

理念達成の第一歩が 院内ルールづくり

人事労務の勘所 ①

人事コンサルタント
特定社会保険労務士 山口徹実

院長が、組織を構成する「人」の問題で必要以上に時間をとられることになると、院長の本来すべき仕事が疎かになってしまいます。人事・労務面の整備は、安定経営に欠かせない事項です。また、どんなに優れた経営戦略があっても人材がいなければ機能しません。戦略が必要条件であるならば、人材は十分条件です。医療機関の業務は医師たる院長だけでなく、多くの職員の力が必要です。

下図のように、患者満足度を高めるためにそのサービスの提供者たる職員の満足度を高め、その結果として医療機関が成長、発展する。それには、職員1人ひとりの“やる気(内発的動機)”や“働きがい”を引き出し、その能力を最大限に発揮してもらう職場環境の整備が求められています。そのための経営者たる院長が留意しなければならない人事・労務の勘所を3回にわけて解説してまいります。今号では、明文化され、かつ公開された院内ルールの必要性がテーマです。

院長がどのような医療機関を作りたいのか、地域社会との関わりをどうするのか、職員にどうしてもらいたいのか等、日々の業務遂行に当たっての価値観の基軸を明確にしておかなければなりません。また、明確にするだけでなく、職員に浸透し、すり込まれているかどうかも重要な要素です。想いが込められたどんな立派な経営理念であっても額に入れて掲げているだけでは宝の持ち腐れです。

職員への経営理念の浸透は、①組織の求心力、②職員の誇りと自信、③患者さんからの信頼と尊敬の獲得、④優秀な人材の確保、⑤業績の向上——など様々な効果を生み出すはずですが、労使間トラブルが多い、職員の定着が悪い、職員同士で助け合う雰囲気がない、患者さん指向ではない、職場に活気がない等の問題がある医療機関の場合には、経営理念が職員に浸透されていないことが多いように見受けられます。

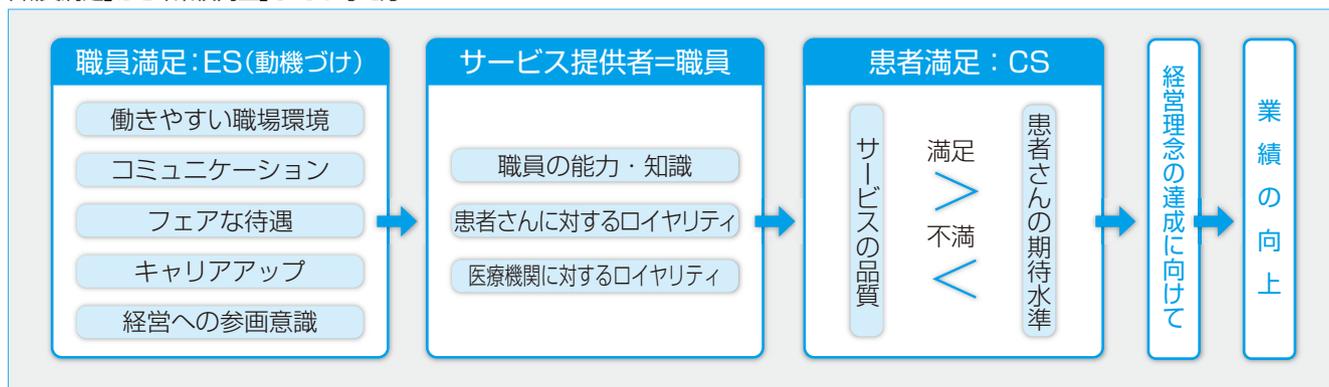
1 院内ルールのトップは「経営理念」

“人事・労務に関するルール”と聞いて、最初に思い浮かぶのは「就業規則」だと思います。しかし、最上位に位置づくルールは「経営理念」です。この経営理念こそが、「行動指針」や「行動規範」の基になります。

2 「就業規則」は最低限の約束事

労働基準法では「常時10人以上の労働者を使用する使用者は、一定事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない」と義務づけています。したがって、就業規則を労働基準監督署に提出すべき規則(ルール)と捉える見方もありますが、その見方か

「職員満足」から「業績向上」までの考え方



就業規則に記載すべき主な項目とその注意点

①採用・退職

「雇用契約書」「誓約書」は必ず取得してください。労使間トラブルが発生した際の貴重な証拠書類となります。また、リスク管理のために「身元保証書」も取得しましょう。

退職においては、「退職届」の受領だけでなく、在職中に知り得た個人情報等を漏洩しないこと、在職中の損害賠償の責任を負うことなどを明記した「退職誓約書」を取得しておくべきです。

②休職

昨今、医療機関の職員にも「うつ病」が多発しています。業務外での疾病または負傷による長期欠勤者に対する休職制度、休職からの復職、または退職のルールを明確にしてください。

③育児休業・介護休業

本年6月に育児休業、介護休業法が改定されました。医療機関では女性が大きな戦力です。子育て中の女性にとって働きやすい環境を整備することは、有能な人材を確保する上でも重要なことです。

育児・介護休業、子の看護休暇、時間外労働の制限等を「育児・介護休業に関する規定」としてルール化し、周知してください。職員待遇面における他医療機関との差別化となり、看護師不足への対応策ともなり得ます。

④時間外労働(残業)

一部の弁護士事務所においては、貸金業法改正にともない「過払金請求」から「未払残業代請求」に業務をシフトし始めています。時間外労働とは本来、医療機関が命令(黙示を含む)して行わせるもの、その必要性を承認するものです。時間外労働、休日労働の事前申請、事後申請の手続き等に関するルール、運用方法を明確にしておく必要があります。

⑤解雇(雇い止め)

労使間トラブルのトップは解雇問題です。就業規則には、解雇事由を明記しなければなりません。その解雇(整理解雇を除く)には、訓戒、譴責、減給、諭旨退職、懲戒解雇等の懲戒のプロセスも明記した上で、そのステップを踏んでいることが重要となります。

⑥退職金

相対的記載事項です。規定を策定したらその内容に基づき退職金の支払義務が生じます。なお、既存の規定より労働者側に不利益となる変更の場合は、「不利益変更」というちょっと厄介な問題が発生します。

⑦パートタイマー

パートタイマーも貴重な戦力です。一般職員とは別々に職責、待遇(賃金・福利厚生・教育)面をルール化しておくことが重要です。

ら一歩進めて、経営理念を達成するために労使がお互い協力し合う職場づくりに向けた“最低限の約束事(ルール)”として捉えるべきでしょう。

就業規則に記載すべき一定事項には、記載しなければならない「絶対的記載事項」として、①始業・終業時刻、休憩時間、②休日・休暇、③交替制勤務による就業転換、④賃金(賃金の決定・計算・支払方法・締切・支払時期・昇給)、⑤退職(解雇事由を含む)——があります。

また、「定め」をする場合には記載しなければならない「相対的記載事項」として、①退職金(定めをする場合は適用範囲、決定、計算、支払方法、支払時期)、②臨時の賃金、最低賃金額、③食費・作業服などの労働者負担、④安全・衛生、⑤表彰・制裁、⑥職業訓練、⑦災害補償・業務外の疾病補助、⑧その他事業場すべての労働者に適用される事項——が労働基準法で定め

られています。

職員においては、他の医療機関の職員と比べて自分はどうかではなく、同僚職員と比べてどうかを気にします。医療機関内のルールを明確にすることは、職員への「フェアな待遇」を実践し、無用な労使間トラブルを未然に防止することになります。しかし、ルールは作成したら終わりではありません。単なるお題目やかけ声であってもなりません。ルールを組織内に落とし込むための「仕組み」が大切であり、また現状に合わせた「見直し」も重要です。

山口徹実(やまぐち てつみ)

2005年に栃木県宇都宮市にて「やまぐち社会保険労務士事務所」「コンサルティング・オフィス人事サポート」を開設。現在に至る。

やまぐち社会保険労務士事務所

〒320-0003 栃木県宇都宮市豊郷台2-33-2 TEL:028-643-8000

現場で遭遇する よくある問題とその対応

人事労務の勘所 ②

人事コンサルタント
特定社会保険労務士 山口徹実

今号では、実際の現場でよく遭遇する人事・労務の問題とその考え方、対応策について、Q&A形式で具体的に解説します。

解雇・退職について

Q1. クリニックの仕事に馴染めない職員がいます。その職員は現在、試用期間中ですが、解雇することはできるのでしょうか？

A. 雇用契約日から14日を超えた試用期間中に解雇する場合は、少なくとも30日前に解雇予告をするか、予告しない場合は「解雇予告手当」として30日以上平均賃金(平均賃金を支払った日数分だけ予告日数を短縮できる)を支払わなければなりません。「試用期間」と類似した言葉に「試みの使用期間」があります。これは雇用契約日から14日以内の期間を指します。この期間内であれば原則、解雇予告をしなくても解雇することは可能です。とはいえ、一度採用した職員を解雇するには合理的な理由が必要です。

就業規則で定める「試用期間」とは、正職員を解雇する時よりも少しだけ要件が緩和される期間であると解釈されています。したがって、新入職員がクリニックで勤務できそうかどうかを判断するには14日以内が望ましいのですが、その期間内で適格性を見極めるのは難しいことです。そこで、中途採用者については一旦、トライアル的に2か月間の有期雇用契約職員として勤務してもらい、その適格性を判定した上で2か月後に本採用とする方策も考えられます。

Q2. 業務上のミスが多く、同僚との協調性にも欠く職員を解雇したいのですが……。

A. 客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない解雇は無効とする「解雇権の濫用」の問題があります。少しばかり能力が劣っている、協調性がないという程度では解雇事由には該当しません。何度注意しても、ミスが頻発する、チームワークを乱すようであれば、その都度、叱責し始末書をとる

ことなどから行いましょう。いきなり解雇ではなく、まずは退職勧奨を行うべきです。

Q3. 退職する職員から退職理由をクリニック都合にしてほしいと言われました。要望どおりに対応してもよいのでしょうか？

A. 雇用保険の失業等給付において、自己都合退職の場合は3か月間の給付制限期間があります。クリニック都合退職の場合にはこの給付制限期間がないことによる要望です。自己都合であることを偽ってクリニック都合とした不正が発覚した場合、受給額の返還だけでなくペナルティがつくこともあります。これは、脱法行為であり、本人、クリニックともに傷がつきます。

休暇・休職について

Q4. うつ病で休職していた職員が、復職後、また病気を再発し、休職することになりました。どのように対応すればよいのでしょうか？

A. 「業務外の疾病又は負傷により勤務できない場合は○か月の休職を命じることとし、休職期間を満了しても復職できない場合は退職とする」など、就業規則で休職制度を設けていることが一般的です。しかし、休職が繰り返されれば、業務に支障をきたします。就業規則上に、復職後一定期間内に同一事由によって休職した場合は前後の期間を通算すること、休職前の職務に復帰できない場合には他の職務に就かせること、必要に応じてクリニックが指定する医師の診断を受けさせること等を明記しておくべきです。

Q5. 忙しい時期の当日に職員が有給休暇を取りたいと言ってきたのですが……。

A. 年次有給休暇には、①職員が年次有給休暇の権利を得たならばクリニックに取得請求できる「自由利用権」、②職員の希望する時季に取得することができる「時季指定権」、③業務の正常な運営を妨げる場合、クリニックがその時季を変更することができる「時季変

更権」、④労使協定等により5日を超える部分は、医療機関が計画的に付与することができる「計画的付与」などの法的性格があり、その取得は1日単位、半日単位、または労使協定により最大5日を限度に時間単位での取得が可能となっています。業務に支障をきたさないためにも「年次有給休暇は少なくとも取得日の2日前までに請求しなければならない」などと就業規則にしっかり明記しておくことが大切です。

◎6. 職員が裁判員になったようなのですが……。

A. 裁判員を務めるための休暇は公民権の行使として労働基準法で認められていますが、休暇制度を設けることまでは義務づけていません。公民権行使のための休暇を有給にするか無給にするか等のルールはあらかじめ決めておいた方がよいでしょう。

勤務、時間外労働について

◎7. 昼休みの電話当番も勤務時間ではないかと不満が出ました。どのように対応すればよいでしょうか？

A. クリニックが当番制の指示をしていれば労働時間の扱いとなりますが、職員が「それぐらいは気になりません」と自発的に行動する組織風土がほしいところです。そのためには、院長が、自発的に電話番をしている職員にねぎらいの言葉をかけたり、お菓子の差し入れをしたり、関心を示すことが大切です。

なお、労働基準法での労働時間とは、実際に仕事をしている時間だけでなく「使用者の指揮監督下にある時間」のことを指します。

◎8. 時間外にダラダラと残っている職員から残業代を請求されたのですが支払うべきなのでしょうか？

A. 時間外労働(残業)とは本来、クリニックが命令(黙示を含む)して行わせるもの、その必要性を承認するものです。職員が法定労働時間を超えて勤務することを命ぜられた場合、一般的にこれを拒否することはできません。逆に時間外労働の命令がないにもかかわらず残業していることは業務命令違反と判断することもできます。「残業命令簿」などを用いた管理体制の構築をお勧めします。その上で、クリニックの事前、事後の承認なく残業した場合には、時間外手当を支給しないと明言しておくべきです。

その他

◎9. 女性職員からセクハラへの訴えが出されました。どのように対応すればよいのでしょうか？

A. 過剰なスキンシップだけでなく、「おばさん」と言っただけでも“セクハラ”と解されることもあります。セクハラの基本は曖昧で、個人によって異なることに注意しなければなりません。男女雇用機会均等法では、セクハラ防止に関する必要な配慮をクリニック側に義務づけています。セクハラ行為があった場合、加害者が刑事・民事上の法的責任を問われるだけでなく、クリニックや管理者にも不法行為責任を問われることがあります。規則の整備だけでなく、セクハラへの相談窓口の設置や迅速・適切な対応が求められます。

◎10. 突然、職員が金髪で出勤してきたのですが……。

A. 「頭髪は個人の嗜好に属し、人格に結びついたものであることから正常な業務運営に支障をきたさない限り規制できない」との判例があります。身だしなみについてのルールを明確にしておきたい場合は、服務規程の一部として定めておくことや入職時に説明しておくことが大切です。

なお、女性職員に身だしなみを注意する際は、セクハラと訴えられないようにするためにも、院長だけでなく他の女性職員に同席してもらう配慮も必要です。

◎11. 組織変更にもない、配置換えに同意しない職員がいます。どのように対応すべきでしょうか？

A. 就業規則、並びに雇用契約書に労働者の同意なしに、配転(職務内容の変更や勤務地の変更)を命ずることができる旨の規定・記載があれば、職員側においてこれを拒むことはできません。しかし、事前に配転の必要性をしっかりと本人伝えることが今後の仕事ぶりにも影響します。なお、配転と違って、併設する社会福祉法人に職員を出向、転籍させる場合などには、原則としてその職員の同意が必要となります。

山口徹実(やまぐち てつみ)

2005年に栃木県宇都宮市にて「やまぐち社会保険労務士事務所」「コンサルティング・オフィス人事サポート」を開設。

やまぐち社会保険労務士事務所

〒320-0003 栃木県宇都宮市豊郷台2-33-2

Mail: info@co-js.com URL: http://co-js.com/

職員の働きがいを高める 院内環境づくり

人事労務の勘所 ③

人事コンサルタント
特定社会保険労務士 山口徹実

職員のモチベーションを高めるためには、経済的な面も重要ですが、これだけでは長続きしないようです。そこには精神的な側面での下支えも必要で、そのメカニズムは図表のとおりです。

このメカニズムを理解した上で、モチベーションを高めるための仕組みや職場環境を創り出すことが大切です。しかし、それ以上に重要なことは、本人が仕事の意義を見出し、使命感・信念・誇りなどの“働きがい”を持つことです。それもクリニックの経営理念と職員の働きがいとが相通じることができればベストです。そして、他人から感謝されることで、自分の居場所、存在感を実感してもらうことではないでしょうか。人が寝食を忘れて働くのは、そこに働きがいがあるからであり、働きがいが高まれば自ずと仕事への自発的なモチベーションは高まるはずです。

職員に働きがいがあると感じてもらう職場を創るために院長がなすべき仕事は、①経営理念を定め職員へその浸透を図る、②それに基づき経営戦略を決め、果敢に実行する、③中・長期的に適正な利益を確保する、④職員の教育と成長の仕組みをつくる——などにまとめることができます。いかに院長が先頭に立って組織を方向づけ、活性化するかが求められています。

1 コミュニケーションを高める 5つの要点

①院長から気軽に職員に声を掛けよう！

意外と気づいていないのですが、院長(上司)から職員(部下)を見る距離と職員から院長を見る距離には大きな隔たりがあります。職員は院長に声を掛けづらいものと理解し、院長から気軽に職員に声を掛けるように意識することが大切です。

②職員の苦労や工夫を探し出して褒めよう！

どんな些細なことでも、院長から褒められるというのは嬉しいものです。結果だけではなく、プロセスもしっかり評価するためには、日頃から職員の仕事ぶり

を観察しなければなりません。観察するということは職員の言動に関心を持つということです。

③院長と職員とが面談する機会をつくろう！

気軽に“声を掛ける”だけではなく、行動を生み出す仕組みをつくることも必要です。その1つとして院長と職員の面談制度があげられます。「自己申告書」「能力開発シート(人事考課表)」などのツールを活用することで、より効果的に実施することができます。間違いなく職場の風通しがよくなっていきます。

④気楽な食事会などで“ノミネーション”を図ろう！

組織の活性化のためには一緒に働く仲間とのインフォーマルな人間関係も大切な要素です。飲み会や食事会などの気楽な場で、みんなで話をすることも必要です。こうした場合は、なるべく職員が中心となって開催されるほうが効果は高いと考えられます。

⑤ジョブ・ローテーション(配置換え)を実施しよう！

ジョブ・ローテーションは本来、職員にさまざまな職務を経験させて、マンネリ化を避けながら職員の職能を高めるといふ、経営面の合理化、高度化を図るマネジメント手法です。実施することで、人的ネットワークの形成、ひいてはコミュニケーションの醸成が期待できます(ただし、クリニックの規模や個別事情によります)。

2 「目標設定」が組織の結束力 職員の経営参画意識を高める

まずは策定した経営方針をしっかりと経営目標に落とし込むことが大切です。目標がなければPDCAサイクルも回りませんし、成り行き経営に陥ります。

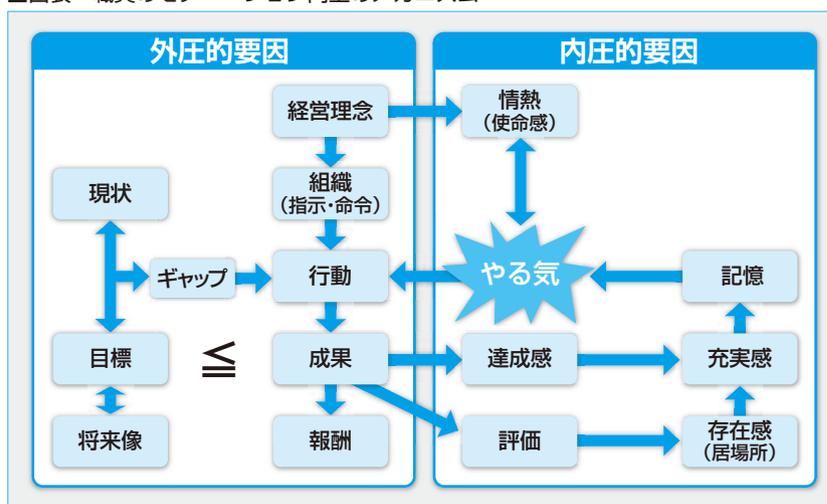
そして、個人・部門目標だけでなく、クリニック全体の目標を設定し、実績を公開しましょう。全体の目標は、職員全員の結束力を高めます。また、女性労働者が多い職場にありがちな派閥同士のいがみ合いなど

は「〇〇〇では地域1番のクリニックになろう」等の共通目標や、「〇〇〇病院に負けるな」等の対外的なライバルをつくることで解消される効果もあります。なお、実績はタイムリーに公開しなければ目標管理はできません。

職員の経営参画意識を高めるために、委員会等の小グループに活動計画(アクションプラン)案の策定を任せてみるのはいかがでしょうか。

問題はいたるところにあります。問題解決のために職員がヒヤリ・ハット防止委員会、接遇向上委員会等の小グループで積極的に議論することが、経営参画意識の向上につながります。

■図表：職員のモチベーション向上のメカニズム



す。全体の底上げを図ることも大事ですが、それだけではダメで、一部の優秀な職員が組織全体を引っ張っていることも忘れないでください。

3 職員の教育と組織活性化のポイント

①将来のあるべき姿を想像させよう！

教育は投資だと割り切り、院内の教育研修体制を整備しましょう。しかし、どんなに素晴らしい研修制度を準備したとしても、研修自体はあくまでもヒントを提供する場にしか過ぎません。成長するかどうかは本人の意欲次第です。本人の成長意欲をかき立たせるためには、将来どうなりたいのかを本人に見せてあげることが一番です。職員を大切に、人材育成に熱心なクリニックには、成長意欲の高い優秀な人材が集まるようです。

②日頃から職員に「なぜ」「どうして」を問いかけよう！

事象が発生したその場で問いかけ助言することこそが一番のOJT教育です。コミュニケーションを強化し、お互いの信頼関係をつくり上げることもつながります。

③新人には 集団のお節介をしよう！

プリセプターなどの教育担当者に新人職員の教育を任せきりにしてはいけません。新人には、組織全体で集団のお節介を行きましょう。なお、仕事ができる新人には仕事ができる先輩をつける、仕事ができない新人には何回も繰り返して教えることが教育の鉄則で

④頑張った職員を評価してあげよう！

しっかり働く職員の意欲が削がれるような組織ではいけません。頑張った職員には頑張った分だけきちんと評価しなければなりません。しかし、人が評価する以上、完全な正確性を期すことはできませんが、納得性のある評価をすることはできるはず。そのためには、評価した結果を本人にフィードバックすることが重要になります。ここでも、院長と職員との面談制度が大きな力を発揮します。

⑤評価結果について職員と話し合おう！

評価結果をフィードバックするという事は、今後、その職員がどのようになって欲しいのか、そのためにはどのような知識、スキルを身につけて欲しいか等を一緒に話し合うことでもあります。評価(人事考課)とは、単に職員同士に格差をつけることではありません。職員を成長させるために今、何が足りないのか、何をすべきなのかをあぶり出そうとする側面があることを理解してください。

山口徹実(やまぐち てつみ)

2005年に栃木県宇都宮市にて「やまぐち社会保険労務士事務所」「コンサルティング・オフィス人事サポート」を開設。

やまぐち社会保険労務士事務所

〒320-0003 栃木県宇都宮市豊郷台2-33-2

Mail: info@co-js.com URL: http://co-js.com/