

全職種を対象とした人材確保・職員の定着に関する好事例

職員の一人ひとりに合った働き方を選択できる制度と副業制度を整備した取組事例 【明和会】



働きやすさ確保に向けた風土・環境整備：組織風土醸成



- 医療法人社団（広島県廿日市市）
- 病床数120床（大野浦病院120床）
- その他事業所（ラ・メール大野、さくらす大野、訪問看護ステーションさくら、通所介護、通所リハビリ、居宅介護支援事業所）
- 職員数184名（医師6名、看護師60名、医療技術職48名、介護職57人、事務職員等13人）

【働き方改革に着手するまでの経緯】

- 当該法人は摂食嚥下訓練などに注力しており、広島県外からも患者の受け入れを行っていたが、人材流出が課題であり、離職率が10%を超えるようになっていた。離職率増加に伴い、職員採用業務も増加し、負担となっていた。
- 離職率上昇の状況を打破するために、法人の制度や仕組みを変えていかなければならないと考え、2018年から法人内の働き方改革に向けた取組を開始。2019年から職員が働き方を選択できる制度と副業制度の導入を開始した。

【取組概要】

職員のライフスタイルに合わせた勤務形態を整備した以下の取組を実施

• 4つの働き方を選択できる制度の導入

- 36協定の範囲内で「標準型」、「準ワーク重視型」、「ワーク重視型」、「夜勤専任型」の4つから半年ごとに自己申告で働き方を選択する制度を導入。
- 「準ワーク重視型」、「ワーク重視型」、「夜勤専任型」を選択した職員について健康への負担や体調の変化がないか面談を通し確認している。

• 副業制度の導入

- 職員に能力を最大限活かしてもらうために、従業員の新たな知識・スキルの習得・挑戦、自己実現や所得の増加によるモチベーションの向上やプライベートの充実を目的に副業制度を導入。

標準型：年間休日120日以上で当法人の通常のワークスタイル。仕事も私生活もバランスよく過ごせる勤務体系となっている。

ワーク重視型：標準型より24日多く働くワークスタイル。知識技術を身につけたい、収入を増やしたいといった方が選択している。

準ワーク重視型：標準型より14日多く働くワークスタイル。ワーク重視型の勤務日数では多いと考える方が選択している。

夜勤専従型：夜勤が中心の働き方で、日勤は月に2日程度。日中に自由に使える時間が欲しい、収入を増やしたいと考える方が選択している。

【取組方針の決定】

- 職員に向けたアンケートを実施し、当該法人の職員が希望する働き方の把握に努めた
 - アンケート調査は経営担当部署が主導：当該法人の勤務環境を把握するために、経営担当部署が主導となり、2018年からアンケート調査を実施することとした。アンケート設計は県主催の働き方改革企業内推進人材育成事業で実施された従業員意識アンケート調査の内容を参考にした。
 - 現場職員の声：上記で設計し、実施したアンケート結果より、職員が以下の内容を要望していることが分かった。
 - ・仕事とプライベートのバランスを取りつつも、自身の専門性を高めたい職員が多いこと
 - ・規定の人員配置人数は充足しているが、受け入れる患者が重症化していることもあり、スタッフの不足感が強いこと上記結果に加えて、「子育て中は仕事をセーブしたい」、「スキルアップを図りたい」、「もっと収入を得たい」といったような声も聞かれた。
 - 方針の決定：各職員が置かれている環境により、働き方に関する考えも異なっているため、職員の働き方は職員自身が選択可能な制度と副業制度を導入することを目指した。
- 職員の働き方に選択肢を増やすことを職員に周知するとともに制度設計を進めた
 - 組織的な取組であることを周知：当該法人の会長が、
 - ・職員の働き方に選択肢を増やし、職員が働きやすい環境を整備することにより、人材確保・職員の定着を目指すこと
 - ・副業制度を導入し、職員が新たなスキル取得できる環境を整え、新しいモチベーションの向上を目指すこと以上を宣言し、これらの制度を組織全体として取り組むことの意味を表明した。
 - 職員の不安解消：職員からは、
 - ・近隣の医療機関で同様の取組実績がないこと
 - ・部署ごとに人員配置に偏りが生じることなどの不安感があった。
職員の不安感を解消するため、職員の質問とその回答をすべて開示し、社会保険労務士と相談の上で回答した。
また、職員からあった提案については、実現可能か否かを同じく社会保険労務士と相談した。

全職種を対象とした人材確保・職員の定着に関する好事例

職員の一人ひとりに合った働き方を選択できる制度と副業制度を整備した取組事例 【明和会】

【働き方を選択できる制度について】

・ 制度の導入

- アンケート結果を踏まえ、今までの働き方である「標準型」に加えて、新しく36協定の範囲内で「ワーク重視型」、「夜勤専任型」の3つから自己申告で働き方を選べる制度を導入した。
- 「標準型」を選択して勤務している職員を除き、健康への負担・体調の変化などがないかを、2カ月に1度の面談で細かくチェックしている。
- 導入当初、当該制度は1年ごとに見直しが可能とした。

・ 導入後に判明した課題

- 働き方の選択制度を利用する職員利用者数が当初想定していた人数よりも少なかった。

・ 課題解決に向けた対応方法

- 働き方の選択制度を利用しない理由を把握：制度導入当初は標準型で働く職員は全体の約9割であった。働き方の選択制度を利用していない職員に理由をヒアリングすると「ワーク重視型を選択し仕事とプライベートを両立できるのか」といった不安感や標準型とワーク重視型の間にもう一つ選択肢を増やしてほしいとの意見が挙げられた。

・ 課題解決に向けた対応方法

- 働き方の選択肢を増やした：当初は3つ（標準型・ワーク重視型・夜勤専任型）から働き方を選択していたが、意見を踏まえ、社会保険労務士に相談しながら調整し、2020年から準ワーク重視型を増やした。

・ 運用の調整

- 働き方の選択制度の変更：働き方の選択制度については当初1年ごとに見直す運用としていたが、職員のライフスタイルは1年よりも短いスパンで変わってしまい、1年間契約を見直しできないことは不自由との意見から、現在は半年で選択を見直すこととしている。
- 新しい人員を採用することは容易ではないが、同一部署内では時間帯によって人員の過不足があったため、働き方の選択制度を利用し、1日の業務で人員を平準化して対応することで人員不足の解消を進めている。

【働き方（ワーク重視型・準ワーク重視型・夜勤専従型）に関する規定】

	ワーク重視型	準ワーク重視型	夜勤専従型
対象者	看護師・介護士・コメディカル・事務職 科長・主任・副主任・一般職員		看護師・介護士 一般職員
勤務日数	標準型より 12日勤務日数が多い	標準型より 7日勤務日数が多い	夜勤が主で勤務 日勤月平均2回
副業	副業可能		
契約期間	半年（4月～9月、10月～翌年3月）		

全職種を対象とした人材確保・職員の定着に関する好事例

職員の一人ひとりに合った働き方を選択できる制度と副業制度を整備した取組事例 【明和会】

副業制度について

- 職員の能力を最大限活かしてもらうために、従業員の新たな知識・スキルの習得・挑戦、自己実現や所得の増加によるモチベーションの向上やプライベートの充実を目指し、副業制度を導入した。
- 副業は法人外で職員が見つけた副業と法人内の他施設での副業がある。副業制度では情報漏洩を防いだり、過労などによる体調不良を防いだりするために、管理者と事前に調整した上で合意した副業のみとしている。

【副業実績例】

	実績
医師	地域内での健康に関するセミナー講師
看護師	医療介護制度の仕組みに関するセミナー講師
介護士	障がい者グループホームでの介護
コメディカル	一般企業での健康支援や健康相談
事務職員	介護施設での事務処理

運用の調整

- 副業制度のルールを緩和：当初は同一地域・業態の就業を禁止していたが、障がい者施設やクリニックを副業先としたいという意見もあったため、現在は施設管理者と話し合い、合意したものを副業可能としている。

【取組をさらに浸透させる施策】

当該法人の制度について繰り返し発信

- 院内会議やYouTubeによる発信：当該法人の制度を職員に根付かせるために、会長が経営会議といった院内会議やYouTubeによる経営方針説明会など様々な手段を用いて制度について周知した。
- 中間管理職から現場職員に説明：経営層の発信内容は現場職員に届きにくいと考えたため、制度を設計した目的や具体的な制度の内容を会長から中間管理職に丁寧に説明を行い、中間管理職から現場職員に説明を行った。

現場職員の意見を制度に反映

- 制度の設計は経営層が行ったが、制度に対し職員にアンケートを実施したり、職員との意見交換を実施したりすることで、少しずつ現場職員の意見を制度に組み込んだ。

YouTubeを活用した職員への発信

2021年度経営運営方針

医療法人社団明和会 2021 戦略マップ

<法人理念>
私たちは質の高いサービスを提供し、関わるすべての人の幸せに貢献します

<医療法人社団明和会 基本方針>

↑ 利用者の視点 ↑ 財務の視点

医療介護サービス、健康増進拠点
1 地域住民の健康増進、予防医療の提供

↑ 質の向上の視点 ↑ 効率化の視点

利用者満足度の向上
1 食支援の強化、楽しく食べる「味わう特別な時間」づくり
2 在宅実装の強化、自分磨いた地域で暮らせる支援
3 ICTを利用した多職種でその人らしい企業提供するアシストメント実施

↑ 組織の学習と成長の視点 ↑

組織風土改革、成長し合える職場づくり
1 人材育成
教育提供体制の充実
職員の継続教育への参加
管理者、中間職員育成強化

医療介護福祉の地域づくり
1 連携施設、ボランティアとの連携、地域貢献活動

2 人材確保、定着推進、離職率低下

2021年度 経営運営方針

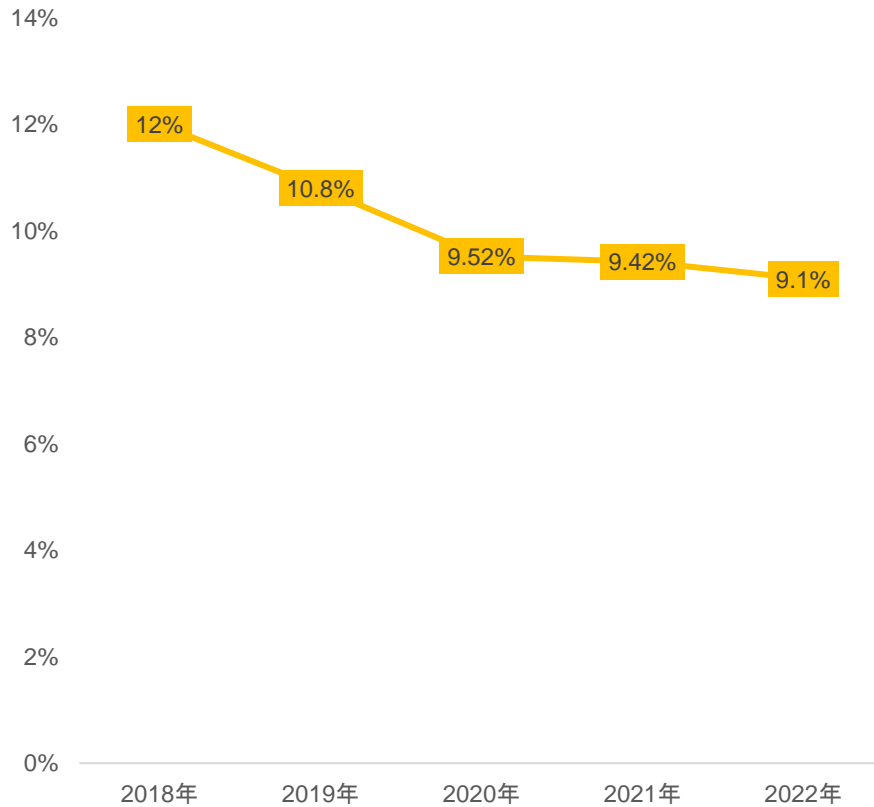
全職種を対象とした人材確保・職員の定着に関する好事例

職員の一人ひとりに合った働き方を選択できる制度と副業制度を整備した取組事例 【明和会】

【取組効果】

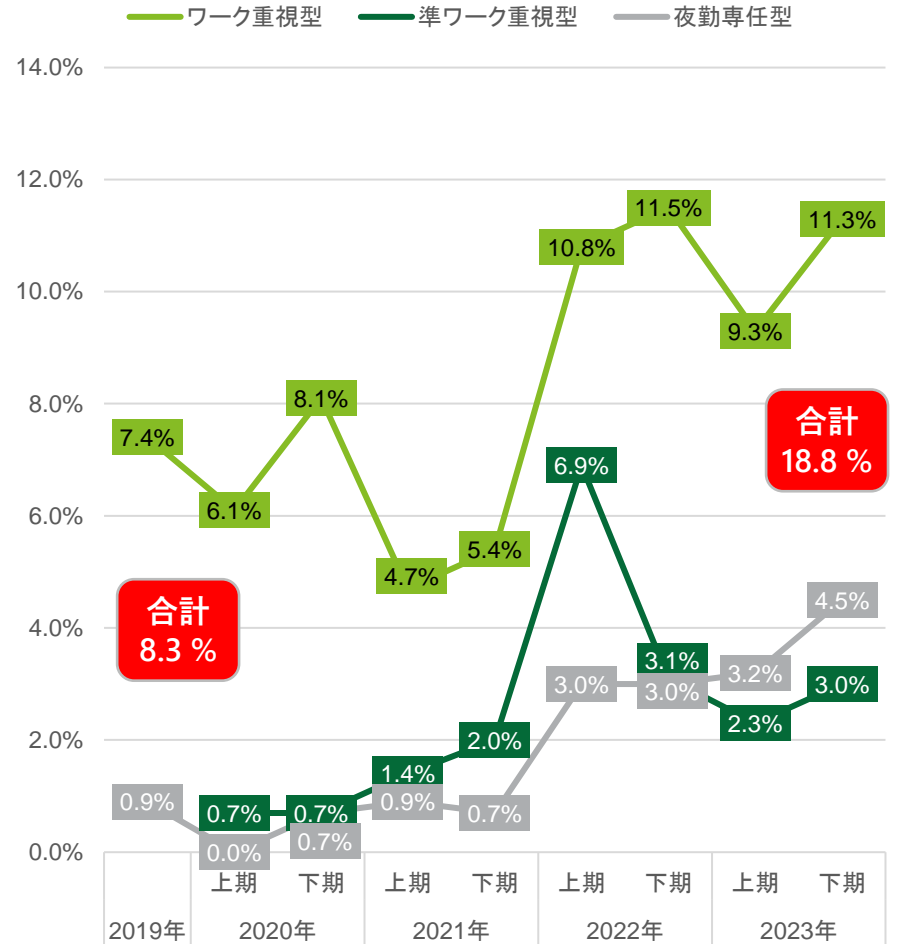
法人の離職率

- 働き方の選択をできる環境整備を構築したことにより当法人の離職率は減少傾向にある



働き方の選択制度の利用者割合

- 働き方の選択制度を利用する職員は増加傾向にあり、ワーク重視型を選択する職員がもっとも多い



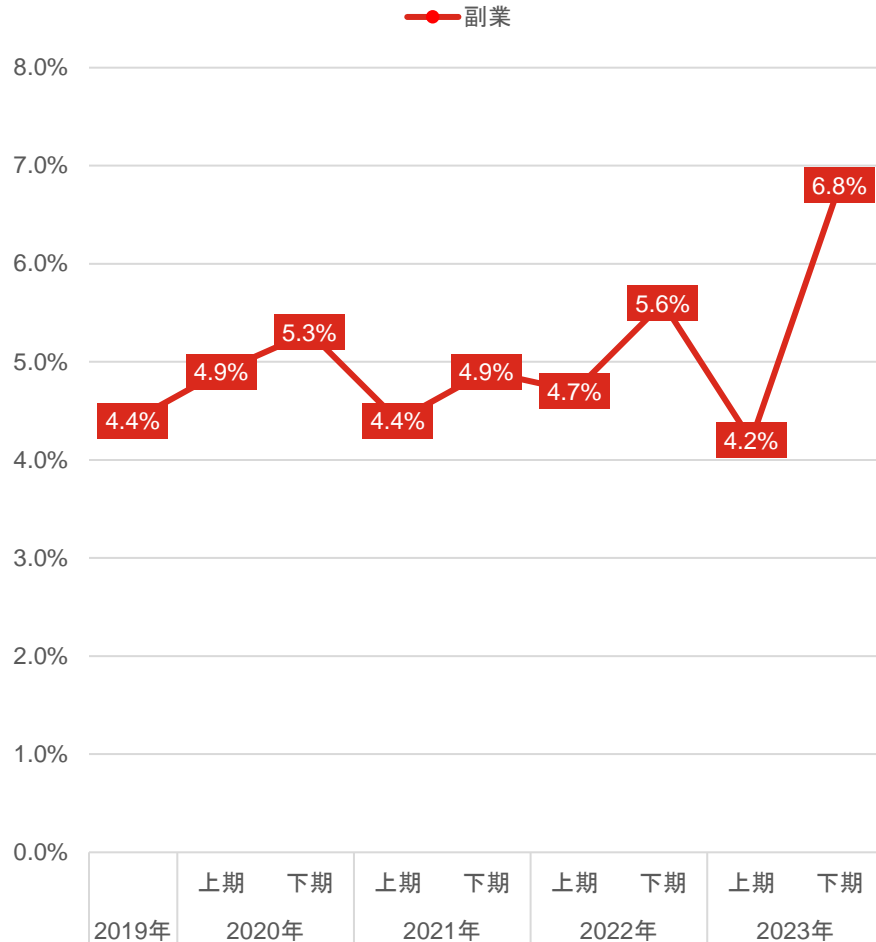
全職種を対象とした人材確保・職員の定着に関する好事例

職員の一人ひとりに合った働き方を選択できる制度と副業制度を整備した取組事例 【明和会】

【取組効果】

副業制度の利用者割合

- 副業制度を利用する職員も増加傾向にある



【現場職員の声】



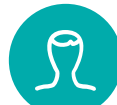
看護師

“ワーク重視型で勤務しているが、まだまだ体力もあるので問題なく働くことができています。標準型よりも勤務日数が多いため、患者の状態を察知できる回数も増えた。看護師として成長でき、収入も増えたので充実できています。”



事務職員

“副業制度を利用して、月に2回程度、住居型の介護施設で事務処理などを行っている。副業での業務は普段の業務とは異なり、直接入居者の方と触れ合う機会が持てるため喜びを得られることがある。自身のもっているスキルを副業先で活用し、改善の提案などができることもやりがいに繋がっている。”



会長

“当院の課題に対し経営層が取り組みを進めていくには、職員に対し丁寧な説明を何度も繰り返すことが重要である。離職率低減や職員の働きがい向上に向け、働き方の選択制度や副業制度を導入し、爆発的に改善されたのではないが、少しずつ人材も増え、法人も成長できている。”