで超過勤務が減少し、スタッフのプライベートな時間が長くなった。

○部門を越えた人間関係のよさ 効果的なチーム医療

看護部だけでなく、部門の壁がなく院内全体の人間関係が良好。この病院で長く働きたいというスタッフが多い。そのような風土のもと、多職種間のコミュニケーションがとれておりチーム医療を効果的に実現できている。

○看護部長が看護職全員と面接 ニーズを把握

看護部長は就任後半年かけて看護師と看護助手全員に1人30分～1時間の面接を行ってスタッフのニーズを把握した。この結果、スタッフとのコミュニケーションもよくなるようになった。

○育休に入る前に人員補充

スタッフの妊娠がわかったら、育児休暇をとることを前提に新たな人の配置を検討しておく。他の病棟からの異動や新規採用で対応。制度上中途採用は難しいため、新年度の4月から配置しておく。その結果、休暇に入るスタッフと新規スタッフがともに働く期間がもてるため、引継ぎがスムーズに行える。育児休暇になった時点で、看護部長付きに所属を変更。復帰後の配置については随時検討しており、必ずしも元の部署に戻れるとは限らない。

育休中は、元の部署のスタッフからのメッセージを添えて院内誌を送付。喜ばれている。

○准看護師は非正規雇用 進学を勧める

准看護師の看護学生については、常勤に近い時間帯で勤務してもらおうが非正規雇用としている。また准

看護師には進学を勧めている。看護師になった時点で正規雇用へ。

■勤務表

アウトラインは師長が作成し、最終的に主任と共にチェックしていく。勤務表を二人で作成することで、病棟をどのような方向へもっていきたいかが明らかになっていく。

休みは休みらしく、メリハリのある勤務を意識して作成する。看護部長から「連休を取るよう徹底してください」というメッセージが出されている。

■処遇

①正規職員の基準	
週 40 時間勤務	
②給与／賞与	
・正規職員	国家公務員共済組合規定による
・非正規職員	当院規定による
③人事考課	
・正規職員	国家公務員共済組合規定による
・非正規職員	当院規定による

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇		
リフレッシュ休暇（夏季休暇）	○（5日）	○（3日）
長期休職	○	○
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	100%
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助		
復帰支援	○	○
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	○
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	○

■病院概要

病院名	中国・四国－02
設置主体	国家公務員共済組合連合会
所在地	香川県

病院の特色	急性期病院				
基本理念	職員が地域医療のために働きたい、働いてよかった 地域の患者さんがかかりたい、かかってよかった、といえる医療をめざしております。				
病床数	179 床				
入院基本料	7 対 1				
1 日平均患者数	外来	340 人／日 (2006 年度平均)			
	入院患者数	151 人／日 (2006 年度平均)			
病床利用率	84.2 % (2006 年度平均)				
平均在院日数	11.8 日 (2006 年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり	
人事管理部門	庶務課 → 事務部				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	99 人	准看護師	0 人
	非正規雇用	看護師*1	17 人	准看護師	7 人
平均年齢	2006 年度 28 歳				
年齢層別人数	25 才以下	26～35 才	36～45 才	46～55 才	55 才以上
	50 人	39 人	20 人	11 人	3 人
平均在職年数	2006 年度	5.7 年	2007 年度	7.2 年 (含パート 6.8 年)	
離職率	2005 年度	17%	2006 年度	14%	2007 年度 12%
所定労働時間	40 時間／1 週間				
超過勤務時間 (2006 年度)	2 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・一般職員)				
	1 時間 (2006 年度・1 名に対する 1 ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	120 日 (有給休暇や特別休暇は含まず)				
有給休暇日数	初年度	15 日／年	から 最高	20 日／年	
有給休暇の取得 状況 (2006 年度)	平均日数	7.1 日	・	39%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	6.3 日	・	42%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数 (2007 年 4 月 1 日 を参考にした)	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	2 交代制 (病棟等) 8:30～19:30 19:00～9:00 8:30～17:15		85 人	81 人	4 人
	日勤 (外来等) 8:30～17:15		41 人	25 人	16 人
	8:30～21:30(週二日)		1 人	1 人	0 人
	12:30～20:30		1 人	1 人	0 人

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★自分が経験した苦勞 部下にさせたくない

<師長>

自分自身子どもを育てながら 3 交代をしてきましたが、本当に大変でした。なので、今一緒に働いてい

るスタッフにはそのような苦勞をしてほしくないと思っています。スタッフがいかにか働きやすいかを考え、普段から個人の事情に配慮したいと思っています。

★産後から夜勤専従

育児休業を1年とって、夜勤専従をしている人もいます。

★核家族でも育児しながら続けられる

<スタッフ>

育児中です。病院から5分のところに住んでいますが、車で30分のところにある実家から通勤することもあります。実家のバックアップが大きいと思いますが、同居していなくても、夫婦2人でも続けられると思います。院内に託児所があればもっといいです。

★急な欠勤がいてもフリーがいるから困らない

<スタッフ>

育児をしながら、続けるのは無理かなと思うこともあります。でも、先輩がいてくださることです。いろいろと相談もできています。急なお休みでもフリーさんが来るから、困るという感じはありません。有休が増えました。夏休みも今年は、もう一段階長い連休をいただきました。

★バランス取りつつキャリアアップを

<スタッフ>

学会によっては出張扱い、その他は有休を使って、希望の勉強会や学会などに行かせてもらえます。自分のやりたいことを深めていく機会になります。得た知識は院内で発表します。仕事と生活のバランスをとりながら、今後はさらに資格をとっていきたいと考えています。

九州・沖縄—01

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	○
交代制 時間帯の工夫	○
勤務時間 選択可	
その他特長	

■多様な勤務形態

	正規職員	非正規職員
2交代制 8:30~16:30 16:15~8:45	○	
日勤・当直・遅出	○	
日勤・遅出	○	
短時間勤務 (月~金)		
8:30~15:00		○
9:00~15:00		○
9:00~16:30		○
日勤のみ (月~金)		
8:30~16:30		○

■導入のプロセス

○離職率20% 子育て支援・個人の希望をさらに尊重

現看護部長の就任時、離職率は20%だった。（最近データ8%）対策として子育て支援を促進することに。また学生実習を受け入れ、さまざまな環境整備に取り組んだ。中小病院のため、殆どの職員が顔見知りであり、ここ数年の外部委託などで業務はスリム化。組織内の人間関係はTQMの核である全院的QCサークル活動で極めて良好。勤務形態変更の申請なども本人が希望時に随時行いやすい環境である。病院が林立する激戦区にあって、平成18年4月1日より7対1が取得できた。しかし、診療報酬に7対1が導入されて以後は以前ほど職員が集まらない。そのため、パートを増やし、さらに職員の希望を取り入れるよう努めたところ定着が良くなった。

11年前に2交代を導入し、育児中の職員が定着したことも一因である。子どもの事情で夏休み期間に40日の有給休暇を許可したケースもある。また、育休中は毎週看護部長のメッセージつきで会議資料や協会資料などが送付されるため、復帰への不安解消につながっている。育休中に変更となった事項については3日間の個別研修を行う。復帰前に、看護部長が研修の内容とスケジュールを調整する。QCによる改善活動が活発なため、業務改善が常に行われる。そのため個別研修でのフォローが必要となる。

○QCサークルで業務改善 チーム医療に効果

QCサークルで業務改善を行っている。QC全国大会で一流企業と競い5年間連続銀賞の実績がある。これにより、問題点が明確になり、病棟から病院全体の改善に効果的に影響している。年に2度全チーム（20サークル）が発表。これまでに600事例の改善案が出た。QCサークル活動に追われ、看護研究に取り組めないと言う問題があるが、2年前より近隣の看護大学に協力を求め月1回の看護研究研修会を実施するようにしている。このことから日本病院学会などでも演題発表ができるようになってきた。研究はなかなか患者に生かされないが、QCの結果はすぐに生かすことができる。そのためかQCは楽しいという意見が多い。QC導入により他科の様子もわかるようになりチーム医療の推進に効果的である。

○管理職の育休も可能 リリース体制が充実

管理職の育休中、主任と副主任が病棟を管理した。QCによって業務改善がされているので、肩代わりが可能。代替要員は必要ない。スタッフの育休に対しても補充はせずスタッフで業務を補いあう。病棟間リリース制度は以前からある。業務が標準化されているので、手術室から病棟へのリリースも可能。同じ棟の各階はレイアウトや机の引き出しの中身がほぼ同じになるように統一し、リリース時に混乱しないように工夫している。リリースを病棟間で行う際にラダーの設定を生かすことができる。今日はこの部署にラダー4以上の人が必要といった使い方ができる。

○夜勤月2回以上で保育料50%負担に

夜勤を月2回以上した場合、保育料50%負担の育児支援があるため、若い職員は夜勤を希望する。

パートにとどまりたい人は夜勤・週末勤務を避けたいという人で、ほとんどが外来勤務。パートの定着は良く残業はほとんどない。保育料50%負担は6年間就学時まで適用される。

○院内随所に改善箱

院内に20箇所以上改善箱を設置。即時解決するもの、QCで取り組むものなど様々な意見がたくさん入っている。看護助手夜勤の導入もここから実現した。

○師長に企業経営の視点を求める

月1回の経営会議に師長や各所属長も参加。師長の経営的視点を養うようにしている。たとえば、病棟の黒字に見合うよう外科病棟の入院単価について企業OBと相談して師長が決めている。検査をもう一つ行うことで単価も上がり患者のためにもよいというように工夫し、入院期間を短くするなど企業経営の視点を導入。黒字になった場合、報奨金（1～3万円程度）が各部署に病院から毎月支給される。赤字に対

する罰則はない。院内研修でも、看護職の経済に関する意識を高めるような講義を行っている。

○7対1導入によるプラスで夜勤増員

7対1導入による経営上の若干のプラスを夜勤者の増員に充てている。

○ほめカード 一番職員をほめた人を発表

院長が年間一番職員を「ほめた人」を発表するための投書箱を設置。職員間の信頼を高めるために行っている。

■勤務表

育児中の方は本人の希望を取り入れ、週末などに優先的に夜勤を入れる。勤務体制のことは師長に直接交渉し（連休取得の際、夜勤が困難等）。休暇の希望はほぼ通る。夏休みなどは師長に一任、周囲の理解もある。

○残業ノート

外来では育児をしている人が多い。「残業ノート」に残業時間を書きこむ。蓄積した数十分を父兄会への参加や家の都合に充てたりしている。

■処遇

①正規職員の基準	
時短を希望する場合のみ、非正規雇用としている	
②給与／賞与	
・正規職員	国家公務員に準じる。当院標準報酬額に添って支給
・非正規職員	時給
③人事考課	
・正規職員	年2回の自己考課表と、所属長記入による部下考課表
・非正規職員	

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	
リフレッシュ休暇	○	○
長期休職	○	
その他職員サービス		

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（%）	100%	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助	○	
復帰支援	○	
夜勤への配慮	○	夜勤の対象者なし
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■業院概要

病院名	九州・沖縄－01				
設置主体	財団法人				
所在地	福岡県				
病院の特色	昭和28年地域住民のための病院として設立。以後、病床数を増加し、消化器系を主とした一般・急性期型病院として、地域完結型医療のもと、早期より医療連携が活発に実践されている。かかりつけ病院として捉えられている。				
基本理念	患者様本位の医療サービスを提供します。				
病床数	181床 (※稼働病床は、4人部屋を2人部屋扱いなどに一部変更し156床としている)				
入院基本料	7対1				
1日平均患者数	外来	160.1人/日 (2006年度平均)			
	入院患者数	122.4人/日 (2006年度平均)			
病床利用率	67.6% (2006年度平均)		※稼働156床に対し78.5%		
平均在院日数	17.2日 (2006年度平均)				
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権	
	兼任していない	参画している		あり	
人事管理部門	事務部内における総務課				
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	90人	・准看護師	4人
	非正規雇用	看護師*1	5人	・准看護師	3人
平均年齢	2006年度 30.3歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上
	26人	47人	21人	4人	4人
平均在職年数	2006年度 6.7年				
離職率	2004年度	13%	2005年度	15%	2006年度 8%
所定労働時間	38時間/1週間				
超過勤務時間 (2006年度)	4時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)				
	1時間 (2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)				
年間休日数	96日 (有給休暇や特別休暇は含まず) 1日7時間勤務のため				
有給休暇日数	初年度	12日/年	から	最高	20日/年
有給休暇の取得 状況 (2006年度)	平均日数	14日	・	83.2%	(フルタイム正規職員)
	平均日数	15日	・	90.3%	(多様な勤務をしている職員)
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数
	2交代制	8:30～16:30 16:15～8:45	80人	80人	0人
	日勤・当直・遅出		10人	10人	0人
	日勤・遅出		4人	4人	0人
	短時間勤務 (月～金)				
		8:30～15:00	1人	0人	1人
		9:00～15:00	2人	0人	2人
	9:00～16:30	1人	0人	1人	
日勤のみ (月～金)					
	8:30～16:30	4人	0人	4人	

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★15年前より結婚・出産退職が減少

<看護師長>

看護師長として育休を取得しました。15年勤務しています。現在と15年前と比べて、結婚・出産して退職する人が減りました。中途採用も継続できるようになりました。QCに取り組んだ効果だと思います。

★先輩も育休後復帰しているのでイメージできる

<スタッフ>

夜勤前は夫が帰ってくる前なので、子どもは親戚に預けています。休暇はとりやすいですし、勤務交代もしやすく、管理者のフォローがありがたいので恵まれていると思います。

★スタッフの不満は少ない

<外来師長>

育児支援ができているためか、スタッフの不満は少ないと思います。時間調整がしやすいのはパートがたくさんいるから。パート管理に苦労はありません。いないときは常勤職員でフォローしあいます。

★育児休暇中の情報提供がありがたい

<子ども3人育児中>

以前の病院と比べて、育休中も情報が得られたのと、子どもの病気でも優遇されますし、働きやすい病院だと感じます。1年のブランクは初め不安だったが、あまり問題ありませんでした。部下が戻ってくる時も問題は特にありません。

九州・沖縄—02

■特長

多様な勤務形態	導入されている
短時間正職員制度	
時差出勤	
交代制 時間帯の工夫	
勤務時間 選択可	
その他特長	

■多様な勤務形態

		正規職員	非正規職員
変則2交代	8:45~17:15 17:00~9:30	○	○
変則3交代制	8:45~13:00 12:45~21:15 21:00~9:15	○	○
2交代制	8:45~21:15 21:00~9:15	○	○
日勤勤務者	8:45~17:15	○	○
健診勤務者	7:30~16:00	○	○
短時間勤務	7:30~12:00 8:30~13:00		○

■導入のプロセス

○非正規雇用の導入 人件費率対策

当院は健診受診者数増加にともない、平成 15 年に院内から病院棟の隣に 6 階建ての健診センターを開設した。当時より、看護師は事業内容に伴い雇用形態を多様化した。

○センター独自の機能を重視し、事業計画にあわせた非正規雇用の導入

当センターのコンセプトは、専門性や質を重視した健診業務を展開することとし、人員の増員に伴い、非正規職員の雇用を図った。導入目的は 2 つあり、1 つは年度毎の事業計画に応じた採用計画を進め、効率化を図ることである。もう一つは経験豊かな看護師を採用し、看護の専門性や質を重視したことである。

○様々な勤務者への教育・研修を充実し、自立して働く

予防医療を担う健診センターにおいて、質を維持した看護が提供できるように人材育成することが重要である。看護師は幅広い視野で業務を遂行するために、フローティング体制を強化した研修計画を整備した。この取り組みの結果、個人と組織にとってメリットがあり、システム化が図れた。個人は自立した働き方と考え方を持つことで、仕事への意欲が向上し、看護力も増し、キャリアアップに繋がっている。また、組織においても突発的な休みにも対応でき、スタッフ同士で補い合う職場風土が芽生えている。

○退職者のネットワーク 子どもがいても復職しやすい環境

出産後一度は退職するが、数ヶ月たらずで健診センターへ非正規雇用者として復職する人もいる。退職した人たちのネットワークが機能しており、病院についての情報交換がスタッフ同士でなされている。日勤帯勤務・半日勤務という点から、家庭の事情に合わせて勤務できる柔軟さも子育て中の看護師の早期復職につながっている。

○業務改善を通して職員がエンパワメントする風土

業務改善はスタッフのリーダースを中心におこなった。それにより業務の見直し、他職種との交渉の中で改善を経験することでスタッフ自身がエンパワメントすることができた。職場風土の改善の意識が高まり、医師と採血業務の移行を協議した。医師への働きかけは、可視化できるデータを基に、改善目標を示したことで協力が得られ、3 割が日勤帯へ移行することができた。看護師の夜勤超過時間の短縮につながった。

○人事課による戦略的な人事管理

人事管理は、人事課と看護部で情報を共有しながら行っている。人事課では看護師の人材確保に関する担当者を配置している。看護部と人事課は、看護師のローテーションや勤務管理システム、看護補助者の業務委託などを担う。看護師は看護本来の業務に徹することができるよう業務効率への配慮も手厚い。常に人事諸制度委員会等を設置し、戦略的な人事管理を行っている。

■勤務表

勤務表作成は患者への安全なケア提供、スタッフの労務管理、職務満足に考慮しながら作成している。実際の作成にかかる時間は、数日はかかる。勤務希望はできるだけ優先させるが、希望が重なった時はスタッフ間での調整をしている。スタッフ個人の背景により日勤が主な外来勤務への配置などの対応を行っている。7:1 看護体制や二交代導入により急な病欠では、その日の勤務者で対応できることが多くなり、休暇者への勤務調整が少なくなった。

■処遇

①正規職員の基準	
正規職員には多様な勤務形態は実施していない。	
②給与／賞与	
・正規職員	給与：人事規定をもとに決定 賞与：人事考課をもとに年2回面接、自己・他者評価の上決定
・非正規職員	人事規定をもとに契約内容、経験を考慮して給与設定
③人事考課	
・正規職員	年2回の人事考課、役職者による面接と自己・他者評価をふまえ実施。 職位別コンピテンシーによる評価
・非正規職員	契約期間終了前に上司による評価

■福利厚生／休暇

	正規職員	非正規職員
有給休暇（時間単位）	○	○
看護休暇	○	○
リフレッシュ休暇	○	
長期休職	○	
その他職員サービス	○	○

■育児・介護支援

	正規職員	非正規職員
育児休業制度取得率（％）	100％	
院内（病院委託）託児室		
育児費用補助		
復帰支援	○	
夜勤への配慮	○	○
再雇用	○	○

■教育・研修

	正規職員	非正規職員
院内・院外留学	○	
院外研修への参加補助（休暇・費用）	○	○
日本看護協会認定資格への補助	○	

■病院概要

病院名	九州・沖縄－02
設置主体	社会福祉法人 恩賜財団
所在地	熊本県
病院の特色	急性期に特化、地域支援病院、災害拠点病院、臓器別センター制、外来がん治療センター、DPC、TQMセンター、人事考課制度
基本理念	理念：医療を通じて地域社会に貢献します 基本方針：救急医療の推進、専門性を追及した高度医療、地域医療への貢献と予防医学
病床数	400床
入院基本料	7対1

1日平均患者数	外来	477.1人/日(2006年度平均)				
	入院患者数	380.2人/日(2006年度平均)				
病床利用率	96.3%(2006年度平均)					
平均在院日数	11.4日(2006年度平均)					
看護部長の権限	副院長職	経営会議		人事権		
	兼任している	参画している		あり		
人事管理部門	看護部、人事課で情報共有して人事管理を行っている。人事課は人材確保に関して看護師担当者を配置している。 看護師ローテーションや勤務管理システム、看護補助者の業務委託など人事課に担当者がいる。 昇格制度は院内全体で実施するため、人事諸制度委員会がある。					
看護職の人数	正規雇用	看護師*1	410人	准看護師	0人	
	非正規雇用	看護師*1	50人	准看護師	1人 (H18.4)	
平均年齢	2006年度	29.4歳				
年齢層別人数	25才以下	26～35才	36～45才	46～55才	55才以上	
	159人	201人	68人	28人	2人	
平均在職年数	2006年度	6.4年				
離職率	2004年度	9.5%	2005年度	9.1%	2006年度	10.9%
所定労働時間	37.5時間/1週間					
超過勤務時間 (2006年度)	1.5時間(2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・一般職員)					
	11時間(2006年度・1名に対する1ヶ月の平均時間・多様な勤務職員)					
年間休日数	120日(有給休暇や特別休暇は含まず)					
有給休暇日数	初年度	10日/年	から	最高	20日/年	
有給休暇の取得 状況(2006年度)	平均日数	4.6日	・	23.2%	(フルタイム正規職員)	
	平均日数	10.36日	・	75.1%	(多様な勤務をしている職員)	
勤務形態と従事者数	勤務帯又は時間帯		従事者数*2	正規 雇用者数	非正規 雇用者数	
	変則2交代	8:45～17:15 17:00～9:30	197人	196人	1人	
	変則3交代制	8:45～13:00 12:45～21:15 21:00～9:15	101人	96人	5人	
	2交代制	8:45～21:15 21:00～9:15	52人	52人	0人	
	日勤勤務者	8:45～17:15	65人	53人	12人	
	健診勤務者	7:30～16:00	29人	14人	15人	
	短時間勤務	7:30～12:00 8:30～13:00	15人	0人	15人	

*1 看護師人数は、保健師・助産師・看護師の総数

*2 従事者数は、その勤務帯で契約して従事している看護職の総数

■職員の声

★半日勤務：子どもの夏休み中も働く

<スタッフ>

午前中の半日勤務をしています。子どもの夏休み期間は、夫の実家に行かせたり、留守番させたりしています。習い事にも行かせています。半日勤務なので昼ごはん時間には帰宅できますし、学校の役員もで

きます。充実して生き生きと仕事をさせていただいています。

★多様な勤務形態を選択する理由の一番は子育て

<管理者>

常勤以外の働き方を選択する一番の理由は、子育てです。また介護をするのでという方もできました。病院としては、できるかぎり常勤で勤務してほしいと思っていますので、個人の事情がかわったからといってすぐに非正規雇用に変更するという事はしていません。

★経験1年強、ブランクも長かったが復帰できた

<スタッフ>

結婚するときに夫の転勤で職場を離れて、そのときの臨床経験が1年ちょっとでした。30代に入り、ブランクも長くなってきて今復帰しなければという思いをもっていたところで、下の子が保育園か幼稚園かを選択するということもあり働こうと思いました。それまでは子育てに一生懸命で余裕がありませんでした。手が離れるようになったときに、子どもにおいていかれるような、余る時間をどうしようかと思い始めました。そんなときに求人(地方紙)を見て夫に相談したところ、ここの病院により印象をもって、夫が協力してくれることになったので決めました。半日勤務ができることも求人に書かれていました。業務は、健診センターで採血と問診を担当しています。最近では、自分が希望してセンター内の婦人科研修を受けています。ほかにも胃カメラや宿泊対応、保健相談なども担当しています。

★9年間のブランクのち復帰

<スタッフ>

午前中の半日勤務です。二人目の出産でやむなく退職しました。無認可保育所に預けると一人5万円、二人の子の保育費に10万円を払っていたことが負担で退職して子育てに専念しました。子どもが小学校にあがり、仕事が好きだったこともあり、この病院のことも好きだったので、もと同僚からの復帰への声かけをもらったときに復帰しました。ここは病児保育がないので、子どもが小学校にあがってから働くのがちょうどよいと思います。評価は非正規雇用も全て対象になるのですが、正職員でも同じ責任をもたせてもらい、やりがいがあり、責任感をもって仕事をしています。正職員との違いは時間が短いだけということです。仕事をはじめ、子どもと一緒に過ごす時間を大切に思うようになったし、その分時間の大切さを理解するようになりました。仕事しながらしていないときと同じだけの家事をしています。金銭的にも自分のお金ができることが励みになります。夫と子ども中心の時間ではなくなりました。

★産休明けから2交代で働く

産休明けから、〇〇センターで勤務しています。勤務体制は二交代に19年11月から変更しました。変更時業務整理をしましたので、プライベートな時間の確保ができるようになりました。3交代のときは残業していましたが、今はスタッフによる業務改善と業務整理によりなるべく残務をなくすようにしています。子どもが二人目だったことと、経済的な理由もあり産後7ヶ月で復帰しました。産休中も戻りたいという気持ちでした。夫は出勤時間が9時半~10時と遅めであるため、朝は子どもたちの準備をしてくれません。夜勤のときも夫が面倒をみています。家事はお互いできたところまで認めあうようにしています。夫は週1日の休暇ですが融通がきくので助かります。学校行事にも参加できていますし、子どもたちからの不満はでていません。

★いろいろな経験が豊かな看護に

<管理者>

産休明けでの復職は、家庭や社会でのつながりのなかで得た経験が、患者さんの看護や家族の対応に反映されるような気がします。また他のスタッフも、いろいろなことでの相談をしやすいようです。

★産休明けの病棟看護師の負担が大きい 男性の働き方の影響も

<管理者>

産休明けでの復職は、仕事と育児との両立の面での負担が大きい印象です。子の介護のための休暇の使用や、家族の協力が必要です。育児と仕事の両立における悩みを相談できる仲間や、上司の存在は必要だと思います。現在部署内では子どもを持っているスタッフが少なく、その意味では師長が配慮していく必要があると思います。

最近、産後うつ状態にある人が増えてきたように思います。周囲の無理解や本人の相談する仕組みの設置が必要です。また、家族のサポートがないので働けないという人もいます。せっかく7、8年の経験がある人たちをどうにか就業継続できないかというのが課題です。そこで、退職した人の名簿を作成して、短時間だけでも勤務してもらえないかと電話で声をかけをしたり、復帰するための研修などを計画しています。さらに、退職する人には、お互いに納得して辞めて頂くように話し合いを持つ時間も大切にしています。お互いに関係作りをもって辞めることで、将来の復職につながってほしいと期待しています。