

短時間正職員制度を導入して

社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷浜松病院

1. 背景・目的

当院は、かねてより看護職員が働きやすい体制づくりを心がけ、看護部全体で働きやすさを支える仕組み作り、職員ニーズへの柔軟な対応、休みの奨励を行ってきた。しかし、2007年度の退職者75名のうち結婚、育児、介護等を理由に退職している看護師たちが、30名(40%)であった。急性期医療をあずかる地域中核病院として役割を果たし、かつ職員の満足度を向上させるためには、これまで以上に看護職の計画的・継続的な雇用確保が必須である。そこで、短時間正職員制度導入のモデル事業を行った。

2. 短時間正職員制度の概要

対象：①結婚1年以内で身分変更や退職を希望している職員
②就学前までの子どもを養育するために身分変更や退職を希望している職員
勤務形態：①週20時間勤務：5時間×週4日（夜勤16.5時間／月以上）
②週22.5時間勤務：7.5時間×週3日（夜勤16.5時間／月以上）
③週23.75時間勤務：4.75時間×週5日（夜勤16.5時間／月以上）
④週30時間勤務：7.5時間×週4日（夜勤16.5時間／月以上）

3. 短時間正職員制度の導入方法

看護部門を中心に、他部門のメンバーを含むプロジェクトを立ち上げ、制度設計と現場支援を中心に活動を行った。

4. 実施内容

- 1) 制度設計
公平性のある処遇・待遇の検討、業務内容の見直しを行った。
- 2) 職場支援
職員の意識変革への働きかけ、職場管理者への権限委譲と支援体制の構築を行った。

5. 結果・成果

- 1) 看護課長会や説明会により、モデル事業の計画概要や当院における位置づけに対して、一定の理解を得た。しかし、現場管理者やスタッフの意識改革には、まだ時間がかかりそうである。
- 2) 個人説明を16名に行った結果、1名が短時間正職員制度：週30時間勤務（10月1日より）を実践した。
- 3) 聖隷福祉事業団において、2009年4月より短日・短時間勤務制度のテスト運用が決定した。

【病院概要】（2008年9月1日現在）

施設名	聖隷浜松病院			
設置主体	社会福祉法人 聖隷福祉事業団			
所在地	静岡県浜松市中区住吉2丁目12-12			
病院の特色	地域医療支援病院			
基本理念	私たちは利用して下さる方ひとりひとりのために最善を尽くすことに誇りをもつ			
病床数	744床	平均年齢 ²⁾	30.0歳(2007年度)	
入院基本料	7対1(668病床)	平均在職年数 ²⁾	7.0年(2007年度)	
1日平均患者数	外来	1,809人(2007年度平均)	既婚率 ²⁾	31.1%(2007年度)
	入院	715人(2007年度平均)	6歳未満の有子率 ²⁾	26.0%(2007年度)
病床利用率	96.1%(2007年度平均)		離職率 ³⁾	10.7%(2005年度)
平均在院日数	12.6日(2007年度平均)			7.3%(2006年度)
看護職人数 ¹⁾	正職員	744人		10.1%(2007年度)
	非正職員	44人	年間休日数 ⁴⁾	116.5日
看護部長の権限	副院長職の兼任	有	有給休暇取得率 ⁵⁾	95.3%(2007年度)
	経営会議の参画	有	超過勤務時間 ⁶⁾	14.6時間(2007年度)
	人事権	有	週所定労働時間	40時間
週休制	4週8休			
交代勤務体制	3交代+2交代			

1) 保健師・助産師・看護師・准看護師の総数 2) 正規の看護職員対象

3) 常勤看護職員離職率(年間の退職者数が職員数に占める割合)

例) 2006年度の離職率: 2006年度退職者数/2006年度の平均職員数×100

※平均職員数は、(年度始めの在籍職員数+年度末の在籍職員数)/2

4) 有給休暇・特別休暇は含まない 5) フルタイム正規看護職員を対象 6) フルタイム正規看護職員1名に対する1ヶ月の平均時間

【多様な勤務形態導入の概要】

	内容
導入した多様な勤務形態	短時間正職員制度

短時間正職員制度を導入して

社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷浜松病院

1. 看護職の多様な勤務形態導入に至る背景

当院は、かねてより看護職員が働きやすい体制づくりを心がけ、①看護部全体で働きやすさを支える仕組み作り（看護必要度の高い職場への応援体制の充実、診療科の枠を超えた患者受け入れによる看護職の労働負荷の均一化など）、②職員ニーズへの柔軟な対応（同一職場における2交替・3交替の変用運用、体調や家庭の事情を考慮した夜勤回数の設定、自己申告に基づく適材適所への配置転換など）、③休みの奨励（有給休暇取得率の奨励：2007年度有給休暇取得率は95.3%、連続休暇取得の奨励など）に取り組んできた。しかし、次に述べる病院の背景を考えると、これまで以上に看護職の計画的な雇用確保が必要であることから、この多様な勤務形態導入（モデル事業）で、更に働きやすい勤務形態となり今後も継続できることを考え、短時間正職員制度を導入することに決定した。

2. 病院の背景

- 1) 平均在院日数 12.6 日、分娩件数 1,654 件/年、手術件数 9,774 件/年、救急車搬送件数 5,635 件/年、(2007 年度) といった数値が示す様に、当院は静岡県西部の急性期医療をあずかる地域中核病院として機能している。特に、近隣の産科医療・小児科医療の縮小傾向により、当院の中核機能である総合周産期母子医療センターとして果たすべき役割はこれまで以上に大きくなっている。また、全国に先駆けて立ち上げた NICU も常に満床状態である。さらに、手術件数も年々増加しており、医療者がフル回転で地域住民のニーズに答え続けていくためには、現在取得している入院基本料 7 対 1 でも十分とは言えない状況である。
- 2) 当院は現在、旧棟の立て替えおよび免震工事「プロジェクト 2010」が進行中である。新棟を中心に 3 年～5 年後には時代を先取りした医療機能の強化および拡大を考え、それに伴う増員を計画的に行わなくてはならない状況がある。新棟では、ICU、総合周産期母子センター、手術室の充実が予定されており、看護部がその運営に主体的に関わるためには看護職の確保は必須である。

- 3) 2007年12月に当院の利用者満足向上委員会が実施した職員満足度調査において、15項目のうち「良い雰囲気の仕事している」、「他職種・他部署との協力関係が良い」、「自分の仕事にやりがいと誇りを感じている」の3項目は満足度も関心度も上位であった。しかし、「無駄な仕事、自分がやらなくても良い仕事がほとんどない」、「職場の人員は適切である」は、関心度が高いにも関わらず、満足度の低い項目である事がわかった。この調査結果を受け、院内最高意思決定機関である管理会議では、両者を最重要課題と認識し、率先して取り組んでいくことで合意した。
- 4) 看護部では、2008年度の目標の1つに、看護業務と勤務体制の見直しを掲げた。業務整理による業務の効率化を推進すると共に、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の最適化を目指し、働きやすさの追求を狙っている。具体的には、①超過勤務の見直し、②有給休暇取得率100%に向けた計画策定、③柔軟で働きやすい勤務体制の検討と導入である。それらを受け、すでに各職場がニーズ調査を行うなどの取り組みを始めている。すなわち、WLBに向けた看護職員の意識は昨年度末「2008年1月」に次年度目標を表明した時点から向上しており、準備制が整っていると判断し、今回の事業に応募することにした。
- 5) 当院は、聖隷福祉事業団（事業団）の一施設である。事業団には97事業209施設があり、2008年4月1日現在で2,543人(31%)の看護師が雇用されている。そのうち、病院勤務看護職は1,999人である。現在、事業団では人事制度改革プロジェクトが進行しており、看護職、介護職を中心とした処遇の改善とWLBへの取り組みが検討されている。今回この事業に参加することで2,500人以上の看護職への力強い支援となる。
- また、事業団就業規則内において、①育児休暇（育児短時間勤務の制度・深夜業の勤務免除・時間外労働の制限・看護休暇）、②介護休暇（介護短時間勤務・時差出勤・深夜業務の勤務免除・時間外労働の制限）、③夏季休暇、④病気休暇、⑤生理休暇、⑥忌引休暇、⑦結婚休暇などが定められている（表1）。

表 1 契約条件比較表

		正職員			非正職員
		正職員	ゾーン正職員	短時間正職員	アルバイト
①	勤務時間	3交代制 2交代制	日勤・早・遅	3交代制 2交代制	選択可能
	給与	規程どおり	規定どおり		
②	賞与	あり	あり	あり	なし
	定期昇給	あり	あり	あり	なし
	退職金	あり	あり	あり	なし
	時間外	あり	あり	あり	あり
	夏季休暇	あり (4日)	あり 4日	あり 4日	なし
③	年末年始	あり (6日)	あり (6日)	あり (6日)	なし
	有給休暇	あり (17～20日)	あり (17～20日)	あり (17～20日)	あり
	特別休暇	あり 結婚休暇 慶弔休暇等	あり 結婚休暇 慶弔休暇等	あり 結婚休暇 慶弔休暇等	なし
	育児休暇	あり	あり	あり	なし
	介護休暇	あり	あり	あり	なし
	卒後研修参加	あり	あり	あり	なし
	看護協会費	入会必須	入会必須	入会必須	入会選択可
	社会保険	あり	あり	あり	あり
④	労災保険	あり	あり	あり	あり
	雇用保険	あり	あり	あり	あり

3. 看護職の働き方に関するニーズ

- 1) 2006年10月と2007年7月に当院院内保育所が実施したアンケート調査(全職員対象)によると、保育所の充実のみならず、育児期間中における職場配置や勤務時間に配慮して欲しいという声が挙がっている。調査結果を受け、保育所の充実に関しては、開園時間延長、保育料の改定などのサービス改善が行なわれた。当院では、看護職への

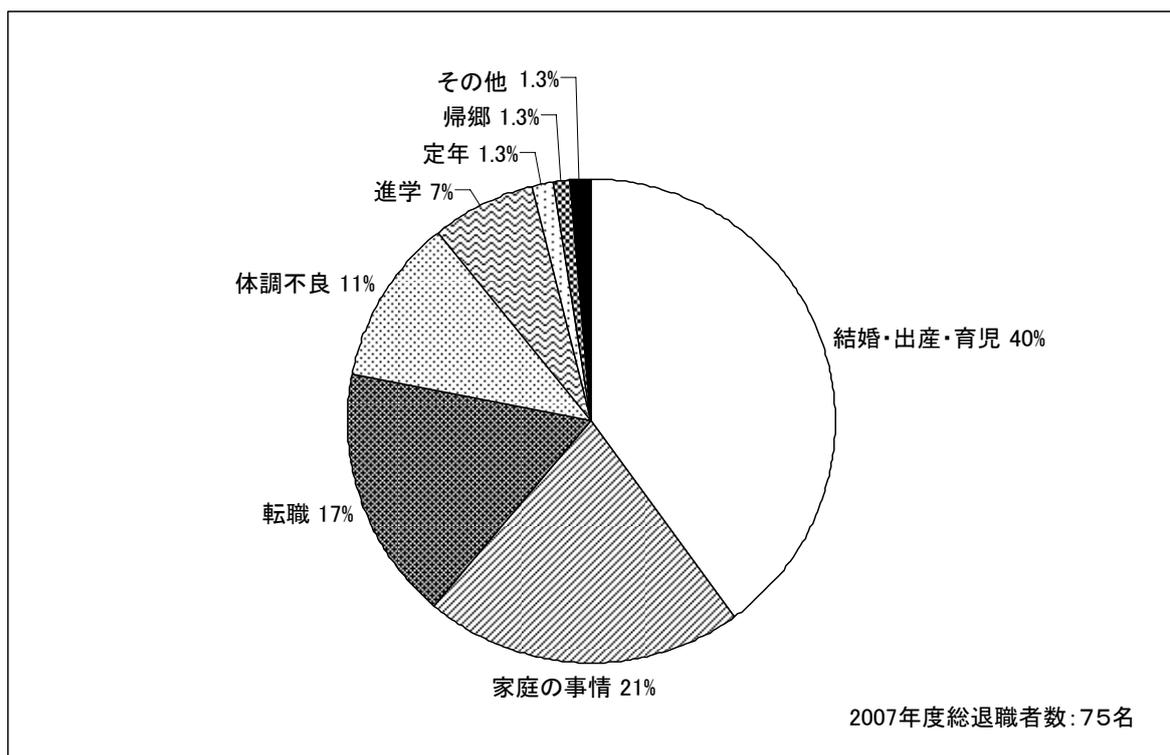
柔軟な勤務時間への配慮は早期から行ってきているが、子育て期間中の職員の為に保育所との有機的な連携をより強化し、働きながら安心して子育てができる正職員の短時間労働制度やフレックスタイム制の導入などが必要であると認識している。

また、職員規模の大きい看護職がモデル事業の導入によって成果を上げる事ができれば、医師、薬剤師、事務など、他職種のWLB支援の道を開くことに繋がる。

2) 2008年5月、救急センターにて、「育児をしながら働ける条件って?」と題した院内メールを発信した。この聞き取り調査では9名の看護師が応答した。それによると、子どもの体調不良の時に休みやすい人員配置である事、残業時間が少ない事、調査結果と同様、保育所のサービスの充実と共に柔軟な勤務体制の導入が子育ての必須要件である事が伺えた。

3) 2007年度の退職者75名のうち、結婚、育児、介護などを理由に退職している看護師たちが30名(40%)であった(図1)。また、育児を機に退職した看護師が子育て後に非正規職員やアルバイトとして当院に戻ってくるケースが年間数例みられている。これらの看護師たちは、WLBを最適化する仕組みがより充実していれば、退職に至らずにすんだ可能性が考えられる。このように働きやすい支援体制への検討が必要になったことから、看護部の中期計画の中に医療環境の変化を先読みし、継続的に地域ニーズに応え、看護の質を恒常的に担保していくために2015年までの看護職員数を100名増員と掲げた。そのための具体的方策として、①離職防止、②退職者の再雇用、③中途採用者の促進、④新卒看護師の確保、⑤アルバイトの積極的採用、⑥夜間保育の実現、以上6点を掲げ、中期目標の達成に向けてモデル事業を活用することを決定した。

図1 看護師の退職者の理由内訳



4. 多様な勤務形態導入

1) モデル事業導入の目的

- (1) 医療機器の変化を先読みし、継続的に当院が地域医療支援病院としての地域ニーズに応え、看護の質を恒常的に担保していくこと
- (2) 多様な勤務形態事業を通して、職員が適切な人員配置だと実感でき、働きやすさへの満足度を高めること

2) 具体的な目標

- (1) 2008年度離職率をさげる（現状10%→7%）。
- (2) 結婚・出産・育児による離職率を下げる（現状40%→31%）。
- (3) 採用活動に向け、働きやすい職場環境であることをアピールする。

3) 対象者：全看護職員

- (1) 結婚1年以内で身分変更や退職を希望している職員
- (2) 就学前までの子どもを養育するために、身分変更や、退職を希望している職員

4) 対象職場：19職場と手術室

5) 募集人員：20名

現在、7対1看護を確保していくために上回っている人員数は正職員に換算して20名程度である。したがって全職員への周知と理解のもと、最大20名分のワークシェアは可能であると判断した。

6) 短時間正職員制度の勤務形態

- (1) 週20時間勤務：5時間×週4日（夜勤16.5時間／月以上）
- (2) 週22.5時間勤務：7.5時間×週2日（夜勤16.5時間／月以上）
- (3) 週23.75時間勤務：4.75時間×週5日（夜勤16.5時間／月以上）
- (4) 週30時間勤務：7.5時間×週4日（夜勤16.5時間／月以上）

なお、勤務表作成の都合上、以下の2点を条件とした。

- ①1ヶ月単位で職員より申請があれば(1)～(4)の変更を可能とする
- ②ワークシェア導入により、申請者以外の職員に加重負担のないよう配慮する

5. 円滑なモデル事業推進のために

1) 組織的理解

経営母体である事業団の新人事制度の中でWLBを考えた「看護職・介護職の働きやすい勤務環境」を2009年1月の導入をめざして検討された。

2) 事業促進組織

WLB担当看護次長を選任し事業プロジェクトメンバーの選定を行った。今後、他職種にWLBが広がっていくこと事を考え、メンバーは、看護部門を中心に、診療部、薬剤部、栄養課、事務部門に呼びかけた。特に、看護部門においては、WLBのニーズの高い職場の課長に参加してもらった。構成メンバーは表2のとおりである。

表2 多様な勤務形態推進プロジェクトメンバー

勝原裕美子	(副院長兼総看護部長)	…WLB実行責任者、ビジョン策定
熊谷富子	(看護部次長)	…WLB実行担当次長
矢野祐美子	(看護部リサーチナース)	…事業進行評価及び情報収集
森本俊子	(病棟課長)	…職場ニーズの把握と勤務計画
米田ひろ美	(手術室課長)	…職場ニーズの把握と勤務計画
鈴木登美子	(病棟課長)	…職場ニーズの把握と勤務計画
西脇裕美	(病棟課長)	…職場ニーズの把握と勤務計画
大貫よしこ	(薬局長)	…他職種からの意見
鈴木由美子	(腎臓内科主任医長)	…他職種からの意見
古橋啓子	(栄養課課長)	…他職種からの意見
藤田真人	(総務課課長)	…WLB予算担当
梅木芳貴	(総務課係長)	…WLB労務担当
戸塚雅己	(経営企画室課長補佐)	…広報担当

6. WLB 推進のための具体的活動

制度設計と職場支援を中心に活動を行うことにした。職場支援としては、意識変革への働きかけ、職場管理者への権限委譲と支援体制の構築を行った。

1) 制度設計としては

(1) 公平性のある処遇・待遇の検討

短時間正職員制度を新設するにあたり、所定労働時間にて勤務する看護職員との整合性を図り不公平感のない制度として運用することを心がける必要がある。具体的には、制度利用者が所定労働日数および所定労働時間を下回る場合には、給与・賞与等の減額とした。しかし、職員としての身分、勤続年数、福利厚生、退職金などの補償はそのまま継続できる。また、短時間正職員制度の給与・税金・社会保険料など、希望する勤務形態のパターンに合わせて個別に一覧表を作成した。

(2) 業務内容の見直し

これまでどおりの勤務を行う職員に負担がかからないように、職場ごとに業務分

担・職場のグループ活動・プライマリ・ナース活動などの見直しと、再整備を行った。必要に応じて、役割分担、業務内容などのルール化や、マニュアル作成や業務量に応じた必要看護師数の算定を看護必要度の評価表を参考にして検討を行った。また、看護部教育委員会主催の院内外研修、定例委員会、職場内委員会活動の内容・量の再検討を行った。特に研修や委員会活動が労働負荷になり過ぎないように職場の運用で整理に務める事にした。

2) 職場支援としては

(1) 意識変革への働きかけ

病院で行われている管理会議（院長、副院長、部長で構成される会議）、経営支援会議（院長、副院長兼総看護部長、事務長、企画担当で構成される会議）にてモデル事業計画の説明を行い他部門の理解や協力を得た。

(2) 職場管理者への権限委譲と支援体制

職場のニーズに見合った勤務体制を構築するにあたり、それぞれの職場長（看護課長）にニーズ把握と実行可能な勤務計画を行う権限を与え、ラインの担当次長とプロジェクトメンバーが中心になり支援をしていくことにした。

具体的には、多様な勤務形態の組み方のノウハウを提示、看護課長会において様々な勤務体制の検討をした（夜勤は職場の状況を確認し職場長が交渉する等）。

(3) 看護部の協力

<6月>

- ・定期的に行われている看護課長会、係長会で「WLBの最適化をめざしてー働きやすい勤務体制の検討と導入、超過勤務の改善への職場の取り組みー」についてシンポジウムを2回行い各職場への浸透に務めた。

<7月>

- ・看護部管理室会議、看護部課長会においてモデル事業計画の説明を行った。このモデル事業を実践するには、病院の理解が不可欠であるため、病院の管理会議、経営支援会議で協力を得た。また、看護職、介護職を中心とした処遇の改善とWLBへの取り組みが検討されている事業団へ、モデル事業計画の説明を行った。ここでは、短時間正職員制度の給与、税、社会保険などについて検討がされた。また、「事業団としても離職防止、柔軟な雇用条件の設定は最重要課題と考えているので、是非、聖隷浜松病院が先駆的に取り組んで欲しい」という力強い支援が得られた。

<8月>

- ・十分な勤務形態が整っていない時代に育児を行ってきた中堅以上の看護師に対し理解を得る必要があると考え、中堅以上の看護師を対象にモデル事業の説明を4回行った（中堅以上の看護師131名、医師1名、薬剤師1名、栄養士1名が参加）。また、WLBの検討は、今年度の看護目標の1つに掲げられたこともあり、看護課長、係長会で「WLBの最適化をめざしてー働きやすい勤務体制の検討と導入ー」

について各職場の取り組み状況を発表してもらった。

- ・毎月行なわれている職場会において、モデル事業計画の説明を職場長が行った。その後、退職希望者へモデル事業および短時間正職員制度の個別説明をプロジェクトメンバーの看護次長、事業進行評価および情報収集担当のリサーチナースにより個別説明を行った。説明を受けた看護師は16名であった。個別説明者内容は表3に示す。
- ・子育て真最中の看護師は、退職を考えている、子育てと仕事の両立に不安を抱えているなどの相談があり、WLBについて個別説明を行うことで仕事を継続するために勤務形態が選択できることが分かり安心したようである。また現在、産休、育休中の職員、アルバイト職員などは、給与・賞与、職員としての身分、福利厚生などについて詳しい説明を希望した。具体的には、週20時間勤務、週22.5時間勤務、週23.75時間勤務、週30時間勤務の個人の短時間勤務における給与比較表(表4)を作成し説明を行った。

表3 個別説明者

説明日	職場	氏名	現在の勤務形態	備考	WLB開始
8月29日	A7	1	正職員	一端仕事を辞めて育児に専念したい	
9月1日	C3	2	産休明け退職	通勤が大変	
9月1日	B7	3	アルバイト	まずは、10月～ゾーン正職に変更してやってみる	
9月4日	C4	4	アルバイト	子どもが1年生のため対象外	
9月4日	OP	5	正職員	2009.1月3才になるため院外保育園が対象外となる	10月～30時間時短
9月4日	A7	6	産休明け退職	夫の協力が難しい	
9月4日	C4	7	産休明け後退職希望	家族の協力得られそう	
9月10日	OP	8	育休中	夫の仕事の関係で、早・日勤以外は難しい(2009.5/14復帰予定)	
9月30日	C4	9	正職員	ゾーン正職員として検討中	
10月24日		9	正職員	本人の希望確認(育児中、核家族、夜勤前後の休息)	
10月31日		9	正職員	給与面・休み日数の考え方、年末年始勤務、年休数	
11月4日		9	正職員	しばらくは今のままやってみる(給与・休み)	
10月6日	C2	10	育休中	復帰が3月予定。モデル事業終了後のため制度構築の状況による	
12月17日	OP	11	産休	2009年11月25日復帰。復帰前に再度説明予定	
12月17日		12	育休中	育休復帰後はゾーン正職員希望	
12月22日	A5	13	産休前	産休後退職希望にて短時間正職員の説明	
12月25日		13	産休前	育休明け直後は対象ではないため、当初の予定通り退職する。	
1月5日	NICU	14	アルバイト	TELにて。子ども2人:小学生と幼児。現在は準夜を週1～2回。	
1月8日	B7	15	アルバイト	アルバイトである為、まずはゾーン正職員の検討	
1月9日	C2	16	正職員(育休中)	役職をおりて4月より時短を選択	

表4 短時間勤務における給与比較表

	正職員		ゾーン正職員		正職員(短時間勤務)							
	支給の可否	金額	支給の可否	金額	正職員が週20時間勤務した場合(①)		正職員が週22.5時間勤務した場合(②)		正職員が週23.75時間勤務した場合(③)		正職員が週30時間勤務した場合(④)	
基本給	○		○		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)	
本給調整(基本給の8.5%)	○		×		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)	
本給加算(看護師11,000円、助産師13,100円)	○		×		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)		○(勤務形態により異なる)	
住宅手当(上限27,000円) ※1	○		○		○		○		○		○	
超勤手当+諸手当	○超勤手当+諸手当		○(正職員と同支給額とした)		○		○		○		○	
夜勤手当 ※2	○準夜・深夜各5回		×		○		○		○		○	
通勤手当 ※3	○		○		○		○		○		○	
早退手当	○		○		○		○		○		○	
仮想収入(①)												
互助会加入の可否(互助会費)	○		○		○		○		○		○	
社会保険	○		○		○		○		○		○	
厚生年金	○		○		○		○		○		○	
雇用保険	○		○		○		○		○		○	
労災保険	○		○		○		○		○		○	
看護協会費 ※日本看護協会5,000円/年、県看護協会5,000円/年、地区会費500円/年 ※新規の場合は、入会金が13,000円別途必要												
仮想支出(②)		0		0								
仮想月収(①-②)		0		0		0		0		0		0
賞与(③)	○(年3回)		△(原則年2回)(ゾーン正職員は、正職員の約90%)		○(年3回)(勤務形態により異なる)		○(年3回)(勤務形態により異なる)		○(年3回)(勤務形態により異なる)		○(年3回)(勤務形態により異なる)	
仮想年収(①×12+③)		0		0		0		0		0		0

	正職員を1.00とした場合のおおよその割合(職員 の週40時間勤務に対する各々の勤務時間の割合)
①週4日勤務→20時間勤務と同じ	0.50000
②週22.5時間勤務	0.56250
③週23.75時間勤務	0.59375
④週30時間勤務	0.75000

短時間勤務を利用されている期間は勤務年数に加算されます。

※上記についてはあくまで目安であり、詳細については総務課にお問い合わせください。

※1 住宅手当…支給要件あり(①夫婦の場合、配偶者より収入が上であること ②住民票の世帯主であること ③配偶者が会社で住宅手当が支給されていないこと)

※2 夜勤手当…個人により異なる。

※3 通勤手当…片道 10kmまで1km700円で、10km以上は1km500円(100m単位)。

<9月>

- ・短時間正職員制度利用者と面接を行いモデル事業計画、導入について看護次長、総務課係長（労務担当）、職場長と、短時間勤務における給与について、給与比較表を照らし合わせながら条件の再確認、勤務調整を行い、10月から利用することが決定した。また、当該部署の職場会で、職場長によりモデル事業導入に伴う業務の協力、本人から短時間正職員制度を利用する目的について説明がされ、看護次長は皆の協力をお願いした。
- ・また、各職場で様々な取り組みが始まり、産科病棟ではモデル事業計画や短時間正職員制度の情報を基に「WLBを考える」をテーマにワークショップが開催された。

<10月>

- ・厚生労働省の仕事と生活の調和推進会議が開催する「仕事と生活の調和を考えるシンポジウム」に、プロジェクトメンバーの病棟課長3名、リサーチナースが参加した。
- ・日本看護協会「看護職の多様な勤務形態による就業促進事業ワーキング」メンバーによる現地訪問が行われた。日本看護協会より6名、聖隷浜松病院プロジェクトメンバー10名が参加した。

内容は、

- ①モデル事業開始から現在までの状況について（①管理会議・事業団・看護課長会・中堅以上の看護職員へのモデル事業の説明、②当該者・希望者への個別説明、③病棟会、委員会参加などの検討、④退職希望者の事情、⑤院内で導入している他の制度（育児時間・ゾーン正職）との違い、⑤利用者自身や周囲の意識について説明を行った。
- ②短時間正職員制度利用状況と利用者の声を伝えた。
- ③計画の変更点、困難となっている点について説明を行った。当初、事業団の支援を受けられると言うこともあり、このモデル事業を導入する前に院内の全職員を対象にアンケート調査、報道活動としてパンフレットの作成、採用説明会でアピールするなどの計画を立てたが、事業団の他の施設との関係もあり院外への報道活動は様子を見ることになった事について説明を行った。
- ④今後の短時間正職員制度の利用予定、院内周知の方法などについて報告した。

<2月>

- ・毎月テーマを決め、そのテーマに興味をもった看護師が自発的に集合して看護を語る場をもうけている。この会を「看護を語ろう会」と称して長年継続されている。2月は、「一生き生きと仕事も家庭も一」をテーマに、育児真最中の看護師達が仕事と家庭をどのように調整して仕事を継続しているか語り合った。
- ・講演会の実施

WLBに先駆的な取り組みを行っている福井県済生会病院から講師を招き、「WLB（自分らしい仕事と生活の調和を考えてみませんか）」をテーマに、講演会を企画した。

WLBの概要、実際に行われている現状での職場・実践者の声をお伺いする事が出来た。講演会に関しては関係施設に案内パンフレットとポスターを配布した(資料1)。

ワークライフバランス講演会

~自分らしい仕事と生活の調和
考えてみませんか~

ワークライフバランスに先駆的な取り組みを行っている福井県済生会病院から講師をお招きし、福井県済生会病院におけるワークライフバランスの概要、実際に行われている現場での職場長の声・対象者の声を伺う講演会です。

- ・ **日時**：平成 21 年 2 月 12 日（木）
18：00～20：00
- ・ **場所**：集団指導室
- ・ **講師**：福井県済生会病院
副院長兼看護部長 大久保 清子
看護師長 田村 恵美子
看護師 川瀬 佳津子

主催：多様な勤務形態推進プロジェクト
平成 20 年度厚生労働省補助金事業
日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入モデル事業」

その結果、当院の看護師、医師、薬剤師、栄養士、事務、組合関係者、事業団新人事担当者、関連施設（聖隷三方原病院・浜松市リハビリテーション病院）などから 101 名の職員が参加した。

①講演会実施後のアンケート結果（図2・図3）

参加者 101 名、回答 77 名（回答率 76.2%）

図2 今回の講演会はあなたのワーク・ライフ・バランスを考えるうえで参考になりましたか。

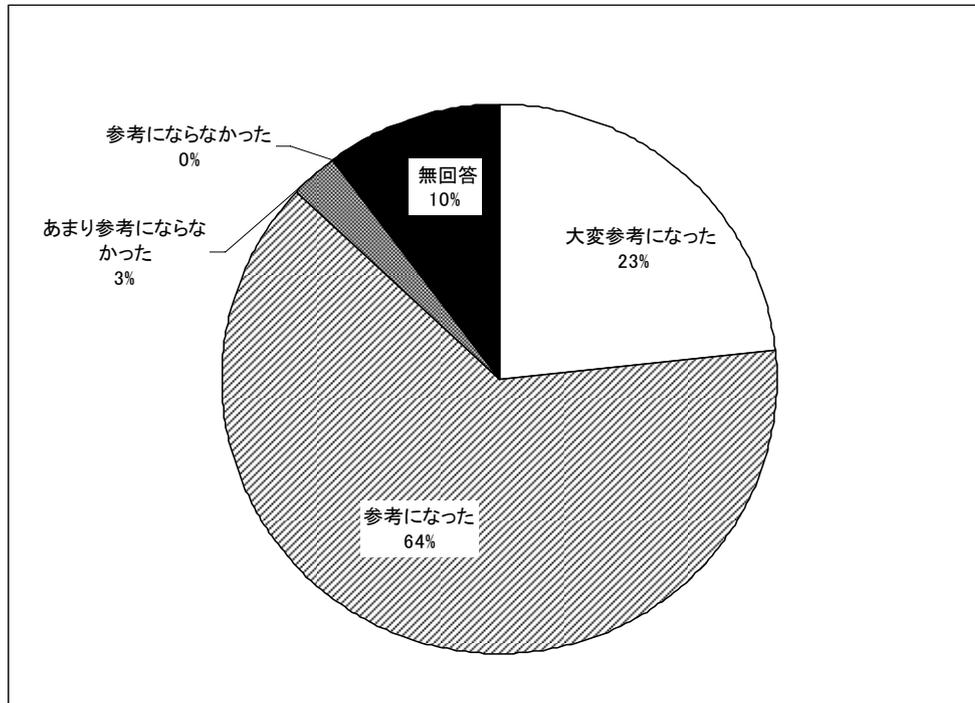
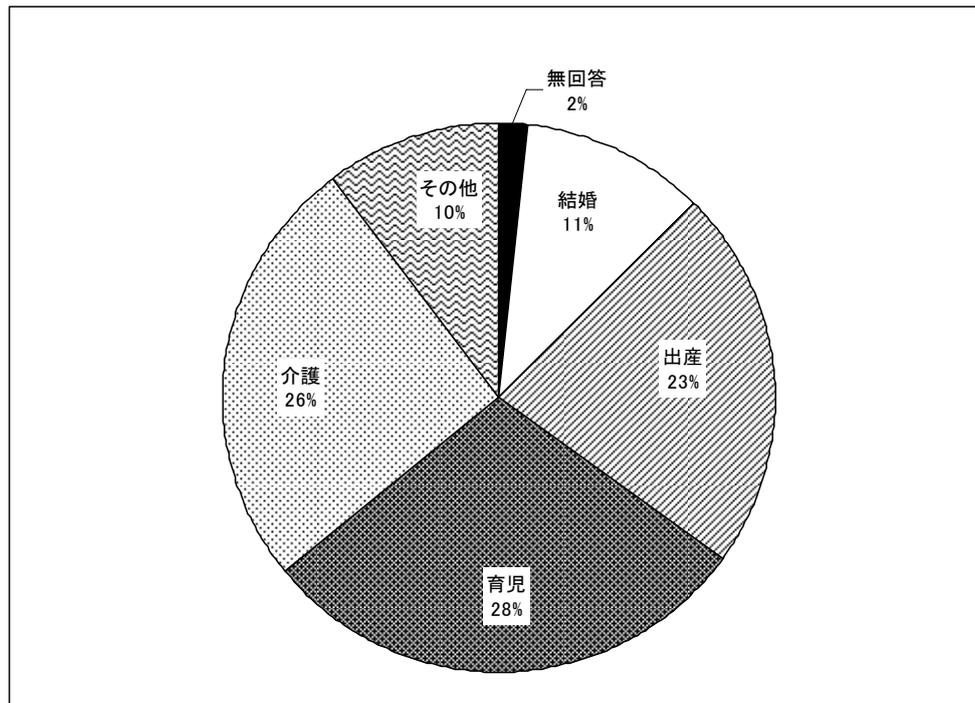


図3 短時間正職員制度の対象にしたいものを選んでください。（複数回答）



②講演会参加者の声(アンケートより)

- 今から 20 年前にこの体制があれば私自身も聖隷を育児退職しなかったと思う。
 - 大賛成！自分の子育て時代は大変苦しかった。この体制があれば絶対に利用した。
 - 中学・高校まで子どもは育ったが今でも活用したい。
 - どの職種もこの制度が利用できるように事業団としても取り組んでほしい。
 - 大切な人材を失うことを考えたら導入した方が良い。
 - 導入に当たっては少人数でなく多くのスタッフでシェアしていく方が良い。
 - 夜勤帯の勤務希望が減ることを考えると夜勤勤務が出来る人の確保が必要。
 - 一職員として管理者への推奨、バックアップが他職員に広げる窓口になる。
 - 職場長への支援が必要。
 - 既成概念を捨てることが管理者自身にできなければ成り立たない。
- ・2月12日に当院で開催した「ワークライフバランス講演会」において、話題提供いただいた3名の講師が所属する福井県済生会病院を訪れた。
- 福井県済生会病院における多様な勤務形態として、「短時間正職員」、「パート」、「夜勤免除」、「夜勤専従」がある。また、24時間運営の院内保育所など支援体制が充実している。WLB 導入していくにあたり、①職場の中の思いやり・職場の中での感謝の気持ちが必要であること、②職員が大事にされていると感じて職員が働いていること、③WLB のルール、④院内保育所の補助制度、布団もおむつも持参しなくて良い、電話1本でお子さんの夕食も提供、原則勤務時間内の預かり、医師・事務職にも開放、④その他の制度（リフレッシュ休暇<1週間>の導入・未就学児童を持つ看護師の夜勤免除制度）、⑤夜勤6回以上行う看護師に手当の支給など、先駆的な取り組みに圧倒された。また教育支援体制もしっかりしており BLS/ACLS センター（AHA 国際トレーニングセンター2年間で BLS 全職員取得目標）など、中途採用者教育（採用者の状況に合わせて教育を行っている。例えば採血を行ったことがなければ教育担当副部長がシミュレータを使用し研修プログラムを作成している）など、キャリア支援、労務担当者と検討課題が明確になった。
- 院内ですれ違うスタッフから明るい挨拶が返ってきた。いたる所から温かさを感じる素敵な病院だと感じた。

7. プロジェクトの活動の実際

表 5 プロジェクトの活動の実際

月	内容	担当
6月	WLBの最適化をめざして —働きやすい勤務体制の検討と導入、超過勤務の改善への職場の取り組み— シンポジウム(2回)	看護部課長・係長会
7月	看護部管理室会議、看護部課長会においてモデル事業計画を説明	看護次長
	病院の管理会議にてモデル事業計画を説明	副院長兼総看護部長
	事業団本部へのモデル事業計画説明 短時間正職員制度の給与・税・社会保険料等一覧表作成	副院長兼総看護部長・総務課長 総務課
8月	中堅以上の看護師を対象に、「看護職の多様な勤務形態導入モデル事業」説明会を4回開催	プロジェクトチームメンバー
8月～9月	各職場におけるスタッフへの説明	各職場長
	退職希望者へモデル事業及び短時間正職員制度の個別面接の開始	プロジェクトチームメンバー
9月	短時間正職員制度対象者との面接、職場長を交えた調整、当該部署の病棟会へ参加	プロジェクトチームメンバー
	ワーク・ライフ・バランスを考える	職場のワークショップ
10月	厚生労働省の「仕事と生活の調和推進会議」が開催する「仕事と生活の調和を考えるシンポジウム」への参加	
2月	看護を語ろう会 ～生き生きと仕事も家庭も～ 「ワーク・ライフ・バランス講演会」～自分らしい仕事と生活の調和を考えてみませんか～ シンポジウム	看護部 プロジェクトチームメンバー
	2月	福井県済生会病院より講師を招いて講演会開催 福井県済生会病院訪問

8. 看護師の反応

看護課長会や中堅を対象としたモデル事業説明会により、モデル事業の計画概要や当院における位置づけに対して、一定の理解を得られたが、「自分達は育児休暇も取らずに両立してきた…」、「夜勤をする人が少なくなり一人に負担が多くなるのでは…」といった思いがあった。職場長からは、「夜勤のことを考えると同じ職場に2人以上が短時間正職員制度を導入すると勤務表作成が難しい」などの意見もあり、今後も継続した説明や配置の工夫が必要となった。

今回のモデル事業は約半年ということもあり、対象者16名に個別説明を行い1名(手術室看護師)が30時間の短時間正職員制度を利用することになった。

9. 短時間正職員制度導入の実際

1) 職場への導入

手術室では、ほとんどの中堅看護師がモデル事業の説明会に参加し、考え方や知識を得ることができていた。1名の看護師がモデル事業に参加意志があり申請することになった。そこで、再度、職場会で中堅を対象にして行われた説明会と同様の説明を職場長が行った。また、プロジェクトメンバーの看護次長も参加しスタッフの理解を求めた。そこでは、本人がなぜこのモデル事業に参加しようと思ったのかを説明し、新しい取り組みへの協力を求めた。

2) 勤務の調整

本人の選択した勤務形態は、「週30時間の形態で、そのうち夜勤は16.5時間以上勤務」を選択し実施することになった。限られた時間内の勤務であり、超過勤務は基本的に行わないということが前提であること、手術件数や、手術進行状況により定時で終了することは難しい事など、勤務形態が複雑な手術室においては勤務表作成が大変であった。

また、当直や遅番勤務回数などは、スタッフ全体の勤務バランスを考慮し本人との調整を行った。緊急手術などで手術が継続的に行われている中、超過勤務をお願いせざるを得ない状況が発生する可能性があることから、本人、スタッフ双方の状況を考慮し調整を行った。

<参考>

手術室の勤務体制

日勤：8時30分～17時00分

遅番（A勤）：10時30分～19時00分

遅番（B勤）：12時30分～21時00分

当直：21時00分～8時30分

日直：8時30分～17時00分

3) 短時間正職員制度開始後の状況

本人や職場にとって、慣れた職場での短時間正職員制度導入は、業務自体には特に大きな問題はなかった。しかし、職場状況が分かっているがゆえに、本人も、職場も忙しい時の超過勤務については、ある程度のジレンマを感じた部分はあったようである。手術室の超過勤務は、自分の力量で業務調整をする事は難しく、手術終了のめどが立たない限り超過勤務は発生するため、本人の状況がゆるせば相談をしても良い事を加えた。結局、職場の状況から予想外の超過勤務が発生してしまった。これは、短時間正職員制度を利用している事への意識の低下や、本人も多忙な状況を目の当たりにしていると「超勤は出来ない」と言い出しづらい状況があったようである。またスタッフも言葉かけをすることなく、超過勤務を依頼したことも多く、職場の理解度不足を痛感した。

遅番勤務・当直を実施する人員が1人減ることによる、他のスタッフへの回数は増

えている。

また、本人は職場の中で委員会活動、グループリーダーなど大きな役割を担っていたが、これらの役割を変更するという事は特に行わなかった。本人は限られた時間内で集中して行えると思っている反面、時間外の仕事が増え、役割自体も中途半端になったようで充実感がもてない様子であった。このように仕事と家庭の両立、両方に満足できるようなバランスを保つ事には、本人との話し合いを十分行う必要があることが教訓となった。

4) 利用者の状況（職場長の声）

本人は通常勤務を行っている中で、残業や夜勤などを行って仕事と家庭の両立をしていく体力的な問題、いつも時間に追われゆとりがなくピリピリしている自分への嫌悪感、子どもとの関わりや習い事の送迎などに日々悩み、もっと母親業に専念したいと、このモデル事業に参加した。この勤務形態を導入してからは、母親として子どもに十分関わる事が出来るようになり、また、時間的余裕も生まれ精神的にも楽になった様である。

しかし、今回のモデル事業の条件が就学前の子どもがいる職員を対象にしていることから、今年度、子どもが小学校に入るため今後を心配している。

5) 短時間正職員制度を利用して（本人の声そのまま）

「いつも時間に終われ多忙で自分自身にゆとりがなくピリピリしてる自分がすごく嫌になったり、残業・夜勤などで家庭との両立に自分自身の体力の限界を感じたり、子どもが幼稚園に通う事で保育園の時には感じなかった自分自身の変化があり、仕事と家庭（子どもの事）での仕事の割合を減らし、もっと母親業がしたいと思うようになり昨年の6月頃から考えていた。小学生になる子どもへの教育面での不安を感じるようになり、今回、短時間正職員制度を利用したことで、就学前の準備期を子どもと一緒に過ごす時間をもてるようになりとてもよかった。でも、その生活スタイルがまたもとに戻ることに不安・戸惑いがある。自分は今後、自分の仕事との両立をよく考えたいと思っている。私は今回の短時間正職員制度の利用はタイミングが就学前の半年間だった事と、手術室内で勤務していて職場内ではマイナスになってしまうことでスタッフへの気遣いをすごく感じたが、今後、育児休暇後にとか手術室内へプラスで入ってくる人には業務内容の調整ができたりするかもしれないし、時間調整ができWLBのシステムはすごく良いと思う。」

<メリット>

- ・勤務希望ができ子どもの習い事の送迎ができた事
- ・普段参加できなかった幼稚園行事にも参加できるようになった事
- ・残業が減り、子どもとの時間が増え、子ども自身も嬉しかったと思う事
- ・自分自身も母親としての時間が増えた事
- ・自分自身が時間に少しゆとりが持てた事

<デメリット>

- ・自分自身の役割（グループ・専任リーダー）としてやらなければいけない事の工作在時間内にできず、仕事への充実感がもてない事（時間外の仕事が増える事）
- ・割り切る事が大切だと言われるが、自分が時間で帰る時の申し訳ないなと思う気持ちを持つ事
- ・今までなかった制度だけにスタッフへの浸透・理解への対応
- ・手術室は多忙で、短時間正職員制度でも残業がある事。特に半日勤務の時は交代で1時ぐらいになる事が多かった
- ・時間が短縮され、勤務希望を聞いてもらえるので仕方がないと思うが、仕事内容は同じでも給与がかなり下がる事

<思った事>

- ・16.5時間の夜間勤務。A勤・B勤では残業がつきもののため勤務調整しにくい。今回は、当直1回とA勤1回を行った。手術室勤務で当直ができる人はよいが、できない人には厳しいと思った。
- ・勤務時間が選べるとよいと思った（例えば9時半から4時までとか）。
- ・就学前までのWLB条件が終了してしまうため、今後をすごく悩むと思う。
- ・WLB後のフォロー期間があってもいいと思う。

10. 短時間正職員制度導入の結果

1) 効果

(1) 目標達成

①離職率の低下（結婚・出産・育児を理由離職する看護師の比率を40%→目標値31%に下げる）を目標に掲げた結果37.5%であった。

また、2008年度離職率の低下（現状10%→目標値7%に下げる）を目標に掲げた結果、9.4%であった（平成21年3月）。

②採用活動に向け、働きやすい職場環境であることをアピールすることを目標に活動がスタートした。具体的には、2009年2月よりキャリア支援室を立ち上げ看護部課長が中心になって、活動（見学者の対応、中途採用者の教育プログラムの計画、ホームページ・ちらし・広告掲示、アルバムで看護部の紹介をする等）を行っている。

③職員満足度の向上

職員が働きやすい職場だと感じられ、当院の看護師以外にWLBの考え方の波及効果がおよぶことや事業団の他施設で働く看護職にWLBの考え方の波及効果におよぶことを目標に活動した結果、事業団の新人事制度が2009年4月実施されることとなった。

労働組合と2009年2月末まで交渉し、看護職・介護職で夜勤を行う女性職員の短時間正職員制度のテスト導入が決定した。

2009年4月から聖隷浜松病院4名、聖隷三方原病院7名が制度利用を予定している。

今回の結果を得て可能性が見えてきたが、制度として当たり前になるまでには、職場の理解などまだ時間がかかりそうである。

2) 課題

- ①短時間正職員制度の導入により勤務形態が複雑化しているため、院内保育所と連携し、勤務形態に応じた柔軟な対応が必要になってきている。
- ②短時間正職員制度の対象が就学前までであったが、小学校に入った直後が子どもにとって環境も変わり大変な時期であることや、結婚1年以内で身分変更や退職を希望している職員の個別面接は全くなかった事から対象者の検討が必要である。
- ③夜勤勤務を考えると同じ職場で2人以上の短時間正職員制度の導入は困難である。
⇒配置、勤務時間帯などの工夫が必要
- ④短時間正職員制度利用者は、基本的に超過勤務はしない。
⇒職場の状況により超過勤務が発生する可能性がある。
- ⑤委員会、グループ活動、専任、リーダーという責任ある役割を担っている場合、時間内にその役割を果たすのは大変である。
- ⑥長期にわたる短時間正職員制度を利用した場合は、元の勤務形態と家庭の生活を鑑みたフォロー体制が必要である。
- ⑦すでに導入されている複数の勤務形態（フレックスタイム制、育児休暇制度、介護休暇制度など）と短時間正職員制度が混乱を招きやすい。
- ⑧短時間正職員制度により夜勤勤務者の確保が困難である。
⇒夜勤を配慮した勤務形態の見直しが必要

3) 職員の声（そのまま）

<看護師>

- ・働きやすい職場、ワーク・ライフの最適化を求めるのに、多様な勤務形態を導入するだけでは駄目。キャリア開発や継続教育を支援していくことが大切。自分が成長できる、仕事にやりがいを感じられる、これがなければ看護師のWLBはとれていかないと思う。
- ・ワーク・ライフを最適化にするには、個人の主体性であると思う。自分の人生の中で仕事の位置づけがどこにあるのか。魅力的な仕事をしているということが大切。
- ・今回、短時間正職員制度は導入しなかったが、働き方が多様化する中で、今後、仕事上での変化、家族の協力が得られなくなった場合、自分は、家族はどうしたいのか話し合い、どのように働いていくのが良いか考えていきたい。
- ・家庭を含めた私生活だけが順調でも駄目、両方のバランスが必要。バランスをとって自分らしく仕事を続けたい。
- ・子育て世代が仕事を続けていけるのは職場の仲間のフォローがあるからだと言っている。仕事をしたいという気持ちと、家庭の充実が保てるよう、みんなが育児

しながらでも頑張ろうと思える魅力ある病院になったらいいなと思う。

<他部門>

- ・高校生・中学生・小学生の子どもがいる。フルタイムの仕事をしていて困ったことは、学校などの役員を受けた場合になかなか休みがとれなかったこと。ボランティア休暇とでもいえばよいのでしょうか、PTA 役員の活動に必要な休暇を取得しやすい環境があればと思う。
- ・保育園などで発熱した場合に仕事を抜けられない親に代わり、病院のスタッフが子どもを迎えに行き、その後、親が迎えにくるまで、病院で子どもを預かるというシステムがあればと思う。
- ・医療崩壊が叫ばれていますが、女性医師が全医師の約 40%を占めており、多くの女性医師が出産を契機に離職する現状をふまえると、女性医師の労働環境を改善することは医療界にとって大変重要だと考えている。
- ・医師は患者の病状により深夜休日も病院から呼び出しを受け、定時で帰れないことが多い。また出産・育児に際しては、代替医師は確保困難のため事実上育休はとれず、産休のみで復帰するか退職するか二者択一となっているのが現状。そこで育児中の女性医師の労働環境を改善させるための具体的な希望としては以下を考える。
①勤務時間を選択可能である多様な勤務形態の設立、②夜間・休日の呼び出し、当直の免除、③主治医制撤廃（チーム制導入）、④保育園の整備、⑤子どもが病気の際に欠勤できるシステム、⑥育休の確保。ただし、これらを導入するにあたっては、病院（特に経営陣）、他医師、他職種の理解と協力が不可欠と思う。
近視眼的には人件費の問題や、他医師の負担増などの問題はあると思われるが、大局的に見れば離職医師を減らし、医師数増加により医業収入は増加し、各医師の仕事量は減るものと予想される。
- ・今後、外来、当直、内視鏡など専門で業務を行う医師が必要になっていく事が予測される。

11. 考察

WLB は平成 19 年 12 月に「仕事と生活の調和憲章」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が制定されたことを踏まえ、社会全体の運動として広がっている。日本看護協会では先行事例収集を通じて多様な勤務形態導入にあたり 3 つの視点（多様な勤務形態導入の為の基盤・病院組織の全体的な基盤・社会的基盤）から提案されている。この基盤案を基に、今回のモデル事業に参加した。今回は、離職率の高かった看護職員、①就学前までの子どもを養育するために、身分変更や退職を希望している職員、②結婚 1 年以内で身分変更や退職を希望している職員を対象に短時間正職員制度を導入した結果、利用した職員は 1 人ではあったが、そのプロセスの中で多くの課題が明確になった。また、事業団も事業計画の 1 つとして 2009 年 4 月よりテスト運用が決定したことは、今回のモデル事業に参加した大きな成果といえる。

今回、短時間正職員制度の対象、条件設定においては当院看護部の離職状況から設定した。しかし、結婚1年以内で身分変更や退職を希望している職員の個別説明が全くなかったことから条件設定の再検討が必要と思われる。また、離職率の低下（結婚・出産・育児を理由離職する看護師の比率40%を目標値31%に下げる事）を目標にした結果、37.5%であった。目標達成にはいたらなかったが減少の傾向を示している事から今後が期待できそうである。

個別説明を16名に行ったが、正職員で働いている職員は、給与が時間比例で減額するということが踏み切れない原因の1つでもあった。しかし、キャリアが継続できるということは心強いものになっていた。また、個別説明を通して「自分は何を大切にすればよいのか」を問いかけるきっかけになったようである。

今回は、手術室という環境での短時間正職員制度導入であった為、特に業務の見直しや、業務整理などは発生しなかったが、病棟で導入する場合は夜勤の配慮が今まで以上に必要と思われる。今回の短時間正職員制度においては、月に16.5時間以上の夜間勤務（3回以上）を行うこととした。育児を理由に短時間正職員制度を利用しようとしている看護師は3回の夜勤もかなり厳しい状況である。今後は、夜勤を担う看護師への配慮も必要である。福井県済生会病院は月6回以上の夜勤を行う場合は追加支給などの魅力的な運用を導入している。当院もこのような金銭的な報酬の運用を検討する必要がある。

短時間正職員制度の導入においては、超過勤務をしない事を基本的な考えとしたが、手術室が多忙であり、利用者でも超過勤務が発生していた。超過勤務が発生する、しないではなく、看護部が一丸になって全職員が定時で帰宅できる事を目標に、業務整理、グループ活動、分担業務の改善をする必要がある。

また、初めて導入する職場は、①職場内で業務内容を検討し十分な理解を得ておくこと、②責任のある立場や、やりがいの考え方は個々に違うため、個別に希望を確認していく事が必要、③職員同士の意識変革が最も必要、以上3点が重要と思われた。

今回、短時間正職員制度についての就業規則への記述は、利用者が1名であったことや、事業団が検討中であったこともあり特に記述はしなかった。

短時間正職員制度の導入により勤務形態が複雑化しているため、院内保育所と連携し勤務形態に応じた柔軟な対応が必要になってきている。当院は、18時頃までの延長保育は認められているがそれ以降の対応はできていない。聞き取り調査でも挙げられていたが、保育所のサービスの充実と共に柔軟な勤務体制の導入が子育ての必須要件である事から、当院の最優先課題と考えている。

また、利用者が増加することで院内保育所のみでの対応は困難と思われる。公的機関の保育所での協力も必要となるが、最近では保育所の対応ができないために職場復帰が遅れる職員も増えている。

また、小学生の子どもに対応できる学童保育施設は事業団内には設置されていないことや、地域においても不足していることから早急の対策が必要と思われる。

今後、長期にわたる短時間正職員制度を利用した場合は、元の勤務形態にも戻るには復帰前研修などの検討が必要である。特に、急性期医療においては医療機器、業務環境が大きく変化している事が多いため、安全対策の視点で計画的な研修の支援が必要と考

えている。

現在、当院は 7:1 看護を導入しているが、病床稼働率が年間 96%前後であるため各職場の看護師の配置定数をぎりぎりに維持している状態である。このような状況下で、ゆとりのある WLB とはいえないが、短時間正職員制度を導入するには、第一に職場の理解が必須であり、視点を変えた業務の見直しが重要と思われる。

まず、配置人数がマイナスの職場においての導入は困難であるが、配置人数がプラスになればプラス人員分、導入可能な状況になると考え、この厳しい状況を乗りきる必要がある。

当院では、今回導入した短時間正職員制度以外にも多様な勤務形態制度があるにもかかわらず、意外と看護職員に浸透していないことが分かった。退職を決断する前、就職時などにおいて制度の説明を行うことや、多様な勤務形態が人目で分かる一覧表などの作成が必須と考えている。

看護職は、3交代や2交代といった不規則で身体に負担がかかる勤務体制を行っている。また、患者のためという使命感を担っての看護実践など、日々緊張のある職場環境にある。このような環境で、業務を行い、看護を提供するためには、自分自身が健康で、安定した状況にいることが大切である。WLB は、とかく結婚している人、子どもがいる人が仕事と家庭の両立が難しくクローズアップされがちである。しかし、子育てが終わった人や独身者にもそれぞれの悩みがある。スタッフ一人ひとりが自分自身にとっての WLB とは何かを問いかけ、自分らしい仕事と生活の調和を考えていく必要がある。

今後は、高齢社会に対応するためにも介護を担う人や、他職種の人たちにも、WLB の波及が必要である。

おわりに

今回のモデル事業では 1 名の利用ではあったが、子育て支援に大きく影響する事ができ、事業団が短時間正職員制度をテスト運用できるまでに至った事は大きな成果と考えている。

今後は全職員がこの制度を取れるように支援していきたい。

また、WLB を成功させるには、多様な価値観や生き方、ライフスタイルを受け入れ、お互いに感謝、協力し合える組織風土作りがポイントであることを痛感した。

多様な勤務形態推進プロジェクトメンバー一覧

◎執筆者

氏名	所属部署	役職
勝原 裕美子	看護部	副院長兼総看護部長
◎熊谷 富子	看護部	看護部次長
矢野 祐美子	看護部	看護部リサーチナース
森本 俊子	看護部	病棟課長
米田 ひろ美	看護部	手術室課長
鈴木 登美子	看護部	病棟課長
西脇 裕美	看護部	病棟課長
大貫 よしこ	薬剤部	薬局長
鈴木 由美子	診療部	腎臓内科主任医長
古橋 啓子	栄養課	栄養課課長
藤田 真人	事務部	総務課課長
梅木 芳貴	事務部	総務課係長
戸塚 雅己	事務部	経営企画室課長補佐