

看護職員のワークライフ・バランスと人事管理

今野浩一郎、木谷宏、脇坂明

第1章 はじめに～論文の背景とねらい～

1. 看護職員の人事管理を考える意義

本稿では看護職員の人事管理の在り方を検討するが、それには二つの理由がある。第一には、後述するように看護職員の人手不足は深刻であり、良質な医療サービスを国民に対して安定的に供給するための体制の維持、向上をはかるうえで大きな問題になっている。こうしたことを背景にして、病院等において看護職員をいかに確保し活用するのかに関わる人事施策を検討することは、病院経営にとどまらず医療政策にとっても重要な課題である。

第二には、看護職員は女性労働問題を考えるうえでの貴重な素材である。女性労働者の活用は少子高齢化に直面するわが国にとって重要な課題であり、その解決には、生活との調和がとれた働き方の創出が不可避であるとして、これまで研究が蓄積されてきた。しかし、その多くは一般企業で働く女性労働者を対象にしたものであり、それ以外の職場で働く女性労働者に対する研究の蓄積は少ない。

この「それ以外の女性労働者」の職種は多様であるが、専門職として働く女性労働者の典型であること、人数規模からみて労働市場において大きな存在であることから、看護職員は「それ以外の女性労働者」のなかの重要な労働者群である。とくに後者については、後述するように、看護職の就業者は2006年現在で133万人に上っている。総務省「労働力調査」によると同年の女性雇用者数が2,277万人であるので、上記の133万人はその約6%に当たる。

さらに、次の点が重要である。これまでの人事管理の諸研究は一般の民間企業を主な対象にしてきた。しかし、いま雇用・就業構造は大きく変化しつつある。製造業、建設業等の伝統的な部門が縮小する一方で、医療、介護、保育などの公共性の高い生活サービス部門が拡大しつつあり、人事管理研究にとっても重要な分野になりつつある。この点からも看護職員を取り上げる意義は大きい。

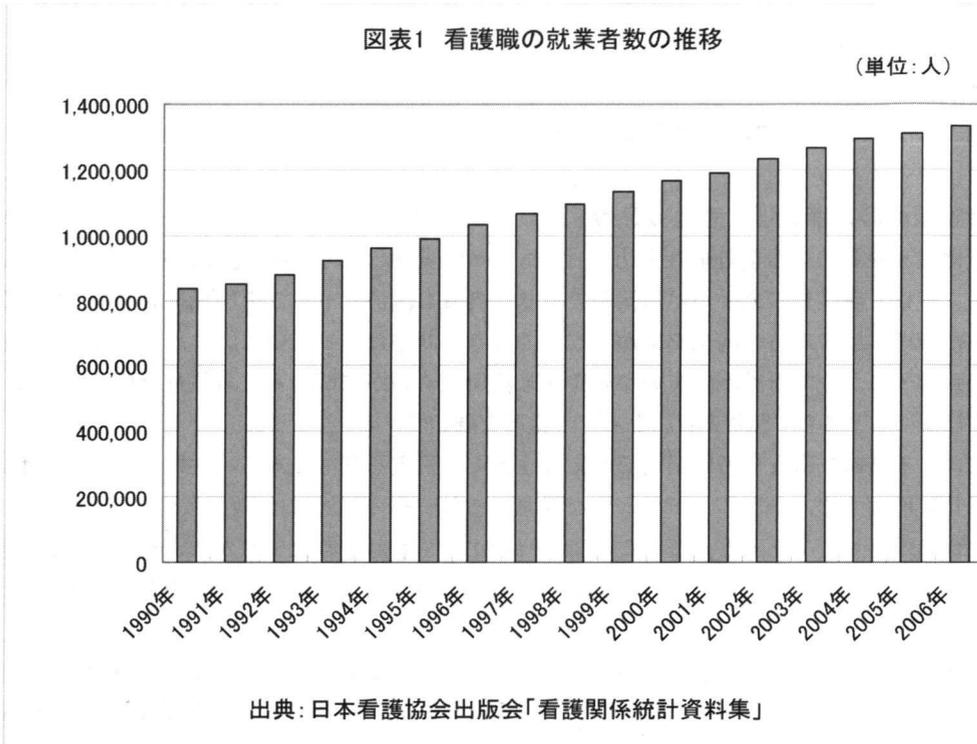
2. 看護職員の労働市場と就労環境の現状

労働市場の概要

それでは、看護職員をとりまく労働市場と就労環境には、どのような特徴があるのか。看護職の就業者数は1990年以降大幅に増加しており、1990年の83.4万人から2006年の133.3万人へと過去20年弱の間に約1.6倍に増加している(図表1を参照)。さらに厚生労働省が2005年末に発表し

た「第六次看護職員需給見通し」によると、2010年の看護職員需要は140万6,400人、供給は139万500人となると予想されており、今後も就業者は増加すると見込まれる。

図表1に示した看護職の就業者は看護師、准看護師、助産師、保健師の総計であり、2006年の内訳をみると、看護師84.8万人、准看護師41.0万人、保健師4.7万、助産師2.7万人である。さらに勤務先別の構成では、病院(全体の62.4%)と診療所(21.8%)に勤務する看護職が多く、両者で全体の8割以上を占めている。



看護職員の人材不足と高い移動率

こうした労働市場のなかで、いま問題になっていることは医療の現場における看護職不足であり、とくに2006年度の診療報酬改定で「7対1入院基本料」⁽¹⁾が設定されたことをきっかけに、各病院は診療報酬の増額を目的として一斉に看護職員の増員に乗り出している。そのため看護職員の争奪が激化し、看護職員が充足している病院と不足している病院の二極化が進んでいる。

こうしたなか看護職員の確保・定着が病院経営にとって重要な課題となり、各病院は看護職員に選ばれる病院を目指し、看護職員の確保・定着策を積極的に進めている。しかし、後述するように夜勤等を背景にして看護職員をとりまく就労環境は厳しい。そのため離職率はいぜんとして高く、人材確保が難しい状況にある。たとえば日本看護協会の「病院における看護職員需給状況

(1) 「7対1入院基本料」とは、2006年4月の診療報酬改定で急性期入院医療の実態に即した看護配置を適切に評価するため導入されたものであり、入院患者7人に対し看護師1人を配置すれば上乗せ報酬が得られるという制度である。

等調査～2008年版～(以後「看護職員需給状況等調査」と呼ぶ)⁽²⁾によると、2007年度の常勤看護職員の離職率は全国平均で12.6%にのぼり、しかも2005年調査12.1%、2006年調査12.3%、2007年調査12.4%であるように若干ではあるが増加傾向にある。

労働時間からみた看護職員の就労環境

日本看護協会「2005年看護職員実態調査」⁽³⁾を用いて、看護職員の就労環境を労働時間の面からみると、看護職員の平均月間超過勤務時間は14時間44分である。これは官・公・民営事業所の平均超過勤務時間10時間30分(厚生労働省『毎月勤労統計調査』の2005年の結果)を約4時間上まわっている。

超過勤務時間とともに、看護職員にとって問題なのは夜間勤務である。同調査によると、「3交代・変則3交代制」で勤務する看護職員は59.7%、同じく「2交代・変則2交代制」は18.0%であり、両者を合わせると約8割もの看護職員が交代制勤務についている。しかも交代制勤務者の夜勤回数は多く、「3交代・変則3交代制」が月平均8.4回、「2交代・変則2交代制」が同じく4.8回に達している。さらに年次有給休暇の取得率も低く、年間の平均付与日数18.4日、平均取得日数7.8日であるので、平均取得率は46.6%にとどまっている。⁽⁴⁾

こうした厳しい就労環境が、看護職員の人材不足、高い離職率という問題の背景にあるのである。

人材不足に対する政策的課題

看護職員の人材不足については、すでに幾つかの対策が考えられている。看護師等学校養成所において学生を確保することともに、看護職員(とくに新人看護職員)の高い離職率に対応するために基礎教育や新人看護職員研修の充実をはかることが必要である。さらに、就業者の約4割強に当たる55万人(予測値)の規模に達し、看護人材の重要な供給源と見込まれる潜在看護職員の就業促進をはかることが重要な課題である。そのためには、彼らの再就職を支援するための啓発普及、研修などのナースバンク事業を強化することが必要であり、とくに定年後あるいは定年を控えた「セカンドキャリア」のベテラン看護職員を活用することが重要である。⁽⁵⁾

しかし、これらの対策が機能するには、看護職員が働きやすい業務や勤務条件を作り上げるこ

(2) 同調査は、病院における看護配置、看護職員の労働状況、確保定着の取組みについて、病院を対象に全国規模で行われている調査である。2008年調査では、調査対象病院は8,830施設、有効回収数3,480施設(有効回収率39.4%)である。

(3) この調査は日本看護協会が協会会員を対象に毎年行っている調査である。2005年調査では、調査対象者数は11,477人であり、有効回収数は5,688人(有効回収率49.6%)である。

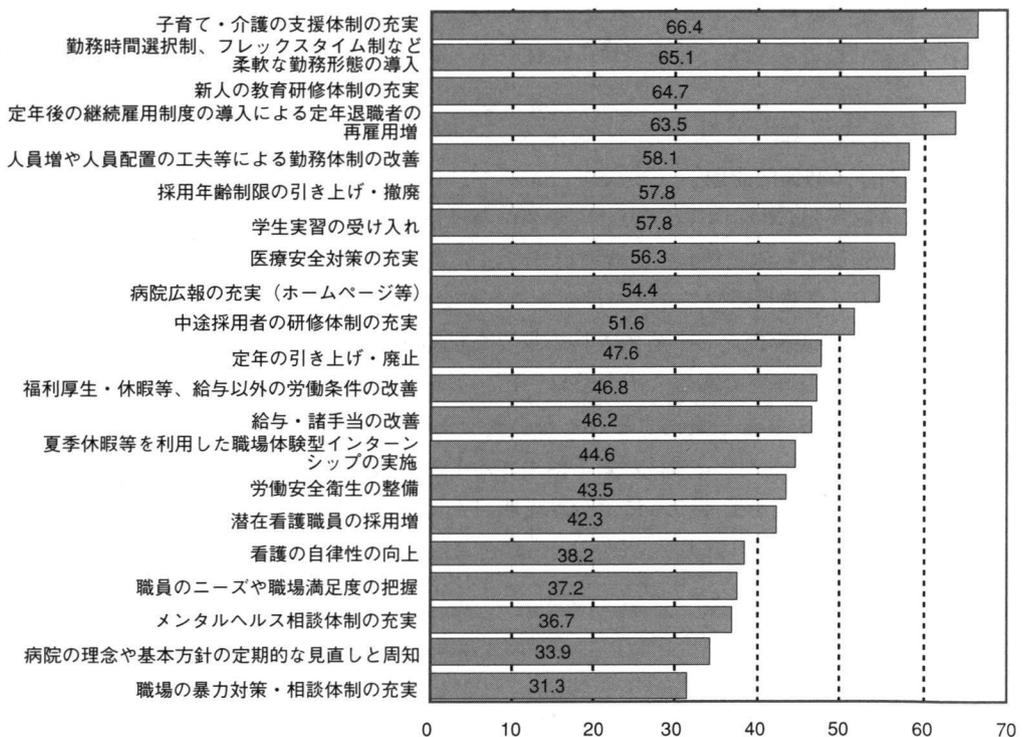
(4) なお、本稿の分析で用いるA県の看護職員を対象にした調査結果(調査の詳細については後述する)では、時間外労働は月平均18.3時間であり、全国平均に比べてかなり長い。また有給休暇については、平均して年間付与日数(本文中の付与日数は当該年の付与日数であるが、これは前年度からの繰越分を含んでいる)27.6日、消化日数5.8日であり、消化率は21.0%ときわめて低い水準にある。

(5) この政策的課題については、厚生労働省に設置された「第六次看護職員受給見通しに関する検討会」報告書(平成17年)によっている。

とが不可欠であることを忘れてならない。とくに結婚や育児等でやむをえず離職している看護職員は多く、生活との調和がはかれる働き方(つまりワークライフバランス。以下ではWLBと略す)を実現することが、人材を確保し定着させるうえで重要なのである。ここで図表2をみてほしい。これは、看護職員の人材確保・定着を促進するうえで有効であると病院が考えている施策を示している。これによると「子育て・介護の支援体制の充実」と「勤務時間選択制、フレックス制など柔軟な勤務形態の導入」が最も有効な施策としてあげられており、いずれもWLBのための施策である。

さらにWLB施策のなかで最も注目されているのが短時間での働き方であり、それを恒常的な制度とした短時間正社員制度である。「看護職員需給状況等調査」によると、短時間正社員制度を「既に導入している」施設は17.7%、「導入を検討している」施設は18.9%であり、すでにかんがりの広がりをみせている。とくに、病床規模の大きい病院ほど導入に積極的である。以上の点を踏まえて、以下では、短時間勤務に関わる人事管理のあり方を重視して分析している。

図表2 有効な確保定着策(「効果がある」の比率%)



(注)図表中の比率は、当該施策を採用している企業のうち「効果がある」と回答した企業の比率である。
(出所)日本看護協会「2008年 病院における看護職員需給状況等調査」(2009年)

3.論文のねらいとデータの特徴

以上のように看護職員の確保と活用をはかるには、WLBにつながる働きやすい職場、新しい働き方を実現する必要がある、多くの病院ではすでに育児休業制度、育児短時間制度などのWLBを

直接支援する制度(WLB 支援制度と呼ぶ)の整備が進められている。しかし、それだけでは働きやすい職場、新しい働き方を実現するには限界があり、WLB 支援制度とともにそれを支える人事管理の整備が欠かせない。

たとえば育児のために短時間勤務で働いている看護職員をどのように評価し処遇するのか。評価制度と賃金制度の設計を誤ると、短時間勤務する看護職員の労働意欲は低下するであろうし、短時間勤務をとらずに退職する者もでてこよう。つまり、いかにWLB 支援制度を充実しても、それが働き方の変更を伴う以上、新しい働き方に整合する人事管理を構築しないと機能しないWLB 支援制度になるのである。

そこで本稿では、看護職場の仕事の管理、人事管理、働き方の現状を把握したうえで、看護職員のWLB 向上につながる「新しい働き方」を支える人事管理のあり方を明らかにする。なお人事管理は、採用から始まり配置、人事評価、処遇などをへて退職に至るまでの多様な分野から構成されているので、本稿では主に人事評価の分野に焦点を当てている。

以上の目的のために行う分析で活用するデータは、A県の看護協会と協力して実施したアンケート調査によって収集したものである。調査票は学習院大学経済学部経済経営研究所が企業のワークライフバランス(WLB)を診断するために開発した「WLB-JUKU INDEX」用のアンケート票を看護職員向けに改善してのものである。なお調査方法の詳細について脚注を参照してほしい。⁽⁶⁾

第2章 調査対象者の特徴

1. 個人属性

まず調査対象者の特徴を簡単に確認しておきたい。性別構成は、女性が94.7%と圧倒的に多く、男性は5.1%にとどまる。したがって、以下の分析結果は基本的には女性に関する結果であると考えてよい。年齢別構成は、脚注(6)で説明した調査対象者の抽出法の影響から、20歳代(32.6%)、30歳代(32.1%)、40歳代以上(35.4%)がほぼ等しい構成であり、平均年齢は35.2歳である。

最後に看護職員としての経験年数は平均12.6年である。その構成をみると、図表3に示してあるように1年から25年まで広く分布しているが、そのなかでも「1～5年」が25.3%と最も多く、「6～10年」と「16～20年」が20%前後で次いでいる。

図表3 看護職としての経験年数

件数	1～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21～26年	26～30年	31年以上	無答	平均(年)
396	25.3	20.5	15.9	18.7	14.6	4.3	0.8	-	12.6

(6) 調査対象者は、A県内の100床以上の病院に就業する20歳代167人、30歳代167人、40歳代166人の常勤看護職員500人とした。なお100床以上の病院(67病院)を対象にしたのは、夜勤等の勤務条件が同一であることを考慮したためである。また、年齢の影響を排除するために、年齢を20歳代、30歳代、40歳代の3区分とし、各年代同数の看護職を調査対象にした。調査は平成20年7月30日から8月25日の間に実施し、有効回収数は396人、有効回収率79.2%である。

2. 家族の状況

調査対象者の家族の状況を未既婚でみると、配偶者のいる人が51.8%と約半数である。つぎに子どもがいる人は46.7%と約半数であり、その子どもの人数の構成を示したのが図表4である。平均人数は2.0人であり、その分布は、「2人」が49.7%で最も多く、「1人」(27.6%)と「3人以上」(22.7%)が2割台で続いている。さらに子どもの年齢をみると、長子が平均12.6歳、末子が平均10.5歳であるので、小学校在学中の子どもの育児にあたりながら働いているというのが、子どもをもつ女性看護職員の平均像である。

図表4 子どもの人数

件数	1人	2人	3人以上	無答	平均(人)
185	27.6	49.7	22.7	-	2.0

3. 就労状況

調査対象者の雇用形態はほとんど(98.5%)が常勤看護職員であり、それ以外のパート等は1.3%にとどまっている。その職種構成は、看護師が約9割(87.4%)と看護職員のほとんどを占め、それに続く助産師(6.1%)、准看護師(5.6%)でも1割を下まわる。さらに配属されている主な職場は病棟が中心であり(81.6%)、それにつづく外来、手術室、集中治療室でも5%を下まわる比率である。このようにみえてくると、今回の調査対象者は、「病棟に勤務する常勤の看護師」ということになる。

最後に職位構成をみると(図表5を参照)、一般職員が約7割(70.7%)と最も多く、それ以外の管理監督職以上の職位についている看護職員は約3割である。後者の内訳は、主任・係長が22.7%、課長が6.6%である。

図表5 職位の構成

件数	一般職員	主任・係長および主任・係長相当職	課長および課長相当職	部長以上および部長相当職	無答
396	70.7	22.7	6.6	-	-

第3章 看護職員の職場と仕事の特徴

1. 仕事の管理

それでは、看護職員は職場において、どのような仕事の管理と人事管理のもとで、どのような特性をもつ仕事に勤務しているのか。まず仕事の管理の特徴については、看護職員は次のように捉えている(図表6を参照)。まず「病院や部門の目標設定が明確である」と「仕事の手順を自分で決めることができる」が2.9点(図表の分布をみると、肯定的回答が7割を超える水準である)と最も肯定的に評価されている項目であり、看護職員は明確な目標のもとで裁量的に仕事を進めることができる点については高く評価している。

それとともに上司に関わる「上司は仕事の成果について公正に評価している」と「上司は必要

な時に、的確なアドバイスや支援をしている」が2.8点、「上司は上司自身の考え方や方針を十分に説明している」「上司はあなたの考え方をよく聞いて、理解している」「上司はあなたのキャリアや能力開発についてアドバイスをしている」が2.7点と高い値を示している(2.8点と2.7点は肯定的回答が6割を超える水準である)。看護職員は、上司の管理行動、上司との人間関係についてはかなりの程度満足しているといえるだろう。

それに対して職場の横断的な人間関係についての評価は複雑である。確かに「職場では、お互いが各自の事情を理解しあい、良好な関係を築いている」は2.8点と高いが、「医師をはじめとする他職種と十分なチームワークがとれている」は2.4点と最低に近い評価である。看護職員同士の人間関係は問題がないものの、医師等の他職種との人間関係には多くの問題を感じているようである。それ以外で評価の低い点は「適切な人員配置を行うなど、安全に配慮している」(2.2点)であり、病院の安全配慮に対する看護職員の評価は厳しい。

2. 人事管理

看護職員は、人事管理について全体的に厳しい評価をしている。そのなかにあって「教育・研修は体系的に整備され、効果的に実施されている」(2.6点)と「病院は自己啓発を支援してくれる」(2.5点)の人材育成政策に対する評価は肯定的である(図表7を参照)。

それに対して「給与は仕事の難しさや成果を反映している」(1.8点)に対する評価は最も低く、肯定的回答が12.9%にとどまっている。この両者の間にあって中間的な評価を受けている(平均得点が2点強)のは人事配置、配置転換、人事評価の領域であるが、それらでも肯定的回答が3割前後にとどまる。

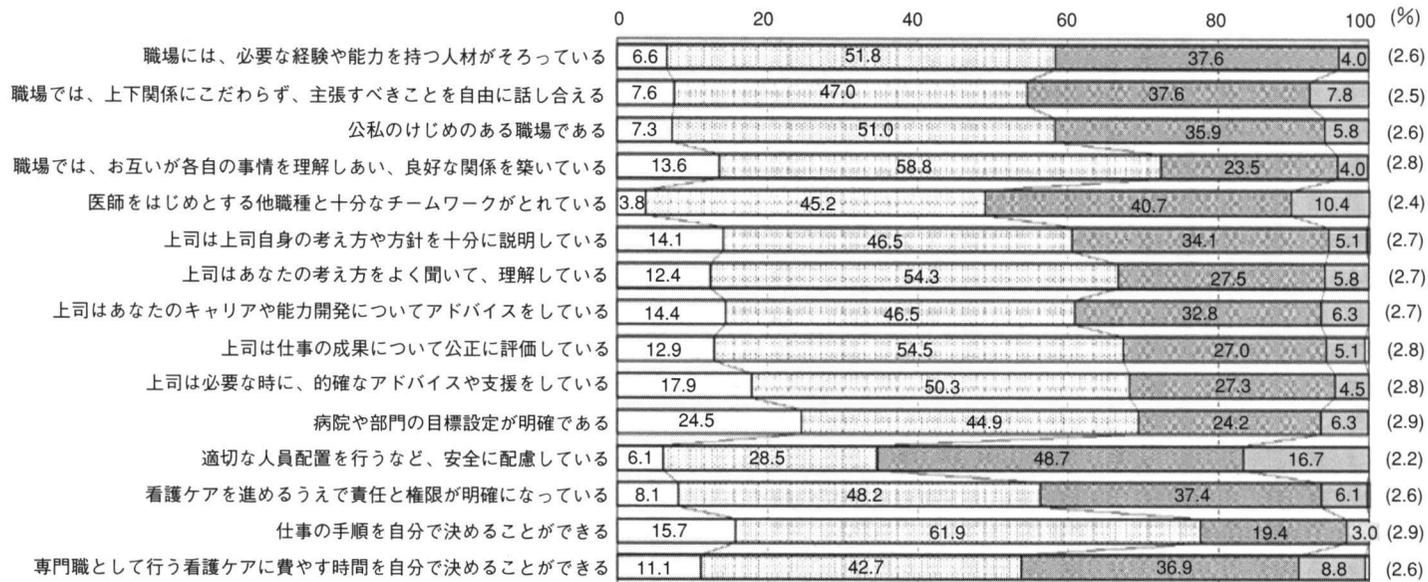
以上のように配置とともに、人事評価と給与に関わる人事管理に対する看護職員の評価は厳しい。

3. 仕事の特性～働き方の柔軟化～

仕事の特性については、働き方の柔軟化の面からみている。それはWLBを実現するには、仕事における時間の裁量性が大きく、働き方の柔軟化が進んでいることが重要であるからである。この点についての看護職員の評価はきわめて厳しく、時間の裁量性と働き方の柔軟化が進んでいない状況のもとで仕事に従事していると強く認識されている。

図表8をみると、最も高い得点をとっている「メリハリをつけて働き、業務が終われば周囲に気兼ねなく帰ることができる」(2.3点)と「育児・介護のための休暇、休業あるいは短時間勤務を必要に応じて取得できる」(2.2点)でも、肯定的な回答が4割を下まわる状況にある。さらに得点の低い項目に注目すると、「仕事の実情に応じて自宅で勤務ができる」は仕事の特性からして難しいとしても、「ボランティア等の社会活動のための時間を割くことができる」とともに「仕事の実情に応じて柔軟に勤務時間帯を決められる」が2点を下まわり、肯定的な回答は2割前後にとどまる。また中間的な評価を受けている「有給休暇は必要に応じて取得できる」(2.0点)と「自己啓発のための時間を割くことができる」(2.1点)でも肯定的評価が3割程度である。

図表6 仕事の管理に対する評価

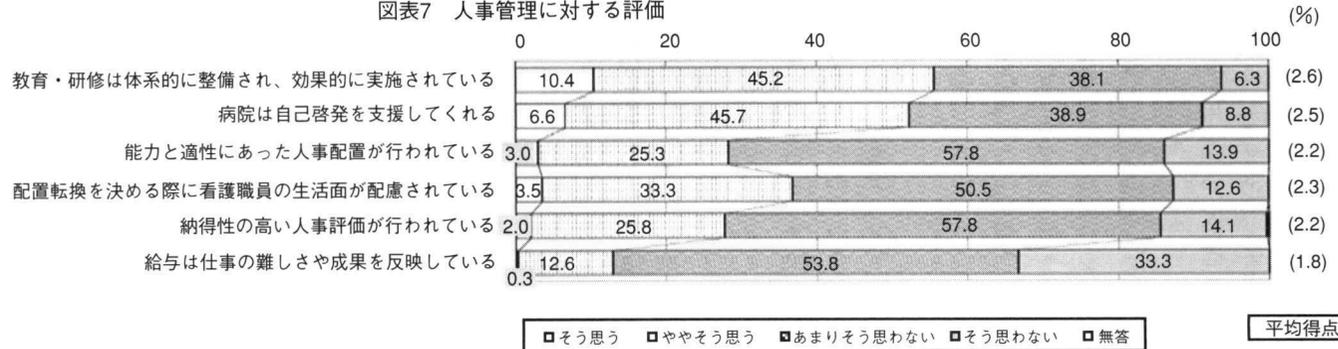


□ そう思う □ ややそう思う □ あまりそう思わない □ そう思わない □ 無答

平均得点

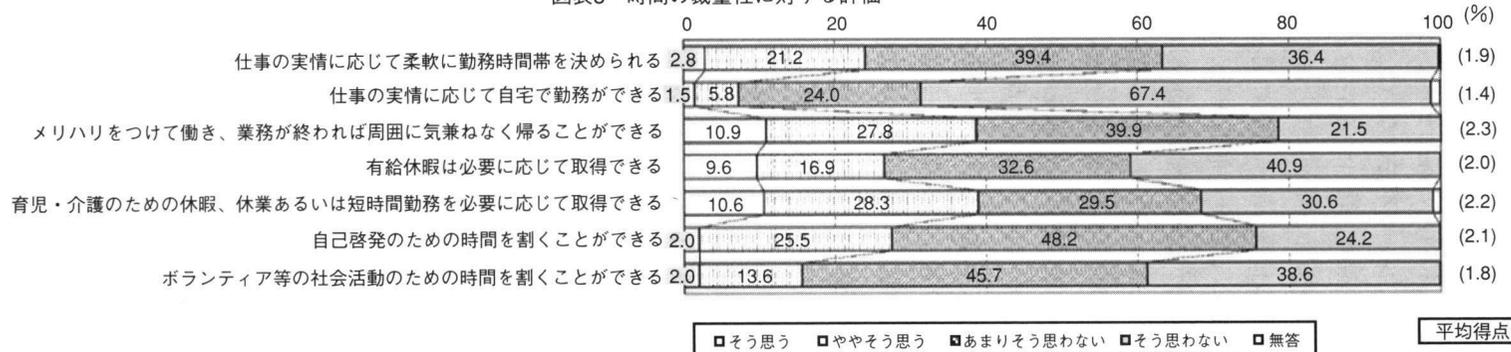
(注)平均得点＝「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1

図表7 人事管理に対する評価



(注)平均得点＝「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1

図表8 時間の裁量性に対する評価



(注)平均得点＝「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1

4. 病院と仕事と生活に対する総合評価

最後に、看護職員が病院と仕事と生活を総合的にどのように評価しているのかをみておきたい。まず病院経営に対する評価をみると(図表9を参照)、「病院の将来に不安はない」、「病院における自分の将来について不安はない」がともに1.8点であり、肯定的回答が2割を下まわる水準である。看護職員の病院経営に対する不安は大きい。

それに比べると、キャリアと能力開発・発揮の状況についての評価は肯定的である。「人をマネジメントする仕事より、看護の関心領域の仕事をしたい」が2.8点と高く(肯定的回答が7割超)、「現在の仕事は、自分の能力を活かせる仕事である」と「現在の仕事は、自分の能力向上の機会になっている」が2.5点(肯定的回答は5割前後)であることから、看護職員は看護分野においてキャリアを伸ばしていきたいとする意向を強く持ちつつ、現在の職場はある程度能力の開発と発揮を実現できる職場であると考えているといえよう。

つぎにWLBに対する評価をみると、総合的評価(「総合的にみて、仕事と生活の時間配分のバランスがとれている」)は2.3点と、「あまりそう思わない」「ややそう思う」のほぼ中間レベルであり、現状では看護職員の仕事と生活の時間配分に対する満足度は十分な状態とは言えない。その背景には「総合的にみて、現在の「仕事」に満足している」が2.3点、「総合的にみて、現在の「仕事以外の生活」に満足している」が2.5点にとどまっていることがある。以上のことが背景になって、病院に対する総合的な評価は「いまの病院で働いていることを誇りに思っている」と「この病院にできるだけ長く勤めたい」が2点(「あまりそう思わない」に対応する得点)を若干上まわる程度の水準にとどまる。

5. 看護職員にとっての職場の課題

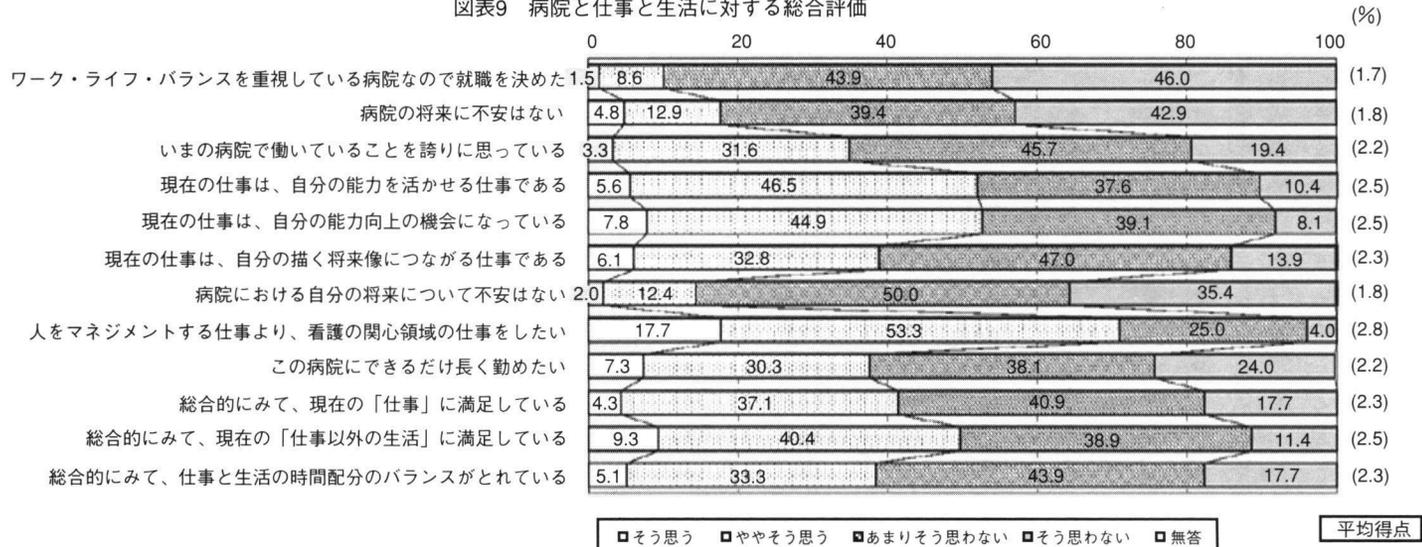
以上の結果を踏まえると、看護職員にとっての職場の課題をつぎのように整理することができる。

職場において業務が効率的、効果的に遂行され、看護職員が能力を十分に発揮できるようになるには、①職場に適切な人材が配置されていること(人材配置)、②個々の人材に適切に設計された仕事が配分されていること(仕事配分)、③個々の人材が仕事を効率的、効果的に遂行していること(仕事遂行)、④職場に配属された人材間に効率的な協働関係が形成されていること(協働関係形成)の4つが必要である。さらに看護職員にとっては、それらを通して、どのような働き方を実現しているのが重要であろう。これまでの分析を踏まえると、以上の点について看護職員はつぎのように捉え、そのなかで一定の課題を提示している。

「人材配置」については、「職場には、必要な経験能力をもつ人材がそろっている」「上司は必要な時に的確なアドバイスや支援をしてくれる」等が中間的な評価であったことから分かるように、深刻な問題とは捉えられていない。さらに「仕事配分」と「仕事遂行」についても、目標が明確に設定され、それに基づいて裁量的に仕事を進めることができる点で看護職員にとって問題は少ない。したがって看護職員は、現在の仕事は能力発揮、能力開発の機会に恵まれた仕事であり、これからも看護分野で専門的なキャリアを伸ばしていきたいと考えているのである。

しかし「協働関係形成」については、看護職員同士の関係、あるいは看護職場における上司と

図表9 病院と仕事と生活に対する総合評価



(注)平均得点=「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1

の関係は問題がないものの、「医師をはじめとする他職種との十分なチームワーク」に対する評価が低いように、他職種の人たちとの関係に問題を感じている。これが改善すべき第一の課題である。

上で説明した「人材配置」「仕事配分」「仕事遂行」「協働関係形成」からなる仕事のプロセスを支援するのが人事管理の役割であり、看護職員はこの人事管理についても課題を提示している。教育訓練政策を中心にして人事管理に対する看護職員の評価は低くないが、「納得性の高い人事評価が行われている」、「給与は仕事の難しさや成果を反映している」に対する看護職員の評価がきわめて低いことから分かるように、問題は人事評価制度と報酬制度である。第二の課題はこの点の改革にある。

さらに働き方との関連では、働く時間の裁量性と働き方の柔軟化に制約が多いという問題を抱えている。さらに、残業時間が長いことともに有給休暇の取得率があまりに低いことも問題である。これらの点はWLBを改善するうえで解決しなければならない重要な課題の一つである。

以上の課題に関連して、最後にふれておきたいことは看護職員のもつ病院経営に対する不安の大きさである。上記したように、看護職員は自身の専門的な仕事に誇りをもっているが、病院経営に対する不安があるために「病院における自分の将来」に不安を感じ、勤務先としての病院に魅力を感じなくなっている、という傾向がみられる。病院経営の改善は看護職員が重視している課題の一つであり、これを解決しないと、看護職員の転職を抑え、定着性を高めることは難しい。

第4章 短時間勤務制度と人事管理

これまで看護職員の仕事の管理、働き方、人事管理の特徴を明らかにしたうえで、これから取り組むべき課題を提示した。これらのなかでとくに問題にしたいことは、働き方の柔軟化に対応した人事評価のあり方である。

看護職員の確保と定着をはかるには、彼らの職場のなかでWLBを実現することが重要である。そのためには、WLB支援制度を充実するとともに働き方の柔軟化をはかることが必要であるが、働き方の柔軟化を高い労働意欲と生産性に結び付けるには、働き方の柔軟化に適合した人事管理の整備が欠かせない。そこでここでは、働き方の柔軟化の最も典型である短時間勤務制度と、人事管理の基盤にある人事評価をとりあげる。なお現状では、短時間勤務制度の多くが育児・介護のための短時間勤務制度であるので、それを分析の対象とする。

1. 仕事配分と人事評価

仕事の配分の現状

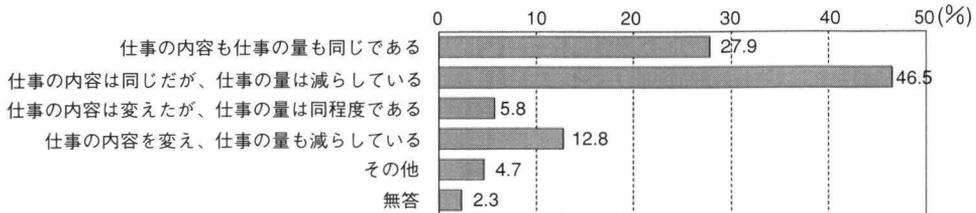
人事評価をとりあげる前に、まず、その前提になる育児・介護短時間制度の取得者に対する仕事配分の現状をみておく。そのため、同制度について「本人に利用経験はないが、周囲に利用経験がある人」(17.7%)と「利用したことのある人」(4.0%)に、仕事と配分の現状について評価してもらった(図表10を参照)。

その結果、仕事内容もしくは仕事量に変化がある場合が6割強を占めている。その内訳をみると、最も多いのは「仕事内容は同じだが、仕事量は減らしている」の46.5%であり、それに比べると

「仕事の内容を変え、仕事の量も減らしている」(12.8%)、「仕事の内容は変えたが、仕事の量は同程度である」(5.8%)を指摘する看護職員は少ない。しかし他方では、短時間勤務であっても制度利用前と同様の仕事をこなすことを求められている(「仕事の内容も仕事量も同じである」27.9%)というケースも3割近くを占めており、同制度の利用が進まない一因と考えられる。

このようにみえてくると、短時間勤務制度の利用者に対する仕事配分は一般的には、①仕事内容を変えない、②仕事量は勤務時間の短縮に合わせて削減するとの二つの原則に基づいて行われているが、仕事の内容と量ともに変えずに短時間勤務が行われているケースもある程度あるといえよう。

図表10 短時間勤務制度利用者の仕事配分



短時間勤務に対するあるべき人事評価

こうした仕事配分を前提に、看護職員はどのような人事評価が望ましいと考えているのか(図表11を参照)。「成果の大きさ全体で評価し、労働時間の短いことは考慮すべきでない」の3.1点(「そう思う」+「ややそう思う」の肯定回答は77.5%)と「時間あたりの成果で評価し、労働時間の短いことは考慮すべきでない」の2.9点(同68.9%)が最も高く、これらは「ややそう思う」の3点と同程度の水準である。続く「労働時間の短い分、低く評価すべきである」と「残業などの時間の融通がきかない分、低く評価すべきである」は1.8点と「あまりそう思わない」の2点とほぼ同水準であり、肯定的評価はそれぞれ14.2%、14.7%にとどまっている。

以上を踏まえると、短時間勤務者は労働時間の短いことを考慮せずに成果で評価されるべきである、という考え方が主流である。

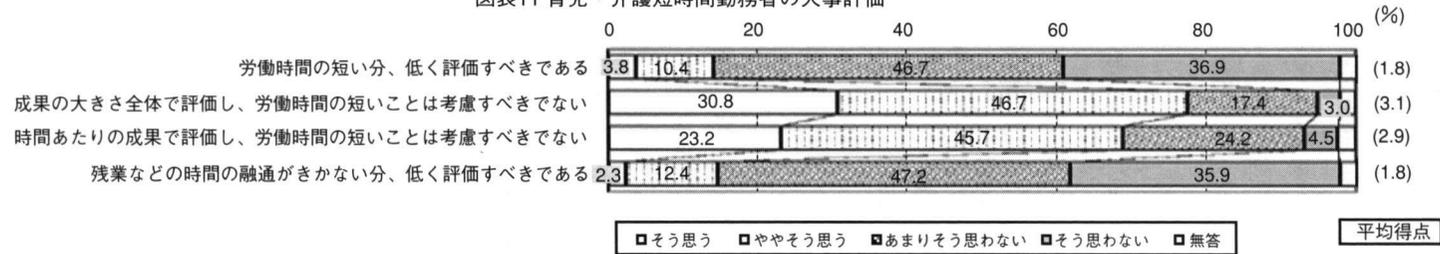
2. あるべき人事評価の規定要因

それでは、このような看護職員が望ましいと考える短時間勤務者の人事評価のあり方は何に規定されているのか。ここでは、看護職員のキャリア特性、家庭状況、仕事の管理の3つの側面からみておきたい(図表12を参照)。

まずキャリア特性との関連では、キャリア如何にかかわらず、「成果全体で評価」あるいは「時間当たり成果で評価」が主流であるが、そのなかにあって年齢が高く、経験を積み、高い職位についている看護職員ほど「低く評価すべき」(「労働時間の短い分、低く評価すべきである」と「残業などの時間の融通がきかない分、低く評価すべきである」)を重視する傾向が強い。

家族状況との関連では、未既婚、子どもの有無があるべき人事評価制度に影響を及ぼすことはない。つまり、家事や育児の家庭負担の大小は人事評価制度のあり方を決める尺度に影響しない

図表11 育児・介護短時間勤務者の人事評価



(注)平均得点=「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1

ことになる。

最後に仕事の管理の面からみると、仕事配分について何の配慮もしない職場(「仕事の内容も仕事の量も同じである」とする職場)で働く看護職員の場合には、「残業などの時間の融通がきかない分、低く評価すべきである」とする意見が強い。それに対して「仕事内容は同じでだが、仕事量は減らしている」という配慮がなされている職場の看護職員は、「成果の全体」あるいは「時間当たり成果」で評価すべきとする傾向が強い。

以上の結果を踏まえると、看護職員が考えるあるべき人事評価制度には以下のような特徴がある。

- ①仕事の管理に対する権限が大きい年齢が高く、経験が豊富な、管理監督職についているベテラン看護職員ほど、勤務時間が短く、融通がきかないことを考えて評価を低くすべきであると考えている。
- ②短時間勤務につくにあたり仕事配分について配慮をしている職場では、勤務時間に関係なく成果で評価すべきと考えられているが、仕事配分の配慮のない職場では、勤務時間制度の変更に合わせて

図表12 あるべき人事評価(年齢等別)

(点)

			労働時間の短い分、低く評価すべきである	成果の大きさ全体で評価し、労働時間の短いことは考慮すべきでない	時間あたりの成果で評価し、労働時間の短いことは考慮すべきでない	残業などの時間の融通がきかない分、低く評価すべきである	総計(人)
キャリアからみる	年齢別	20-29歳	1.7	3.1	2.8	1.7	129
		30-39	1.8	3.0	2.9	1.8	127
		40-49	1.9	3.1	2.9	1.9	134
	経験年数別	1-10年	1.7	3.1	2.9	1.7	181
		11-20	1.9	2.9	2.9	1.9	137
		21-30	1.9	3.2	2.9	1.9	75
	職位別	一般職	1.7	3.1	2.9	1.7	280
		主任・係長等	1.9	3.1	3.0	1.9	90
		課長等	2.0	2.9	2.8	2.1	26
家族状況からみる	未既婚別	配偶者あり	1.8	3.0	2.9	1.8	205
		なし	1.8	3.2	3.0	1.8	190
	子どもの有無別	あり	1.9	3.0	2.9	1.8	185
		なし	1.8	3.1	2.9	1.8	210
仕事の管理からみる	仕事配分方法別	仕事の内容も仕事の量も同じである	1.6	3.0	2.8	1.9	24
		仕事の内容は同じだが、仕事の量は減らしている	1.6	3.1	2.9	1.7	40
			1.8	3.1	2.9	1.8	396

(注)

- ①図表中の得点は、「[「そう思う」×4+「ややそう思う」×3+「あまりそう思わない」×2+「そう思わない」×1]によって計算した平均点である。
- ②各項目とも、サンプル数が10人を下回る選択肢は省略してある。

低く評価すべきであるとしている。

第5章 まとめ～課題と政策の方向～

WLBを実現するためには働き方の柔軟化を進める必要があるが、それが十分に機能するには人事評価が問題になり、そのあり方が決まれば自動的にあるべき給与制度や昇進・昇格制度も決まることになる。

この点について看護職員が提案している人事評価制度は、働き方を柔軟化したからといって特別に考慮する必要はなく、あくまでも成果で評価する人事評価制度である。ここで問題になることは、このような看護職員の提案をどのように受けとめ制度を設計するかであるが、そのさいには、少なくとも以下の二つの点を慎重に検討する必要がある。

第一には、成果を何で評価するかである。前述したように、看護職員の現状の人事評価制度に対する評価は厳しく、必ずしも成果を適正に反映した制度にはなっていないとみられている。それにもかかわらず働き方が柔軟化し多様化しても成果に基づいて評価すべきであるというのであれば、まずは、通常の働き方を前提にした現状の人事評価制度をまずは成果に基づく制度として再編する必要がある。

そのためには仕事の管理の在り方が問題になり、内容、量、目標を明確にしたうえで仕事の指示がなされないかぎり成果で評価することは難しい。この点で問題なることは、仕事の管理のうえで責任をもつベテラン看護職員ほど、働き方の柔軟化に合わせて自動的に評価を下げる必要があると考えていることである。これが検討すべき第二の点であり、これを解決するには、仕事配分に責任をもつ看護職員の仕事の管理能力を高めることが求められよう。

看護職員のWLBの向上をはかるための人事管理上の課題と政策的な方向について整理してきた。しかし、これは調査で得られた豊富なデータの一次分析結果に基づくものである。今回の成果を踏まえて分析を進化させることによって、課題と政策をより明確に把握できると考えている。

参考文献

(看護師の労働市場分析関連)

角田由佳 (2007)、看護師の働き方を経済学から読み解く、医学書院

(看護師のWLB関連)

日本看護協会 (2007)、平成19年版看護白書、日本看護協会出版会

日本看護協会 (2008)、平成20年版看護白書、日本看護協会出版会

日本看護協会 (2008)、平成19年度看護職の多様な勤務形態による就業促進事業報告書、日本看護協会

日本看護協会 (2009)、平成20年度看護職の多様な勤務形態導入モデル事業報告書、日本看護協会

(短時間正社員関連)

脇坂明・松原光代 (2003)「パートタイマーの基幹化と均衡処遇 (I) (II)」『学習院大学経済論集』

40巻2号、40巻3号

脇坂明（2007）「育児休職、育児短時間勤務と人事考課」「短時間正社員に対するニーズ」『21世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』電機総研

脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構（90-124） JILPT 調査シリーズ No.37 2007年7月

短時間正社員と人事管理等に関する研究会（2009）『短時間正社員と人事管理等に関する調査』（厚生労働省委託事業）株式会社アイデム