

図1 夜勤専従職体制

月	火	水	木	金	土	日
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

・夜勤を専従化し日勤帯と完全に分離  
 ・曜日固定のローテーション作成で半年先までの勤務表を作成

やめて、夜勤手当を4千円から1万円に引き上げ、「1夜勤を2人で分け合う」体制をつくった(図1)。つまり、AさんとBさんが1夜勤を分け持ち、Aさんは3日働いて4日休み、翌週は4日働いて3日休むとすれば、Bさんはその逆。そうすると、1日の夜勤は9時間(10時間拘束で、うち1時間休憩)で、ミニマムで月14日間、マックスで17日間勤務になる。労働時間はミニマムで132時間、マックスで156時間という制度だ(4週間)。

これは、日本看護協会が「看護職の夜勤・交代勤務に関するガイドライン」で提示している「144時間程度」という上限にもおおむね合致している。ただ、ここで問題になるのが、夜勤専従職に欠員が出て日勤帯の職員が夜勤に回った場合だ。

「日本は月給制度なので、月の所定労働時間が決まっています。ところが、日勤帯の職員が夜勤専従のサポートに入ると、月の労働時間が変わり、月給を支払う根拠が崩れてしまうのです」

そこで同法人が採ったのが、「月給制度をやめる」という方法だった。正職員も含め、給与を時間給で計算するようにしたのだ。

具体的には、給与の提示は月給で行う。例えば、「月給30万円」とすれば、「30万円×12カ月」で年俸「360万円」、これを年間の所定労働時間で割る。そうすると、1時間あたりの単価が出るので、これを前月の総労働時間と有給休暇の合計時間に掛ければ、本俸額が出るという形だ。

### 短時間勤務、有給の時間取得も時間給制だからこそ

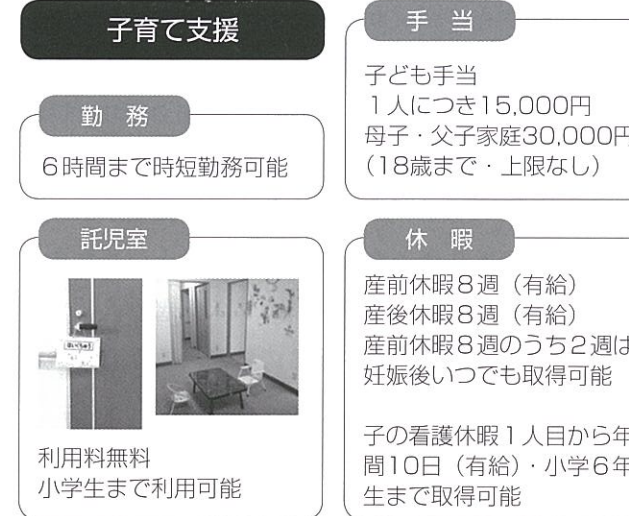
時間給ベースの給与に切り替えた後、日勤と夜勤を分離して、夜勤専従職を導入した。夜勤専従職の場合、時間給1,500円で、夜勤手当が月1万円。「14日勤務で月の給料は33万円、17日勤務で38万円ほどになります。年収ベースで430万円ほどなので、『よい給料』と思ってもらえ、採用もしやすく、定着率もいいですね」と、森理事長は言う。

また、夜勤専従職の採用は経験5年以上を基本としているほか、夜勤のメンバーが固定されて常に顔の分かる者同士で働くため、業務もよりスムーズになったという。

さらに、日勤帯のローテーションも組みやすくなった。「ローテーションが複雑になるのは、新人同士は組ませられない、この2人は相性が悪い……など、夜勤の条件設定が複雑すぎるから」と、森理事長は指摘する。その結果、当初の目的だった子育て中の女性の離職防止にもつながった。

「周りは夜勤もやっているのに『あなただけやらなくていいよ』と言われれば気まずい。でも、夜勤専従職を導入したことで、日勤帯の職員は夜勤をやらないことが基本になりました。非常に効果がありましたね」

図2 子育て支援策



そのほか、①正職員の身分を保全したまま1日6時間まで時短勤務を認める、②子の看護休暇を1人目から年10日与え(法律上は年5日)、時間取得も可能にする、③産前・産後休暇は8週ずつにし(法律上、産前休暇は6週間)、産前休暇は妊娠発覚後、好きなときに取れるようにし、時間取得も可能—といった制度も整えた(図2)。こうした柔軟な対応ができるのも、「月給制度をやめたから」と、森理事長は断言する。

月給制度のままこうした働き方を実践しようとするれば、給与計算は非常に複雑になる。しかし、時間給制度であれば、タイムカードの打刻さえ正しく行われれば問題はない。つまり、時間給に変えたからこそ、柔軟な働き方が容易になったのだ。

### 苑内報での実名公表でサービス残業はほぼゼロに

もう一つ、働き方に関して取り組んだの

が、長時間労働の是正だ。

同法人では、タイムカードに予定勤務時間をあらかじめ登録している。その予定時間よりも早めに来たり、遅く帰ったりすると、実際の勤務時間との間に差が生まれる。この時間のことを「差異時間」と呼び、差異時間が30分を超えた場合、私的コミュニケーションなのか、自己啓発なのか、あるいはゆとり出勤(勤務前にゆとりを持ちたいため早めに出勤している)なの

かなど、理由を選択してもらう仕組みを採っている。

さらに、差異時間を個人ごとに集計し、月15時間以上だった人は苑内報で実名を公表するようにした。10年ほど前に始めたころは、差異時間の合計は平均27時間で多くがサービス残業だったが、昨年には月平均2.7時間にまで短縮し、サービス残業はほとんどなくなった。申請をして残業手当のつく残業も、月平均6時間ほどだそう。

「24時間サービスの施設は、誰かが帰るときは他の誰かが忙しく働いています。一人が手伝いはじめると、日本人は空気を読むので、みんなが帰れなくなってしまいます。だから、空気を壊す必要がありました。それで実名公表に踏み切ったのです。当初、マネジャー陣からは反対されましたが、実際に始めると、若い職員から『早く帰れるようになりました』と喜ばれました」

また、有給休暇の取得率の向上にも努め、特に、長期休暇の取得を促進した。有給休