



## インタビュー) 医療機関における職員への実務対応の留意点

アイン社会保険労務士法人 代表  
特定社会保険労務士  
今泉 雅之先生

(聞き手：医療ジャーナリスト：富井 淑夫)

インタビュー日：2024年7月29日

医療機関においては、様々な職員を雇用するため、医療経営者・管理職は、実務的な対処の方法が複雑・多岐に亘ることから、大変苦勞します。今回は、各々の職員に対する実務対応の一例について今泉雅之先生にご紹介いただきます。

### 離職市場の拡大で「退職代行」サービスを利用する若者の急増

——若い世代を中心に「退職代行」サービス業の利用者が急増しています。最近の報道によると直近1年間で、転職を経験した20歳代のおよそ5人に1人が退職代行を使っていたことがマイナビ調査で明らかになったとされます。

**今泉**：前日まで通常業務のシフトに入っていた社員が何の前兆もなく、「退職代行」会社から一方的に「辞めることになりました！」との連絡が入る。上司は当該社員とは良好な関係性を構築していたと思っていたのに、こんな結果を招いたことには、怒りよりも虚しさがつのるばかりと想像します。企業・医療機関の何れにおいても上司・管理職と部下が、何時でも自由闊達に話し合えるような組織文化が培われていないと何の対話もなく退職代行に依頼し、唐突に辞めるようなケースは後を絶たないでしょう。私が一般企業から聞く話では、退職代行を利用し辞める人たちはZ世代と呼ばれるような若手社員だけでなく、中間管理職クラスのベテランの中にも散見されるようです。

——一般産業界では人手不足が深刻化する一方、雇用の流動性が進行し離職市場の拡大を背景に「退職代行」業のようなビジネスが隆盛したのかもしれませんが。

**今泉**：医療機関も仮に退職代行を利用して辞める職員が出てきた時には今一度、「自院のマネジメントの方法に、何か問題があるのではないか」と振り返り、組織風土を改善する一つのきっかけにして頂きたいと思います。

——高齢化・人口減少の進行する地方の病院等に関しては医師、看護師等の医療専門職は中高年齢層が多く家族と地元で定住し、転職の選択肢となる医療機関も限定されるため離職率も上がらない傾向があります。むしろ無資格職の事務・看護助手、調理師等の人手不足が深刻です。特に事務職に関し中小民間病院等では男性が少数派で、

事務部門の8割以上が女性職員で占められるケース等も見られます。全国的に医事業務のスキルのある男性事務職の人材不足が浮き彫りとなり、逆に“売り手”市場であるとも言えます。

**今泉**：男女を問わずどの医療機関でも近年、事務職の求人には苦戦する傾向があり、医療事務・簿記・経理等の専門学校卒で20歳過ぎの新卒採用の場合、地方都市の民間医療機関であれば17~18万円程度の初任給です。但し最近では、人手不足により大手製造業等の下請け、子会社等でも4大卒だけでなく専門学校等にも求人票を出し、22万円前後の初任給で採用することが多いです。病院とは異なり、一般企業の場合、土日・祝日は確実に休めて残業もなく帰宅可能な職場が増えたので、医療分野に余程、志のある人でなければ、医療機関が新卒者の就職先の選択肢にはなり難いのが実感としてあります。

——一方、診療報酬請求事務や診療情報管理業務等は高度な専門技術と見られ、30歳代~40歳代でスキルのある中堅は、他の病院への一定の転職需要があるようにも見えます。

**今泉**：高度な専門性を有しスキルのある人材は比較的、高給で転職が可能ですが、若い時から医療事務のスペシャリストを目指す人は稀です。若者はむしろ医療機関以外の職場を転職先として希望する傾向が見られ、総体的には若手の慢性的な人手不足が避けられない職種ではないでしょうか。派遣会社でも登録する医療事務職が常に不足する状態が顕在化しており、今後、医療事務人材は一般企業との人材獲得競争に拍車がかかると思います。

### 社員に対する管理者に求める対応

——本テーマに移りますが、キャリアが少ない学習途中の社員に対する管理者に求める対応について教えてください。

**今泉**：キャリア経験が少ない学習途中の社員では、管理職は「病院がその人に求める職務と目標を明確に示す」と同時に「目標の達成度を本人に認識させる」ことが重要です。その前提となるのは、毎日の業務日報です。上司が日々の指導記録を日報のコメント欄に記入することで、その職員へ真摯に向き合っている姿勢が示すことが重要です。

——常習的に欠勤、遅刻を繰り返している社員についてはいかがでしょうか。

**今泉**：常習的に欠勤、遅刻を繰り返している社員に関してはタイムカードの導入により、その打刻を確認すれば管理者には個々の職員の勤怠状況は直ぐに把握できるようになりました。

——最近ではクラウド型勤怠管理システム等も開発され、人事担当者が職員一人ひとりの遅刻や無断欠勤等を確認し易くなり、煩雑な作業が省力化されています。

今泉：日本人は時間には厳格ですし、医療事業の性格からも過去には、部下の勤務態度に厳しい措置を取る上司や職場が多数派でした。しかし、過去の判例に基づく裁判所の判断等を踏まえると、医療機関が勤怠不良に対する罰則を与えることには今一度、慎重に対応されるのが賢明かと思います。

——無断欠勤による懲戒処分の基準は、どのような規定になるのでしょうか？

今泉：人事院「懲戒処分の指針」では1か月間で「正当な理由なく欠勤11日以上20日以内」が「停職または減給」の対象となっています。「同・欠勤21日以上」が「免職または停職」と規定されます。同「10日以内」であれば「減給または戒告」となるケースもあります。

——米国・トランプ前大統領は会社経営者の時代、「You are fired!（お前はクビだ!）」が口癖だったとされますが、そんな経営行動は日本で今や通用しないのですね。

今泉：勤怠管理や時間管理に余りにも厳しい組織だと、そうしたワークメンタリティを若者は敬遠します。一方で、職員が「1回程度の遅刻は許されるだろう!」との気の緩みが大事に繋がる可能性も無視できません。上司と部下の信頼関係が醸成されていないと、注意や指導は素直に受け入れられません。日常的な信頼関係の中で、上司が部下に対して時々、「明日は朝早く来いよ!」と声かけするレベルの“程々”の対応で上手く収めることが出来れば、一番、良いのではないのでしょうか。

——職場でチームプレーの意識が低い職員に関しては、程度の差こそあれ、どの組織にも存在する印象ですが、医療現場では医師が自由裁量権を持つ立場でもあり、病院全体では大きな問題が生じて、余り表面化するケースは少ないと思われます。

今泉：医師に改善を求めるのであれば、人事担当者や事務部門の管理職が指導するのは限界があり、理事長や病院長等、トップマネジメントのコミットが不可欠でしょう。

私たちは病院毎に「周囲と協調して仕事をしているのか」に関して、複数の設問項目からなるチェックシートを作成し、職員に自己チェックさせることもあります。一つひとつの設問に対する回答が現状と乖離のある場合は、上司が本人に説明させる機会を持ちます。最終的には点数化して評価し、週毎・月毎に実施して合計点数が改善すれば良いのです。

### 休職・復職を繰り返す「メンタル系」への対処の仕方

——休職と復職を繰り返す人への対処の方法は様々で対応が難しいと想像します。

今泉：職員が前触れなくメール等で退職や休職希望を伝えるケースもあり、突然に連絡が来る点では「退職代行」の利用と通じる部分もあります。体調悪化の理由は、私生活に関する事、業務内容のミスマッチや他職員との人間関係悪化等、様々な原因が想定されます。無断欠勤のため、職員に退職に関して通知を送付すると、職員の親

から連絡が来て病院側の対応への不満や苦情を長々と述べられる場合がありますが、本人からの直接の説明ではないので、病院との間に何の齟齬があったのかは、分からないままです。やはり、直属上司や人事担当者が職員の自宅へ自発的に赴く等、きちんと本人に向き合う姿勢が大切かもしれません。

### 私的な非違行為による減給・解雇は困難

——程度の差こそあれ、どの事業体も過去には職場の規律違反を起こした職員の対応に苦慮された経験があるではないでしょうか。職員の規律違反等の内容は多彩に及ぶので、近年の傾向として頻発し易いトラブル等に絞り、教えてください。

**今泉**：職員が勤める（勤めた）医療機関の噂や誹謗中傷、経営への批判等をSNSにより情報発信するケースがあります。また、理事長の人間性や経営陣の私的スキャンダル等に言及される場合もあります。全くのデマであれば名誉・信用毀損で訴えることも可能です。仮に事実認定が行われた場合、病院側は手の打ちようがありません。病院経営に係る「この病院の財務、経営が悪化している」レベルのネットへの書き込みであれば、信用毀損や誹謗中傷には当たりません。職員にしか知り得ない経営情報等を誰かに話した事実が確認されたにせよ、経営状態悪化は周知の事実と認定されるので、当該職員の解雇が無効になる事例が多いのです。

——厄介ですね。SNSの匿名による中傷だと、まず誰が行ったかを突き止めるのが容易ではないし、根拠ある事実だと何も出来ない訳ですね。一般企業では社員が顧客の膨大な個人情報を持ち出し、外部流出や他企業に売り金銭を得て逮捕された前例もあります。病院も電子カルテ等で患者の個人情報を取り扱う仕事であり、「他山の火事」ではなく内部不正による情報流出への「危機管理」が欠かせない時代を迎えています。刑事事件を起こした職員の解雇は有効になるのですか？

**今泉**：刑事事件を起こしたとしても、それだけで解雇が有効になる訳でもありません。その手口や病院に発生した損害（風評被害や横領）、社会への影響等も踏まえて裁判所は包括的に判断します。万引・痴漢等は通常の病院の職務とは関係ない職員の私的な犯罪とみなされるので、これら犯罪行為に対しての減給や解雇は基本的に出来ないので。とは言えイメージダウンや他職員への影響もあり、自ら退職を決意することもあります。大抵のケースでは釈放され、早期で職場復帰するのが通常です。何れにせよ職員が逮捕される事態が発生した場合は、短期決戦で対応を決断するのが最善と思います。

——最後に“自己都合離職者の給付制限の見直し”について教えてください。

**今泉**：雇用保険法の（一部）改正により、令和7年4月より自己都合離職の場合、現行では失業保険の給付が任期满了の翌日から原則2か月後（5年以内に2回を超える場合は3か月後）の給付制限期間が見直され、1か月後からの受給が可能になります。

## 【今泉 雅之（いまいずみ まさゆき）】

〔プロフィール〕

経営者・管理者の「人」に関する様々な悩みに応えるためにアイン社会保険労務士法人を設立。現在は3名の社労士が各々の専門分野を生かし、日々、人事労務問題に対応する。特に病院・診療所の労働条件、退職・解雇等の労務トラブル対応や採用・定着・育成に関する人事対応を得意分野とする。MBA（経営学修士）。（公社）日本医療経営コンサルタント協会 静岡支部理事を務める。

2024年12月作成（審）24XII095