## 医療・福祉現場における労務管理の最前線

- 医師・教育・行政の現場に必要な視点 -

社会保険労務士法人合同経営 社会保険労務士 是松郁子

# 初めに(合同経営のご紹介)

- 創業 1995年
- ●グループの構成
- ・香川県ケアマネジメントセンター(株)居宅介護支援事業
- 合同経営グループ

行政書士法人

社会保険労務士法人

税理士法人

・グループ 全体で69名(社労士法人は32名)

今年8月に、インドネシア特定技能人材受入事業「G-Connect Care」を開始!

### 研修の目的

- ①人を支える仕事だからこそ、「支える人」を守る 職場づくりを
- ②法律を"知る"ではなく、"現場で使える"知識を得る
- ③管理者としてトラブルを未然に防ぐ視点を持つ

# 【第1章】働き方改革の本質 一「人を守る制度へ」

- ○労働基準法はほとんど変わっていない
- 〇変わったのは"社会の見方"
- ○「奉仕の心」「使命感」で支えられてきた医療・教育現場
- ○若い世代の価値観とギャップ
- 今求められているのは、やりがい+働きやすさの両立

# 【第1章】働き方改革の本質 - 「人を守る制度へ」 -

#### 起こりやすい「勘違い」とリスク

- 1.「始業前の準備時間は労働時間ではない?」 「お昼の電話当番、着替え時間は?」
- →使用者の指揮命令下であれば労働時間にカウントされる
- ➡「自発的にやっている」は通用しない
- 2.「サービス残業=美徳」の誤解
- ➡"やる気の証明"が、結果的に職員の定着を損なう
- 3.「労基署に入られたら困る」ではなく、"日常の姿勢"を整える

長時間労働と健康確保

医師の時間外上限:年960時間(例外1,860h)

教職員も「過労死ライン」超が課題

「責任感が強い人ほどリスクが高い」

◎ 健康確保="働き方の自己防衛"

2.医療・教育現場に多い「時間の錯覚」

シーン	実際の取扱い
出勤前の準備(着替え・申し送り)	原則として労働時間
退勤後の記録入力	業務命令なら労働時間
宿直・夜勤の仮眠時間	実態により判断(対応の頻度)
ボランティア的手伝い	業務の一環であれば労働時間

- 3.「理念」と「労務」のバランスを取る
- 理念を守るために、まず人を守る
- 人が疲弊すれば、理念は続かない
- 「愛ある管理」とは、ルールを守ること

【ルールを守ることが冷たいのではなく、ルールが人を守る仕組みである】

- 4. 管理職の基本姿勢
- 事実を確認する(思い込みで判断しない)
- ・記録を残す(口頭で終わらせない)
- ・部下の健康と生活を気に掛ける(小さな異変に気づく)
- ■「自分がやる」より「人が育つ」を優先する

- 5. シフト制、本当はすごく難しい!
- 1ヶ月単位の変形労働時間制→24時間体制の施設などはほとんどが採用
- ・ 前月末までに、就業規則に記載されたパターンを組み合わせて、全員に周知
- •「シフト変更」と「振替」は違う
- ・当月の変更は「すべて残業」

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース① 夜勤ができる職員の不足とシフト調整の壁

1. 事例(現場の声)

医療機関Aでは、夜勤を担う職員が限られており、 近年は育児休業復帰後、「夜勤免除をお願いしたい」という相談が相次ぎ、

管理者Bは、やむを得ず同じメンバーに夜勤を集中させている。

「公平にできない」「若い人ばかりに負担が偏る」と不満が高まっている。 B管理者は、「法律ではどう対応すべきか」「どこまで配慮が必要か」で悩 んでいる。

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース① 夜勤ができる職員の不足とシフト調整の壁

#### 2. 問題のポイント

育児介護休業法 第26条: 事業主は、**育児・介護を行う労働者の勤務体制に配慮** する義務。

ただし、配慮義務=絶対免除ではない。

シフト作成時に「公平性」「健康配慮」「事業運営」をどう両立させるかが管理職の腕の見せ所。

#### 

- ・「家庭の事情があるから夜勤NG」を固定化すると、他職員とのバランスが崩れる。
- 「配慮しなかった」場合も、「過度に配慮した」場合も、労務リスクが生じる。

### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース① 夜勤ができる職員の不足とシフト調整の壁3.対応のヒント

視点	具体的対応
①相談ルールを明確に	「家庭の事情が変わった場合は随時相談」「1年単位で見直し」など、基準を設ける
②夜勤の公平性を見える化	シフトの偏りを数値化して本人・チーム に共有(不満を可視化して対話へ)
③一時的措置と恒久的措置	一時的配慮は期間を明示。恒久的免除は制度対応(短時間正社員化など)へ切り替える
④管理職が孤立しないよう	経営層との連携

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース② シフト変更(本人都合)と賃金計算の取り扱い

1. 事例(現場の声)

医療クリニックBでは、シフト制で職員を配置している。 ある日、職員Cから「子どもの発熱で出勤できない」との連絡があり、 同僚Dが急遽シフトを交代。 Cは翌週、「代わりに出勤したから同じ時間数働いた」と主張し、

「だから欠勤扱いにはしないでほしい」と訴えた。 院長Eは「本人都合の休みだが、後で出勤してるから給与は払うべき?」 と判断に迷っている。

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース② シフト変更(本人都合)と賃金計算の取り扱い

2. 問題のポイント

労働契約の原則:「働いた時間に対して賃金を払う」 → 欠勤当日は「労務の提供なし」=賃金控除可

ただし、代替出勤(振替勤務)を認めるかどうかは会社側の判断次第。 「本人都合による欠勤」と「会社の指示によるシフト変更」では扱いが異なる。

#### ◯ よくある誤解

- ・「振替勤務すれば欠勤じゃない」→×労働基準法上は"別の日に働いた"だけ
- ・「同じ時間働いたからいいでしょ?」→ × 勤務割の根拠が必要
- ・「誰かが代わってくれたからセーフ」→ × 管理者の承認がないと労務管理違反

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

#### ケース② シフト変更(本人都合)と賃金計算の取り扱い

#### 3. 対応のヒント

視点	具体的対応
① 事前・事後の「承認ルール」を明確に	シフト変更・欠勤・遅刻早退は、管理者承認を要する(口約束禁止)
②「休業」と「欠勤」の区別	事業所都合(シフト変更)=休業扱い 本人都合(体調・家庭)=欠勤扱い
③「振替勤務」の原則を周知	振替は <b>勤務予定表確定前</b> に限る(確 定後は「時間外労働」として処理)
4 書面化・記録化	シフト表・勤務記録に変更理由と承認者名を残す(後の説明責任対策)
⑤運用バランス	「柔軟性」を理由に曖昧な運用を続けると、後に"賃金不払い"指摘リスク

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

#### ケース③ 職員間トラブル・ハラスメント ― 「正義」が衝突するとき

#### 1. 事例(現場の声)

医療法人Cでは、ベテラン看護師Eと新人職員Fの関係が悪化していた。 Eは「Fさんの言葉づかいが利用者に失礼」と注意し、Fは「いちいち言われてつらい」と不満を訴えた。

やがて周囲も巻き込み、「どちらが正しいのか」をめぐって職員同士の派閥が生まれ、

現場の空気がピリピリと張りつめていった。

婦長Gは、「どちらの言い分も一理ある」と感じながらも、対応を後回しにしてしまった。

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

#### ケース③ 職員間トラブル・ハラスメント ― 「正義」が衝突するとき

#### 2. 問題のポイント

医療・教育職場では、「患者さんのために、子どものために」という**正義の衝突**が多い。

それぞれが"良かれと思って"行動しているため、悪意がなくてもハラスメントに発展する。

管理職が曖昧に放置すると、「あの人の味方なんですね」と見られ、**信頼が失われる**。

パワハラの定義は「優越的関係を背景とした言動」だが、実際には"立場の強い側"が決まっているとは限らない。

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース③ 職員間トラブル・ハラスメント — 「正義」が衝突するとき 3.対応のヒント

視点	具体的対応
① 感情より"事実"で整理する	誰が・いつ・どんな言動をしたのかを、双方 から同じ形式で聴く
② 評価・指導とハラスメントを分ける	「業務指導」は必要、「人格否定」は禁止。発 言の意図と伝え方を確認
③ 職場の"温度"を観察する	チームの空気が悪いときは、本人より先に 周囲への声かけを
④ 第三者を交えた再発防止	管理者一人で抱えず、社労士・外部相談 員・上位者を巻き込む
⑤ 管理者自身の言動も点検	「注意してるつもりが、怒ってるように聞こえ る」ケースが多い

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

ケース④ 若い世代の育成とモチベーション

―「叱る」ではなく「つなぐ」コミュニケーション

#### 1. 事例(現場の声)

医療法人Eでは、20代前半の新入職員が入職したが、 3ヶ月も経たないうちに「人間関係がしんどい」「自分には向いていないかも」と退 職。

ベテラン職員は「最近の若い子は根性がない」と嘆き、 管理者」は「どう育てていいか分からない」と困惑している。

#### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

#### ケース④ 若い世代の育成とモチベーション

- 2. 問題のポイント
- 若い世代は、「やりがい」よりも「共感」と「納得」を重視。
- 「注意」よりも「理由」を求める傾向が強い。
- "怒られ慣れていない"のではなく、"説明のない叱責"に強い拒否反応を示す。
- 管理者の「正論」が、彼らにとっては"否定"として届くことが多い。

図 世代間ギャップの典型例 管理者の意図 「失敗は誰でもあるから次に活かして」 「もっと自分で考えて動いて」 「努力が足りない」

若手の受け止め 「期待されていない」 「放置された」 「私のせいにされた」

### 医療・教育現場に多い労務課題とケース対応

#### ケース④ 若い世代の育成とモチベーション

視点	具体的対応
①"育成マニュアル"ではなく "関係づくり"から	最初の3ヶ月は「技術」より「信頼関係の形成」を優先する。
②伝える順番を変える	いきなり注意ではなく、まず共感(共に考える姿勢) →説明→提案の順。
③「ありがとう」の可視化	日々の小さな貢献を言葉にして伝える。「できていない点」だけを拾わない。
④ 指導係(メンター)を若手2 ~3年目に任せる	年齢の近い先輩が"橋渡し役"になると、離職率が下がる。
⑤ キャリアパスを早めに提示	「何年後にどうなれるか」を見せると、将来像を描ける。

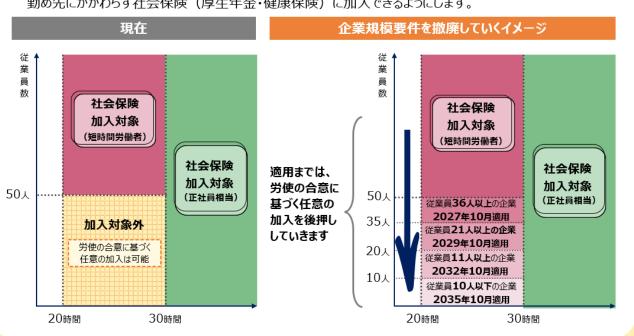
### これからの法改正と現場への影響

「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント

#### 1 社会保険の適用拡大

#### 短時間労働者の加入要件 **働く企業の規模にかかわらず加入するようになります**

企業規模要件については、10年かけて段階的に縮小・撤廃し、短時間労働者が週20時間以上働けば、 勤め先にかかわらず社会保険(厚生年金・健康保険)に加入できるようにします。



#### これからの法改正と現場への影響

- 「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント
- 2 雇用保険の加入要件緩和(週10時間以上へ)

#### ① 改正の方向性

現行: 週20時間以上勤務の労働者が対象

今後: 週10時間以上勤務の短時間労働者にも対象拡大(2028年10月1日施行))

#### 🌃 背景

高齢者・副業人材・ダブルワーク層が増加 「短時間でも雇用保険に守られる」仕組みへ移行中

#### ♀ 現場への影響

10時間勤務の非常勤職員・送迎職員・調理補助等も対象に雇用契約書の整備、出勤簿の正確な管理が不可欠管理職が「労働時間を実態で把握」する習慣を手続書類が増える

#### これからの法改正と現場への影響

- 「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント
- 3 最低賃金の動向と地域格差
- "全員1,500円時代"にどう備えるか -
- 最新データ(2025年度)

全国加重平均:1,121円/時(+66円)

→ 全都道府県で1,000円超えを達成(過去最大の引上げ幅)

#### 香川県:1036円(+66円)

→ 地域格差は縮小傾向。

(徳島1046円/愛媛1033円/高知1023円)

参考: 令和2年度の香川820円 ➡ フルタイムで月に約36,000円UP!!

#### ぬ 現場への影響

夜勤1回あたりの単価、早遅手当が最低賃金を下回る恐れ 新人とベテランの時給格差の逆転現象に注意

### これからの法改正と現場への影響

- 「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント
- 4 育児・介護休業法/ハラスメント防止法の最新動向
- 育児·介護休業法

男性育休「出生時育児休業(産後パパ育休)」が浸透中 企業には「取得を促す義務」と「不利益取扱い禁止」 2025年4月 「男性育休取得率の公表義務化」(300人超企業)

#### ♡ ハラスメント防止法

中小企業でも防止体制整備が義務化済み 研修・相談窓口・再発防止措置を"形だけ"で終わらせないことが重要 「相談しやすい空気づくり」こそ最大の再発防止策 特に多い相談は「パワハラ」

#### ◎ 管理職への期待

ルールを守るだけでなく、 "制度を文化にする"のが管理職の役割。

#### これからの法改正と現場への影響

- 「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント
- ⑤ 「労働安全衛生法」改正:ストレスチェックの対象拡大

#### ② 改正の背景

これまで、ストレスチェック制度は「常時使用する労働者数50人以上の事業場」が義務対象となっていた制度

改正法では、事業場規模にかかわらず、すべての事業場にストレスチェック実施を 義務付ける方向。

小規模事業場の実施率が低く、メンタルヘルス不調による休職・離職のリスクが高いことが背景。

#### ■ いつから?

50人未満の事業場の義務化実施日は「公布後3年以内に政令で定める日」とされており、最長で2028年を目途に義務化が見込まれています

#### これからの法改正と現場への影響

- 「知らなかった」では済まされない2025年以降のポイント
- ⑤ 「労働安全衛生法」改正:ストレスチェックの対象拡大

#### △現場への影響

- ・実施体制(外部委託・産業医連携・データ管理)を早期に整備する必要有り
- ■結果を基にした【集団分析+職場改善】の対応が、より小規模な施設でも求められる。

#### ☑ 管理職への対応ポイント

契約時・更新時に「ストレスチェック制度の対象になる可能性がある」旨を説明し、 職員の理解を得る。

小規模施設では、外部専門機関の活用や産業保健支援センターとの連携を検討 する。(産業医がいないため)

ストレスチェック後の「面接指導」「就業上の措置」「職場環境改善」までの流れを明確に設計する。

職場内の「心理的安全性(相談しやすい雰囲気)」づくりを、制度運用と並行して進める。

- 1 「働きやすさ」と「働きがい」を両立する職場へ
- ぬ バランスの視点
- •「休みやすい=働きやすい」だけでは不十分。
- 「自分の仕事が誰かの役に立っている」と感じられるとき、人は長く働ける。
- ・管理職の役割は、"制度"と"心"をつなぐこと。
- キーワード

「ルールは守るためにある」ではなく、「人を守るためにルールがある」

- ♀ 行動のヒント
- "制度を伝える"だけでなく、"意味を伝える"
- •「できていない人」を責めず、「できるように支える」
- •「言った」「伝えた」ではなく、「伝わったか」を確認する

- ② 管理職が育てる「安心して話せる職場」
- ◎ 信頼は「小さな気づき」から始まる
- ミスを責めず、共有できる文化を。
- •"報告=勇気"を評価する。
- •「相談しやすい」よりも「相談が自然に出る」職場へ。

#### い。 具体的アクション

- 月1回の1on1ミーティングを制度化
- •日報・連絡ノートを**評価ではなく対話ツール**にする
- •「ありがとう」「助かった」を"習慣"にする

- 3 世代と価値観の多様化を"力"に変える
- 津 職場の多様性
- •若手は「納得と共感」、中堅は「信頼と裁量」、ベテランは「誇りと承認」を求める。
- ・世代が違う=悪いことではなく、"現場の財産"
- ◎ 管理職の視点
- •「あの人は変わらない」ではなく、「あの人の強みをどう活かすか」
- •若手には「教えるより一緒に考える」、ベテランには「任せて感謝する」

- 4 「理念」を日常に落とし込む
- □ 理念は"額に飾る言葉"ではなく、"毎日の行動基準"

医療・教育は「人を支える仕事」。

だからこそ、まず職員が支え合える関係を。

患者さんや子供たちの笑顔は、職員の笑顔から生まれる。

○ 管理職の言葉が組織をつくる

「大丈夫?」の一言で守れる職員がいる。「ありがとう」の一言で続けられる職員がいる。

#### 5 管理職が未来をつくる

- "支える人を支える"リーダーへ —

♀ これからの管理者像

見られる時代から

命令する上司

トラブルに対応する

「人を使う」

現場の負担を背負う

信頼される時代へ

寄り添うリーダー

トラブルを防ぐ

「人を活かす」

チームで分かち合う

#### 5 管理職が未来をつくる

- "支える人を支える"リーダーへ —

#### ⋒ 第5章まとめ

視点 管理職の行動例 期待される効果

信頼づくり 1on1・対話・感謝の言葉 早期相談・離職防止

成長支援 ミスを責めず、改善を支援 若手の定着・主体性向上

組織文化 理念を日常に落とし込む チームの一体感・誇りの醸成

### 最後にお伝えしたいこと

"人を守る仕組み"をつくるのが法律、 "人を守る空気"をつくるのが管理職。 その両方が揃ってこそ、 医療・教育の現場は「支える人が報われる場所」になる。 ざ清聴なりがとうございました