

# 平成30年度「ワークショップで考える医療現場の環境改善」を開催しました！（平成31年2月12日）

主 催：兵庫労働局  
共 催：兵庫県、一般社団法人兵庫労働基準連合会  
日 時：平成31年2月12日（火）  
場 所：三宮研修センター  
対象事業者：医療事業  
参加者数：21名

上記内容で、ワークショップを開催しました。

- ①長時間労働抑制について
- ②人材確保について
- ③休日・休暇について

の3点を主な内容として、参加者の方々から忌憚のないご意見や取組事例を発表いただきました。

## 開会の挨拶



兵庫労働局雇用環境・均等部指導課長より挨拶いたしました。

## 働き方改革関連法についての概要を説明

ワークショップの前に働き方改革関連法の概要について、働き方・休み方改善コンサルタントより説明をしました。



医療機関は、働き方改革にしっかり対応する必要がありますが、まず自法人の「自己研鑽」、「オンコール勤務」、「宿直」での労働時間の定義を話し合ってください。

## グループワーク

グループワークは、参加者が多数であったため、5班に分けて、率直な意見交換が行われました！

参加者の中には複数回参加している方もいて、積極的に意見が挙げられました。

## 各班の様子

### A班

医療業界に特有の労務問題について、どのように改善をしていけばいいのだろうか。



### B班

職場に保育所を設けているが、その職員が不足している。

人材紹介会社を利用しているが、紹介料が高い。

### C班

病院の立地が辺鄙な地域にあるため、職員を確保するのに苦労している。

また、採用をしてもすぐに退職をする者もいて、雇用の継続ができていない。



## D班

職員間の業務量に差が生じているので、残業をして業務をすることが当たり前になっている。休日労働には代休制度もあるが、それを取りにくい雰囲気がある。



## E班

部署間で協力体制ができていないことが、長時間労働の原因になっている。研修を何度も行い実務経験を積めるようにしても、早期退職者が出ることをなんとかしたい。



今回は、医療業界の人事・総務担当者にお集まりいただきました。同業種ということもあり、同じ問題点を抱えていることも多く、どのように改善をしていけばいいのか具体的な提案を期待されているようでした。話し合いで挙げられた改善点を熱心にメモして、勤務先でも導入したいと話す参加者もいらっしゃいました。

## 発表の様子



### A班発表

個人別に残業時間と年次有給休暇の取得日数の数値目標を設けて、無駄な残業をなくし、ゆとりのある労働時間にしたい！

パワーハラスメント防止のため、研修会や相談窓口を設置してはどうか！

### B班発表

人出不足の解消のため、求人を出す段階から見直しをして、応募希望者には病院を見学してもらい、WEB求人や職員の紹介、外国人労働者の採用も検討したい！

部門間で意識の壁があるようなので、相互理解や交流を図りたい！



### C班発表

長時間労働になりそうな職員に対しては、本人と所属長から聴き取りを行い、無駄な残業を抑制する！

職員のモチベーションを高めるため、職種ごとに職員会を設けて、定期的に意見交換ができるようにしてはどうか！

非正規職員と正規職員との賃金格差の是正のため、賃金制度を見直したい！





## D 班発表

残業削減プロジェクトチームづくり、残業の事前申請や業務の見直し、管理職には部下の残業時間を人事考課に入れるなどを検討したい！  
人材の確保と雇用の定着ができるように、採用の段階から現場教育を見直して改善していきたい！

## E 班発表

部署を超えて業務をサポートできる体制を整えたい！  
非正規職員を正規職員へ登用して雇用の定着を図りたい！  
過去の年次有給休暇の取得状況をデータ化して、取得しやすくしたい！



参加者が多数だったこともあり、さまざまなご意見が挙げられました。  
終始おだやかな雰囲気での話し合いがなされ、同じ問題を抱えている内容には身を乗り出して聴き入る参加者も見られました。  
アンケートの結果を見ると、今回のワークショップに参加したことで、なにかしら職場で活かせるという回答が100%でした。

※ アクションプランは、後ろのページに掲載しています

## 閉会の挨拶

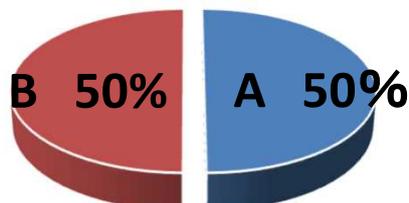


共催の一般社団法人兵庫労働基準連合会顧問の山口氏より、閉会の挨拶をいただきました。

## 個別相談

閉会后、医療専門のコンサルタント（社会保険労務士）による個別労働相談が実施されました。

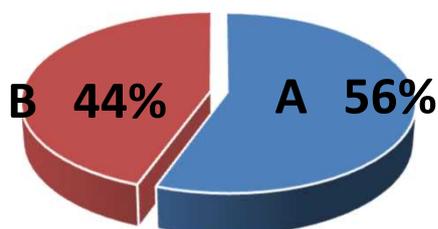


**問1 今後の課題解決への取り組みに活かしていただけますか？**

- A: 大いに活かせる (9件)  
B: 部分的に活かせる(9件)  
C: 全く活かさない (0件)

## 〈主な回答内容〉

- ・ほかの病院担当者の生の声が聞けてよかった。
- ・他病院の取組みを教えてもらいとても勉強になりました。
- ・(意見で挙げられた) 管理者研修を実施したい。
- ・ほかの病院で実施していることを持ち帰り(勤務先で)話し合いをしたい。
- ・長時間労働抑制について、様々な意見を聞けてよかった。
- ・衛生委員会のネタに困っていた点もあり、残業時間や年次有給休暇について検討しているところがあり、今後活用したい。
- ・職員からの紹介による人材確保をもっと積極的に行ってもよいという感触を持った。
- ・他病院の取組みや問題の共有ができた。

**問2 今回のワークショップの時間配分について  
(グループワーク60分)**

- A: 適当な時間だった (10件)  
B: 足りなかった (8件)  
C: 長かった (0件)

## 〈主な回答内容〉

- ・課題が多かったため、改善点を考える時間がもっと欲しかった。
- ・働き方改革関連法についてもっと詳しく聞きたかった。

# A班 アクションプラン

ミッション(宣言)	働きやすい職場環境を目指し、人材の定着を！
ビジョン(将来像)	均等な雇用環境の整備を実現する。

現状分析	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署によって残業時間に差が出ている。</li> <li>・医師不足により、看護師・薬剤師の残業時間が増える。</li> <li>・業務にマニュアルがなく作業効率が悪い</li> </ul> <p>(休日休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署によって有休取得に差がある。</li> <li>・個人別でも有休の取得にばらつきが見られる。</li> </ul> <p>(人間関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・何がハラスメントに当たるのか、意識がない。</li> </ul> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者の高齢化</li> <li>・パートの人材育成ができない</li> </ul>
課題	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の効率化を検討する。</li> <li>・所属長の教育、意識改革を行う</li> <li>・適正な人員の配置</li> </ul> <p>(休日休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有給休暇取得率の目標設定</li> <li>・有給休暇に関する相談、フォロー</li> </ul> <p>(人間関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラスメント意識付けのための勉強会等を行う</li> <li>・配置変換を考える</li> <li>・パートタイマーの処遇見直し</li> </ul>



ゴール (年度目標・到達点)	意識改革による、働きやすい・休みやすい職場環境の確立 労働者の離職率の削減
-------------------	--

## 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダラダラ残業無しで業務効率化</li> <li>・ワークライフバランスに対する個々の意識改革</li> </ul>
中期的な取組(1～3年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残業の事前申請の徹底化</li> <li>・個々の残業時間削減目標の設定</li> <li>・個々の有給休暇の取得率目標の設定</li> <li>・管理職による、残業時間と有給休暇取得の把握</li> <li>・ハラスメント勉強会の開催</li> <li>・短時間正社員制度の導入</li> <li>・パートタイマー職員の職務等級制度の導入</li> </ul>
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長、ナースの意識改革のため話し合いの場を設ける</li> <li>・残業時間、有給休暇の現状を把握する</li> <li>・残業内容の詳細を把握する</li> <li>・相談窓口の設置</li> <li>・ハラスメント文言を院内に浸透させる</li> <li>・業務分担の見直し</li> <li>・パートタイマーの職務分析・評価の実施</li> </ul>

## B班 アクションプラン

ミッション(宣言)	地域の皆さんに良質な医療を提供する
ビジョン(将来像)	職員の質的・量的拡充

現状分析	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署によるばらつきがあり、時間外がなかなか減らない。</li> <li>・食養部門、保育所のスタッフが不足しており、残業時間が発生している。</li> </ul> <p>(休日休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署によって休日・有休がなかなか取得できない。</li> </ul> <p>(人材の確保)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護職、パラメディカルの採用が難しい。</li> <li>・紹介業者に支払う費用が馬鹿にならない。</li> </ul> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務部門と現場職員との意識の壁がある。</li> </ul>
課題	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・救急患者さんを受け入れるのに時間外や宿日直をこなさないといけない。</li> <li>・自己申告残業時間とタイムカードが食い違う。</li> </ul> <p>(休日休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度末などに子供の行事で有給利用が集中する。</li> <li>・絶対に必要な時のために有給休暇を使わないで取っておく人が多い。</li> </ul> <p>(人材の確保)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長の思い入れが強すぎて採用や時間外削減の意見を聞き入れてくれない。</li> <li>・非正規雇用の待遇見直しが必要。均衡待遇の検討調査が必要</li> <li>・新入職員への対応で、悪いことばかりを吹聴する職員がいる。</li> </ul>



ゴール (年度目標・到達点)	部門間の壁をなくし、相互理解や交流により働きやすい職場にする。
-------------------	---------------------------------

### 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長の教育により働き方改革の意識を浸透させる。</li> </ul>
中期的な取組(1～3年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門間の交流による時間外削減が可能なら実施していく。</li> <li>・計画的な使用により、有給休暇が集中的に利用される時期を分散する。</li> <li>・人員不足の悪循環を複数人補充で断つ。</li> <li>・病院見学会の実施する。</li> <li>・Web求人の利用を試行する。</li> <li>・外国人採用を検討する。</li> <li>・シフト制の整備をすすめる。</li> </ul>
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残業時間、有給休暇の正確な把握と管理をしていく。</li> <li>・期間ごとに有給休暇の利用推奨をしていく。</li> <li>・IC、タイムカードによる時間管理を実施する。</li> <li>・ハローワークの紹介窓口相談してアドバイスをもらう。</li> <li>・紹介制度による信頼できる人材を確保する。</li> <li>・就職祝い金制度を導入する。</li> </ul>

## C班 アクションプラン

ミッション(宣言)	職員が働きがいを持ちながら、地域に貢献できる病院を目指す。
ビジョン(将来像)	医療関係者から当院で働きたいと思わせる職場環境を提供したい。

現状分析	<p><b>【人材不足】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院の立地条件が悪いため、求人募集をしても応募者がいない。</li> <li>・どの部署でも職員が足りていない状態なので、職員に負担をかけている。</li> <li>・中途採用をしても、すぐに退職をする職員が少なくない。</li> <li>・特に臨時職員の雇用定着ができていないので、離職率が高い。</li> </ul> <p><b>【人材育成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護職では、新人とベテランの間に業務の知識や作業に能力差が生じている。</li> <li>・職員の働くモチベーションの確保と向上が図れていない。</li> </ul> <p><b>【長時間労働】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部職ごとに残業時間数に偏りがある。</li> <li>・勤怠管理に統一性がないので、管理方法をあらためる必要がある。</li> </ul> <p><b>【年次有給休暇】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇の取得に部署や職員間でばらつきがある。</li> <li>・年次有給休暇の消化日数が低い職員への対応ができていない。</li> </ul> <p><b>【健康管理】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタル不調の職員へのサポートができていない。</li> </ul>
課題	<p><b>【人材不足】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・立地条件が悪くても人材を確保するにはどうすればいいのか。</li> <li>・雇用定着のため、賃金や業務内容を見直しをする必要がある。</li> </ul> <p><b>【人材育成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力やモチベーションの向上を図るため、どのような対応をすべきか。</li> </ul> <p><b>【長時間労働】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ部署や職員間で残業時間にばらつきがあるのか、現状分析をする。</li> </ul> <p><b>【年次有給休暇】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の年次有給休暇取得日数を確認し、どうすれば取得率を上げることができるか。</li> </ul> <p><b>【健康管理】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタル不調に対して、ほかの企業ではどのように対応しているのかを調べてみたい。</li> </ul>



ゴール (年度目標・到達点)	業務の見直し⇒「職員間で業務サポートができる体制にして、残業抑制と年次有給休暇の取得をしやすい職場づくりをする」 継続勤務⇒「離職者が出にくい職場環境を提供し、医療業界の平均勤続年数を上回る」
-------------------	---

### 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	・職員が医療業界のモデルとなるようなキャリア形成をできるようにする。
中期的な取組(1～3年)	・経費を確保して、スマートフォンと連動できる勤怠システムを導入する。 ・年次有給休暇の取得率を改善できない場合、計画的付与を導入する。 ・新人職員の研修を増やし、ベテラン職員との能力差を減らす。 ・職種ごとに職員会を設けて、定期的に意見交換できるようにする。
当面(3か月程度)の取組	・県内の医療系大学や専門学校へ訪問し、インターバル制度も導入する。 ・近隣へ求人ポスティングを行い、徒歩圏内で勤務できる職員を採用する。 ・臨時職員の募集にこだわらず、常勤職員でも採用をする。 ・残業時間が長い職員には、本人と職長にヒアリングを実施する。 ・四半期ごとに年次有給休暇の消化日数を職長が確認し、取得を奨励する。 ・年次有給休暇取得の目標数値を設けて、目標達成できるようにする。 ・賃金制度を見直して、臨時職員と正規職員との格差と理由を分析する。 ・メンタル不調の職員に外部委託の臨床心理士の相談窓口を設ける。

## D班 アクションプラン

ミッション(宣言)	働きやすい医療職場の環境づくりを目指す！
ビジョン(将来像)	多様な人材(制約社員)がイキイキと働ける会社を目指す。

現状分析	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員によって業務量に差があり、残業が発生。</li> <li>・人が集まらないので長時間労働にならざるを得ない。</li> <li>・休憩時間の確保が難しい。</li> <li>・人がいないので休みがとりにくい。</li> <li>・代休取得ができない(平日休暇になると業務が回らないため)。</li> </ul> <p>[有給休暇]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有給休暇をとりにくい。</li> <li>・有給休暇取得率が偏る。</li> </ul> <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師を含め全ての職種で人が集まらない。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者研修の実施(参加者の範囲、内容、時期等)。</li> <li>・労働時間の把握(研修会や学会参加の時間をどう判断するのか)。</li> <li>・人材確保(採用手段)。</li> <li>・人材の定着(指導者の育成)。</li> </ul>



ゴール (年度目標・到達点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員が年次有給休暇5日以上取得</li> <li>・管理職の労働法の理解の促進</li> </ul>
-------------------	--

### 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3~5年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求職者に選ばれる病院になる。</li> <li>・職員がイキイキと働く会社になる。</li> </ul>
中期的な取組(1~3年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福利厚生の見直し(職員のコミュニケーションを図るため)。</li> <li>・思い切ったローテーションの断行(管理職の配置転換)。</li> <li>・管理職の人事評価に、部下の時間管理・有給休暇取得を導入。</li> </ul>
当面(3か月程度)の取組	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務分担体制の見直し。</li> <li>・残業削減プロジェクトチームの発足。</li> <li>・管理職の意識徹底(会議での残業時間等報告)。</li> <li>・残業申請制度の順守。</li> <li>・長時間労働実績のある職場へのフィードバック。</li> </ul> <p>[有給休暇]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全職員の有給取得の実績把握。</li> <li>・管理者研修の開催。</li> </ul>

# E班 アクションプラン

ミッション(宣言)	個々の意識を高め、皆で働きやすい職場をつくる
ビジョン(将来像)	ゆとりある職場環境の実現

現状分析	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署間で残業時間に差があるが、部署間での対立により協力体制が整えられない</li> </ul> <p>(休日・休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務職は休みづらい等職種によって休暇取得に差が生じている</li> <li>・管理職は人手不足を自身でカバーするため、休暇取得率が低い</li> </ul> <p>(人材確保)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新人がすぐに退職する</li> <li>・採用後1月など一定期間経過後に退職され、育成にかけた労力が報われない</li> <li>・ハローワークに求人しても集まらない</li> </ul> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職種を限定して採用しているため、多能工化が図りにくい</li> <li>・職員が高齢化している</li> <li>・主婦層が多く、夕方に勤務する者が少なくなる</li> </ul>
課題	<p>(労働時間)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部署間の協力体制を整える</li> </ul> <p>(休日・休暇)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職種・役職に関係なく休暇を取得できるようにする</li> </ul> <p>(人材確保)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・働き続けやすい職場をつくる</li> </ul> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の多能工化を図る</li> </ul>



ゴール (年度目標・到達点)	職員が働きやすい職場環境を整備することにより、人材を確保し、ゆとりある職場を実現する
-------------------	--

## 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3~5年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部署を超えたサポート体制を整える</li> <li>・勤務が限定される者の正社員化を図る</li> <li>・働き方改革について個々の意識を高める</li> </ul>
中期的な取組(1~3年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休暇取得率をデータ化し、そのデータから人員数や運用基準の見直しを行う</li> <li>・翌月のシフトを決定する際に年休取得予定日も決める</li> <li>・多能工化職員を育成する</li> <li>・職員を紹介した者に対するお礼の制度を設ける</li> <li>・翌月のシフトを決定する際に年休取得予定日も決める</li> </ul>
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務内容を洗い出しし、資格が必要な仕事と必要でない仕事に分ける</li> <li>・業務を見える化する</li> <li>・採用面接時に、幅広い仕事に従事してもらうことを説明する</li> <li>・誕生日等に休暇を取得するよう職員に勧める</li> <li>・新入職員に積極的に声掛けし、退職を防ぐ</li> <li>・職員の紹介について声掛けする</li> </ul>