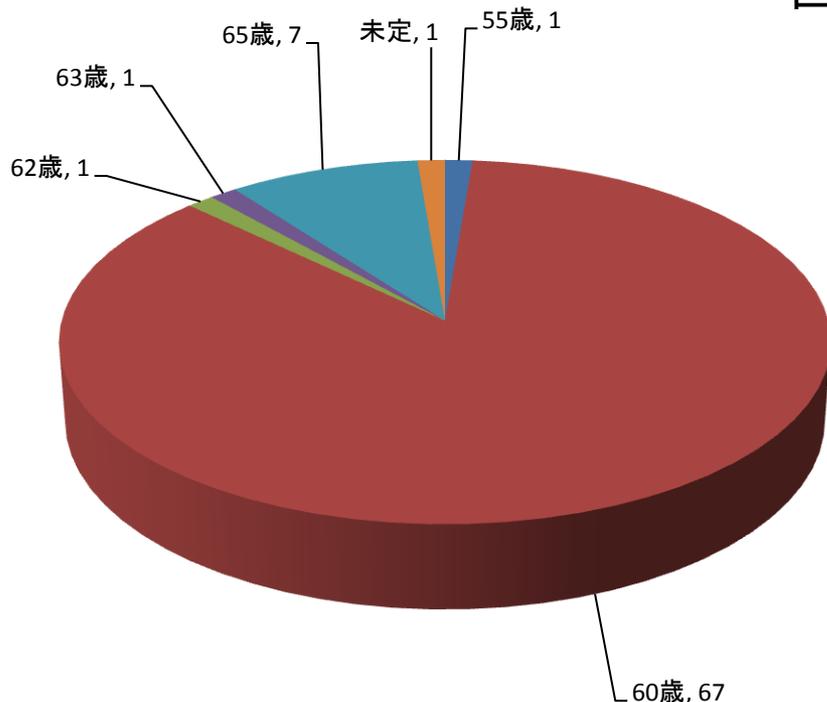


平成29年度 診療放射線業務委員会  
アンケート報告

『定年・人財育成・人事マネジメントについて』

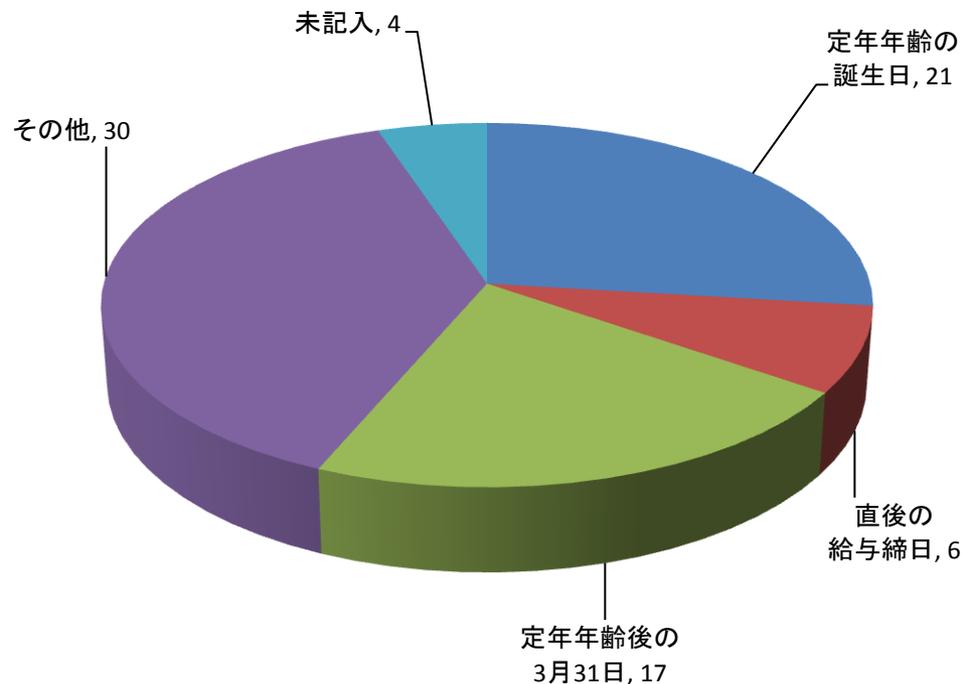
2018.3.9(平成29年度)  
全国病院経営管理学会 診療放射線業務委員会委員  
亀田総合病院 加藤光久

# 定年年齢



回答: 78施設

# 定年の時期



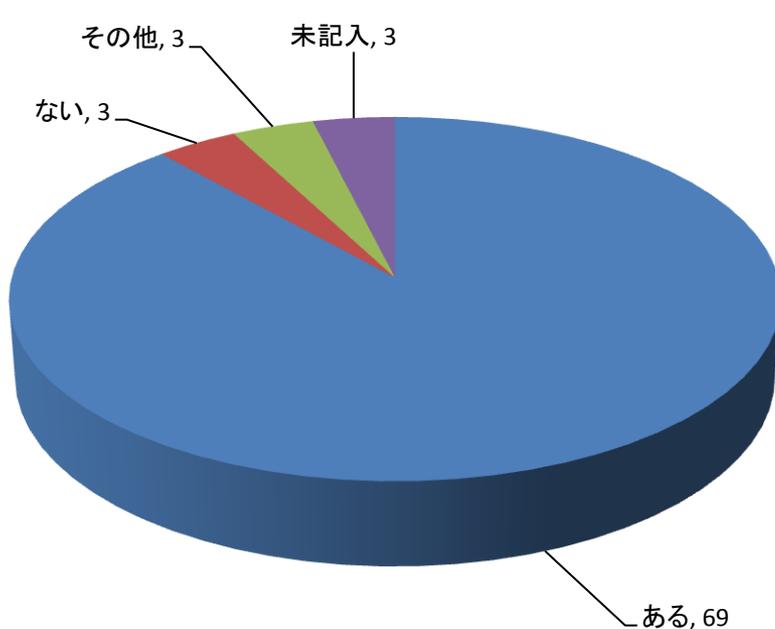
## 定年年齢の時期: その他

- ・6/15、12/15
- ・定年年齢の誕生日月
- ・定年誕生日の翌月1日
- ・定年年齢後の2月末日
- ・定年年齢の誕生月の月末
- ・定年年齢の誕生日の翌月末
- ・直後の給与締日の属する月末
- ・3月31日または9月30日のいずれか早い日
- ・誕生日が1～20日の人は当月末、21～31日までの人は翌月末

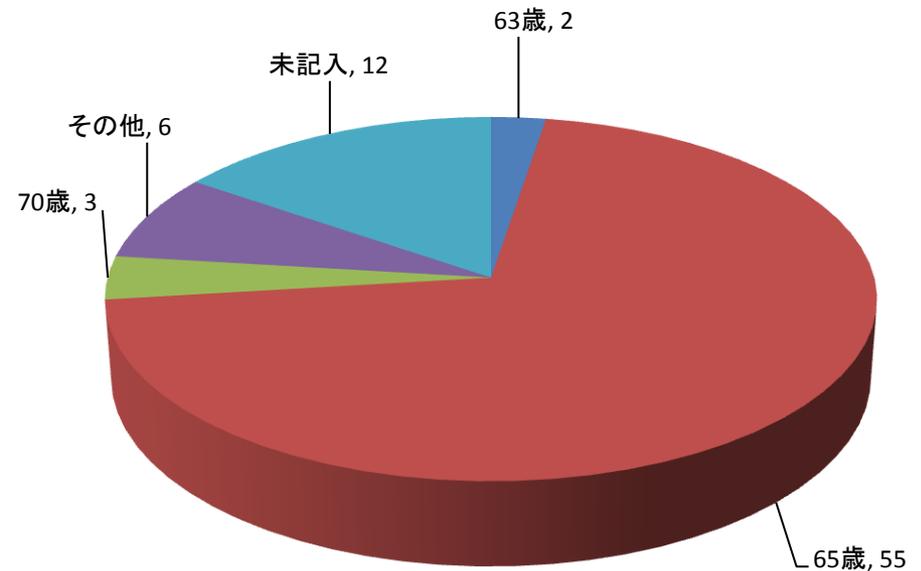
# 定年後の再雇用

# ～歳まで再雇用

回答: 78施設



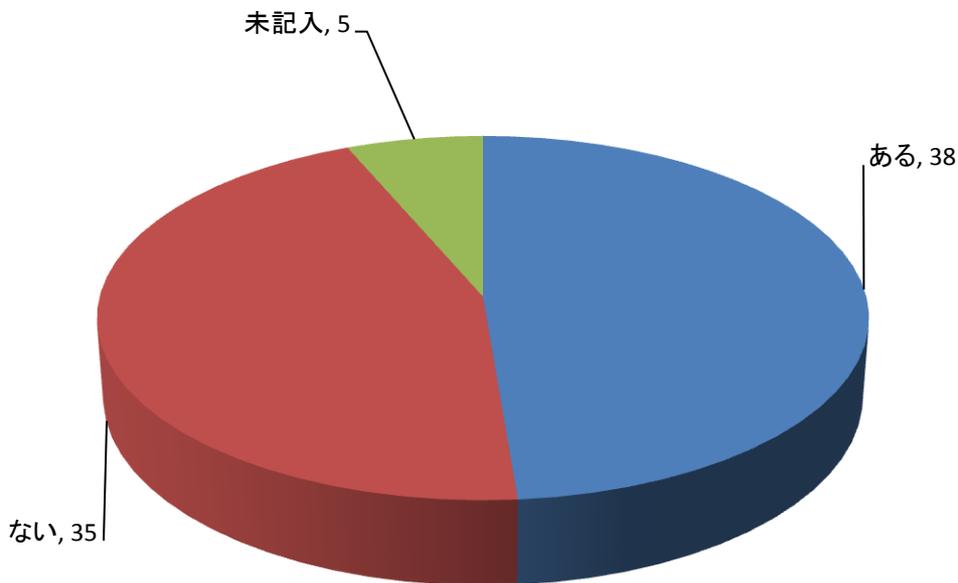
- ・定年後規定なし
- ・1年以内の単位の雇用契約により再雇用
- ・単年度契約の委託(病院側の審査あり)



- ・まだ分からない
- ・定年後規定なし
- ・本人の希望まで
- ・定年後1年単位で本人が希望しなくなるまで

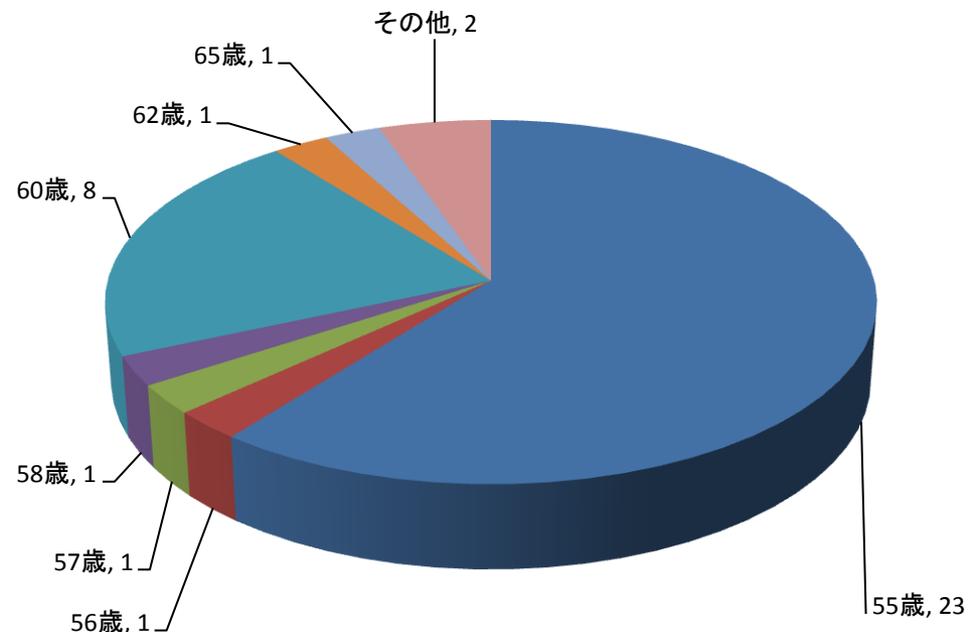
# 役職定年制について

回答: 78施設



# 役職定年年齢

回答: 38施設



- ・係長50歳、課長55歳、次長58歳
- ・課長55歳および在職期間10年、係長50歳および在職期間10年、いずれも年齢と期間の両方を満たす場合に役職定年となる。

# 役職定年後の待遇

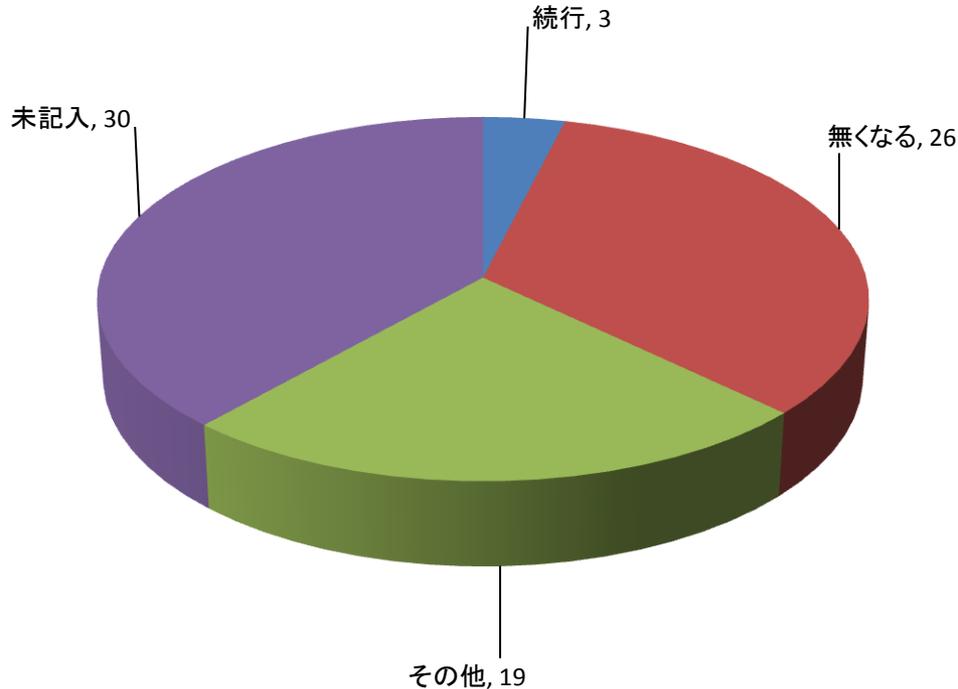
- ・パート雇用
- ・昇給はしない
- ・給与10%減少
- ・一般職員になる
- ・給与昇級の停止
- ・役職手当の給付なし
- ・1年更新、給料UPなし
- ・主任となり給与は減額となる
- ・主事という役職(手当はない)
- ・他施設の役職補佐や顧問など
- ・基本給は降職前の等級号俸とする
- ・60歳までは常勤扱いであるが、給与は減る

# 役職定年後の待遇

- ・解職(役職が外される)および役職支給手当の廃止。給与昇級の停止
- ・パート雇用
- ・一般職員になる
- ・10%減少といわれているが、管理職だけかわからない
- ・役職手当のカット
- ・役職手当がなくなる
- ・役職定年後は60歳までは常勤扱いであるが、給与は減る。60歳以降は契約で決まる。
- 役・職手当の給付なし
- ・主事という役職(手当はない)
- ・昇給はしない
- ・手当カット
- ・職制は主任となり給与は減額となる
- ・他施設の役職補佐や顧問など。
- ・1年更新、給料UPなし
- ・役職手当削除一般職員と同様の勤務
- ・基本給は降職前の等級号俸とする。管理職手当は支給しない。

# 定年後の役職

回答: 78施設



## 状況により

- ・必要に応じて延長
- ・後継者がいない場合には継続
- ・所属長は希望して認められれば延長

## その他

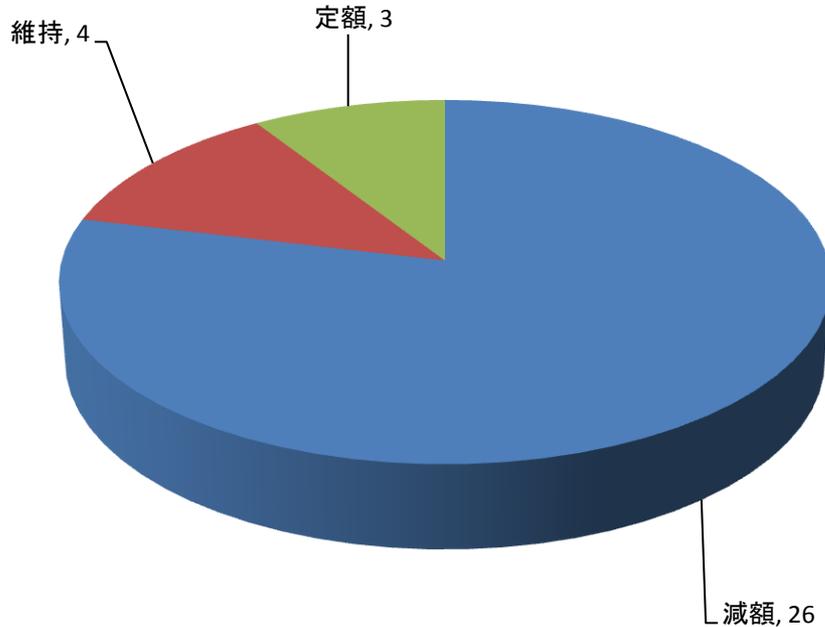
- ・前例がない
- ・今後、役職定年制を取り入れる方針

# 定年後の役職

- ・所属長は希望して認められれば延長されます
- ・各部署でまちまち
- ・基本なくなるが次の役職者が育っていない場合は、不定期で続行することがある。理事会の要請がある場合は役職者
- ・今後、役職定年制を取り入れる方針
- ・役職延長があっても定年時には役職が無くなる
- ・所属部署、後継者の存在により一律ではない
- ・ケースバイケース
- ・基本無いが本人の管理能力によるケースもある
- ・その時の状況により判断
- ・基本は1スタッフとして勤務となる。少数スタッフの関連施設によっては、技師長の肩書きのままの場合もある。
- ・個別対応
- ・主査まで降格する
- ・前例がない
- ・明確な規定は無く、必要に応じて役職は延長される

# 再雇用後の年収

回答: 33施設



## 減額

- ・基本給の4～8割
- ・年収ベースで1/2～1/3
- ・初任給レベルの賃金

## 維持

- ・年収は変わらない
- ・役職手当のカットのみ
- ・100%支給(理事会で決定)

## 定額

- ・シニア契約: 一般17万  
管理職25～30万
- ・一律  
月2000,000円＋ボーナス(2,940,000円)

# 再雇用後の年収

- ・再雇用後の年収の行方は、別の賃金体系に移行し、基本給が減額となる。(4～5割カット)
- ・7割に減少もしくは100%支給(理事会で決定)
- ・年収ベースで1/2～1/3になる
- ・約1/2～1/3までダウンする
- ・給料の半分くらい
- ・とにかく安く使う
- ・再雇用後の年収は約半分になるようです。
- ・年収は退職時の7割をベースに算出している。
- ・役職手当が無くなるのみ。嘱託職員になれば、基本給が一般職員の25%カット。
- ・シニア契約: 一般17万、管理職25～30万
- ・嘱託となり下がる。
- ・一律 月2000,000円＋ボーナス(2,940,000円)
- ・再雇用後は定年以前の年収に対して掛け率が決まっていて、どの職種に対しても同率の掛け率で計算していると庶務課からは聞いている。実際の定年後再任用で勤務している方々に話を聞くと「おおよそ半分くらい」と言いう回答がほとんどです。国会で言われている「同一労働同一賃金」と言う考えには、ほど遠いと思います。

# 再雇用後の年収

- ・定年時年収の40%となる
- ・再雇用についての年収については病院内規定がある。
- ・再雇用者の給与は初任給レベルの低賃金となる。
- ・年収は5～6割減。
- ・年収については下がり幅は不明です。また、職層により大きく異なります。
- ・年収は3割減、その後毎年その8割掛けとなると説明あり、1年契約
- ・年収の大幅ダウン
- ・経験年数を加味せず、新人に近い技師の給与水準となる
- ・給与は基本給から幾らか引かれた差額が支払われる様子
- ・役職手当を除いた給与
- ・年収は変わらない
- ・基本給の20%カット
- ・給与・賞与共に減額となり、現役と比べて年収はかなり下がる
- ・おおよそ半額
- ・基本給は40%ダウン、賞与は10%ダウン
- ・現役時代の6割が保証される正職員とアルバイト契約の2パターン、契約は1年更新、

# 再雇用後のスキルの活かし方

## 指導、教育

- ・後輩指導
- ・指導的な役割やアドバイザー
- ・教育指導などの助言、部下の悩み相談

## 一般職

- ・一般技師業務
- ・個々のスキルを考慮した業務

## 補助業務

- ・新規採用できなかった不足部分への補助作業

## 配慮、移動

- ・本人の希望する業務
- ・検診業務等への配置
- ・当直、休日出番、時間外等がなくなる
- ・一般撮影などハードな業務から外れてTV造影等の業務
- ・医療安全など別部署で知識を生かした業務

# 再雇用後のスキルの活かし方

- 役割がマネージャーからプレイヤーと変わるので、仕事の内容も期待される成果も変わる。さらに、他施設への人事異動となれば、慣れない環境への適応も求められる。しかし、長年マネージャー、もしくはプレイングマネージャーとして過ごしていると、実際に現場で行われている仕事にうとくなっているのが実情である。また、サポートしてくれる部下もいなくなるため、自分の能力がはっきり見えてしまし、自分で受け入れがたいこともある。知識や能力を磨き直すリハビリの機会と考える。
- 休日出番等がなくなり体力的に楽になる。
- 検診業務等への配置を検討している。
- 自分で仕事内容を完全に決められない点があるので、スキルの活用は不十分と考える。
- 業務の補助、指導
- 再雇用後はこれまでかかわっていた分野で勤務を継続する。
- 教育指導などの助言、部下の悩み相談
- まとめ役の様子な位置に置かれる事が多い。
- 後輩(管理職)への伝達や指導、新規採用できなかった不足部分への補助作業
- 再雇用勤務条件に記されている。事務職と医療職に分かれており、スキルを生かす場合は医療職
- 一般技師業務がメインであるが経験上からの助言などしてほしい。

# 再雇用後のスキルの活かし方

- 役付者で再雇用に移行することがほとんどない。再雇用では基本的に定年まで従事した部署で同様の業務に従事することになっている。
- 一般職として再任用。個々のスキルを考慮した業務に従事
- スキルの活かし方は、個人個人違うと思いますが、慣れた部門に配置することが多く、そこで若手の教育もあわせてやることが多いです。医療安全など別部署で知識を生かした業務を行うこともあります。
- 業務的には、一般撮影などハードな業務から外れてTV造影等の業務が主になる。
- 業務は一般技師と同じ。
- 時間外の当番等はおこなわず、行事や会議等にも基本的には参加しない
- 今までと変わらないシフト配置及び教育指導的立場
- 仕事は引き続き同様に行う
- 本人の希望する業務にできるだけ携わっていただく。勤務体系(時間)も本人の希望を聞いたうえで協議し決定しています。
- 指導的な役割やアドバイザーなどで、これまでの経験を活かしていただく。
- スキルを活かして後輩指導などすることになっているが給料が下がって苦勞するのはばかりしくなってくるようです。
- これまでを見ていると、後輩指導の面で活躍されていた。
- 本人希望の業務、施設への移動も可能

# 人材教育について困っていること

## 人材育成

- ・教育のシステム化
- ・人員不足の中での教育
- ・ローテーションの活性化、専門化
- ・リーダーシップの取れる技師の育成

## 評価

- ・人事考課での差別化、活用、給与への反映

## 意識、ハラスメント

- ・問題のある技師への対応
- ・スキルのある技師の天狗化
- ・業務意欲の停滞(事なかれ主義)
- ・昇進欲やスキルアップ指向の低下
- ・向上心のないスタッフ、協調性のないスタッフ教育

# 人材教育について困っていること

- 人員不足のため、ローテーションが出来ず、教える&覚えるのに時間が掛かってしまっている。
- 人事考課にて面談を行っているが、昇進欲やスキルアップ指向が無い人に対し育成や教育がうまくできないこと。
- 中堅職員の他施設への流失
- ローテーションの活性化不足
- 教育のシステム化ができていない。
- 女性技師が優先する業務が増えている点(マンモグラフィーやヒステロ、分娩室ポータブル)。女性技師の業務体系(部分休業、子育て中心、保育所からの緊急呼び出し、突発的休暇)。役職昇格できなかった年長技師のモチベーションの低下(捨て腐れ業務化)。
- スキルのある技師の天狗化。
- 増年齢による業務意欲の停滞(事なかれ主義)
- 以前の職場で男性職員と女性職員の温度差
- リーダーシップの取れる技師の育成
- 業務に対する捉え方、感覚のズレを感じます。
- 今後、担ってもらう後継者の目線の向け方で良い指導方法があればご教授いただきたいと思います。

# 人材教育について困っていること

- ハラスメント教育、スキルアップ対応
- 少ない技師数で業務多忙な中でどのように教育を行い技師を育成していけば良いのか正解が分かりません。業務中に教育をしようとするとうみの頭数を減らさないといけないので有給が取得できず、業務終了後に教育をしようすると教える側、教わる側双方が長時間就労になりワークライフバランスが保てません。
- 年休を超過して欠勤になる職員がいる。協調性に欠ける職員がいる。
- 人員の増員ができず、人材育成までいかない。一人技師
- 2交代制を導入したいが、導入すれば教育対象者が明け休み、代休等で院内にすることが多く導入にふみきれない。
- 人事考課での差別化、問題のある技師への対応(対策)接遇など
- 人間関係がうまくいかない場合がある。短期間は考慮するが面接してお互いの対応を考えてもらう
- むかしほど人間が強くない
- 個人能力差を解消(補い方)方法
- 人事異動、人事評価、個人面談
- 人事考課を実施しているが、まだ給与面などに反映されていない
- 役職に対する、個人の価値観、意識の違い。
- CT,MRI,TV,アンギオのモダリティは各1台しかないが、技師は14名在籍しているので、携わる時間が少ない業務もあり個々のレベルの差が大きい。

# 人材教育について困っていること

- 役職の枠制限があり、優秀な人材がいても昇格試験の受験機会がない。
- 各部門のローテーションと専門技師のバランスをとること。
- 検査枠を減らさずに、新人教育を実施すること。教育カリキュラムを終了して、しばらくして退職（産休・育休）されること。（再度、ゼロからはじめなければならず、他のスタッフを軽減できない）
- 新人教育移行のスキルアップに繋がる教育体制と評価基準が定まっていない。
- 若手職員を教育する中堅職員のコーチングスキルの向上
- 人事考課の際、部門により業務量や質が異なるため、比較が難しい。年齢を重ねるほど変化を求めず、やる気のある若手とギャップが出てしまう。新人、3～5年目、管理職の教育はあるが、中堅・リーダー層の教育が難しい。
- 役職(主任など)にした者が、思うように役職としての仕事ができず、また降格も現実問題難しく困っている。
- 向上心のないスタッフ。協調性のないスタッフ、院内行事への参加意識のないスタッフ。
- 人事考課での評価に関する技術的基準(ラダー的なもの)がない院外研修への参加の難しさ（【4\_5】の課題）
- コミュニケーションが出来ない職員への対応
- 部署全体が勉強会や講習会等へ積極的に参加したがるらないので、少しでも興味のあるものだけでも参加するようになれば良いです。

# 人材教育について困っていること

- 無気力者の育成
- 人事考課などで差別化をつけにくい。
- 放射線科として目指して欲しい資格や目標に対して、なかなか取り組んでもらえない。
- 困ってはいないが、優秀な人材を平均化し、埋没させてしまうこと(良くもあり、悪しきもあり)

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

## 人材育成

- ・勤務ローテーション
- ・技師の適正配置について
- ・再任用職員の雇用のあり方について
- ・スタッフのスキル維持・アップについて
- ・技術職の新人研修プログラム、管理者養成プログラム

## 休暇・人員

- ・有給休暇の取得向上
- ・産育休時の人員確保について
- ・業務に支障が出ないための最適な人員
- ・体調不良や子供・両親の世話などにて突然の休み(看護、介護)

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

## ハラスメント

- ・無気力者の指導
- ・鬱、病気による業務制限
- ・若者に対する対応(情意・マナー・モラル)
- ・指導とパワハラ境界。業務における逆パワハラ

## 経営、賃金

- ・障害者雇用に関して
- ・学会参加等の費用負担について
- ・当直、夜勤、宅直などの手当(賃金)
- ・放射線科としての病院経営への結びつき
- ・各モダリティ毎の収益計算、技師による収益
- ・部署管理者として知っておかなければならない法令や対応

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

- 施設側(経営陣側)からは売上アップ!と努力を強いられるのに、仕事量が増えても人では増やさない。退職者や産休・育休者が出たとしても人員補充もされない上、残業代を減らすようにと口うるさく言われ、サービス残業を余儀なくされている。
- 当直、夜勤、宅直などの手当(賃金)→他施設との比較、諸手当も
- 有給休暇の取得向上
- 産育休時の人員確保について、当院では派遣を利用しているが高額である。女性技師の増員に伴い避けられない状況にあるが、かといってそれを見越して増員もできない状況です。何か良い考えがあればご教示頂きたい。
- 業務意欲のある者とないもの者との衝突。先輩によるパワハラ(本人が気づいていないことが問題)、指導とパワハラの境界。業務における逆パワハラ(先輩を軽視する発言や行動)。
- 以前の職場が女性技師が少なかったためその対応
- 学会への加入、勉強会への出席を促すと相手の捉え方によってはパワハラになってしまうのでしょうか?
- Drによるパワハラ、セクハラへの対応
- ハラスメント(セクハラ、パワハラ、モラハラ、暴言等)、鬱、病気による業務制限
- 上記のような職員に限ってアドバイスするとすぐにパワハラと言い話し合いにならない(年休を超過して欠勤になる職員がいる。協調性に欠ける職員がいる。)

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

- 育休が必ず一人以上常時いるが、採用できない。
- 指導について、パワハラの範囲が不明瞭であり、管理・育成する立場では悩むべき課題
- パワハラと思われるときはその都度対応を心がける。
- 労基について
- 障害者雇用に関して整備されていない
- 人の好き嫌いはハラスメントに発展するか。
- もともと定員4名であったところでその内1名が定年を迎え再任用となり、週32時間(8時間/日の4日勤務)となりました。結果定員4名の部署で3.8名となったわけですか、人事はこれを人数が減っていないという理由で補充無しで業務をしています。実際に予約検査がCT・MRI・透視・骨密度がありその他に手術中検査で半日～1日技師が取られてしまいます日があり、出勤日に合わせて予約をきっている状況が続いています。当センターに限らず今後再任用職員は増えていくと思いますが、再任用職員の雇用のあり方について(勤務時間や給料に関することも含めて)考えていかなければなりません。
- 一般的に中途採用入職者の嘱託期間をどのくらい設けているか。
- 現在、産休・育休が2名であり、パートを募集しても報酬的に妥協せずに応募がない。

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

- スタッフのスキル維持・アップについて、新人教育係としてやむを得ず、一部所にとどまってしまうスタッフへの対応
- 心の病で欠勤が多いスタッフへの対応
- 病欠しがちな方に対する対応(突発の休みが多い方など)。ハラスメントを逆手に取った逆ハラスメントが出てこないか心配。残業に対する考え方(業務と自己研鑽の線引き)。学会参加等の費用負担について
- 病院という業務形態の中で有給休暇取得のベストな方法知りたい。
- 業務に支障が出ないための最適な人員とは休日待機+完全休日=年間公休日
- 若者に対する対応(情意・マナー・モラル)
- 女性技師宅の児童が病気がちなので、それに伴い勤務の調整をするのに苦労している様子です。(本人達、家庭内でも。)
- 無気力者の指導
- 本人の体調不良や子供・両親の世話などにて突然の休みが多く他職員の業務負担が多くなってしまうスタッフがいる。
- 経験年数に伴わず、業務上での細かなミスが多すぎるスタッフがいる。
- パワハラやセクハラなどの線引きや実例を知りたいです。
- パワハラを行うスタッフの対処の仕方

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

- 病欠の時の考課について
- 休暇取得に関して、ルールの適用内であるので問題はないのですが、他のスタッフとの協和がなく自分の都合で休暇を取得している(先に希望を出す)ため、他のスタッフが、希望する休みを取得できなくなることが多々ある。
- 女性スタッフの妊娠、出産を想定した人員補充。
- 育休の対応(一時雇用ができればいいのだが)
- パワハラについて具体的に知りたい。上司への逆パワハラというものはあるのでしょうか。女性の役職登用が少ない。なりたがらない。ライフワークバランスで休日の勉強会や学会への参加が少ない。

# 人事マネジメント上で困ったこと 知りたいこと

- 診療報酬が上がらない中、人事考課で良い判定を付けても、実際に支払われる金額が理想より貼るかに低いため職員のモチベーションを保てない。
- 部署管理者として知っておかなければならない法令や対応を実例を交えて聞いてみたい。
- 技術職の新人研修プログラム、管理者養成プログラム、勤務ローテーションなどの考え方や参考事例の紹介を望んでいる
- 技師の適正配置について情報があればご教示お願いします。
- 放射線科として病院経営に直接結びつけることが何かあれば教えてください。
- 各モダリティ毎の収益計算。放射線科医師の収益を除外して純粹に技師の収益を簡便に計算する方法。
- 時間外申請が効率良く業務をこなしている技師は少なく、効率悪い技師の時間が多い場合、どうしたら良いのか。また同じ業務を行っても技師の認識で申請時間が異なっている。(一応取り決めはしているが)

# まとめ

## 定年

- ・定年年齢は60歳
- ・定年後の再雇用あり:65歳まで
- ・約半数の施設で役職定年制を導入:55歳
- ・定年後の役職は施設によりさまざま
- ・再雇用後の年収は大幅に減額

# まとめ

## 人材教育・マネジメント

- ・教育のシステム化
- ・リーダーの育成
- ・人事考課の活用
- ・働き方に対する意識の違い
- ・ハラスメント
- ・適正人員、育児介護休業
- ・賃金、手当て、収益

# 考察

日本は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しており政府による「働き方改革」が推進されています。

今回のアンケート集計結果をもとに我々、放射線技師の業務における現状の問題を把握し、将来を考えた行動に移行できることを望みます。

ご静聴ありがとうございました

アンケートへのご協力ありがとうございました。