

自主的な勤務環境改善活動を促進することにより、
快適な職場環境を形成し、医療スタッフの健康増進
と安全確保を図るとともに、医療の質を高め、患者の
安全と健康の確保に資することを目的とした仕組み

マネジメントシステム導入 について（利用法の一つの提案）

医療従事者の確保に資する措置

国立人事 代表 新屋 尋崇

医療労務管理支援事業（厚生労働省委託事業）スーパーバイザー

認定登録 医業経営コンサルタント 医療労務コンサルタント

特定社会保険労務士 産業カウンセラー

勤務環境改善マネジメントシステムの流れ

医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（改訂版）

医師の「働き方改革」へ向けた医療勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き より

各医療機関の取組

ステップ1 方針表明

トップによる取組の方針を周知

ステップ2 体制整備

多職種による継続的な体制

ステップ3 現状分析

客観的な分析により課題を明確化

ステップ4 目標設定

ミッション・ビジョン・現状から、目標設定

ステップ5 計画策定

目標達成のための実施事項を決定

ステップ6 取組の実施

1つ1つ着実に継続的な実践

ステップ7 評価・改善

成果を測定し、次のサイクルにつなげる

経営トップによる積極的な関与が必要

ポイント①

●取組開始の初期では小さな成功を積み重ねる

勤務環境改善は継続することが重要ですが、最初から達成困難な目標を掲げた場合には職員のモチベーションが低下し、取組みが止まってしまう可能性があります。**まずは達成し易いものから取組みを開始**しましょう

ポイント②

●自医療機関にとって必要なステップのみを参考にする

ステップ1から取組む必要はなく、自医療機関で改善を進めて行く上で改善が必要なステップを参考にしてください

■ステップ1：方針表明

- ・組織的な取組であることの周知
- ・具体的な問題解決につながるという「期待感」の醸成
- ・さまざまな手段を用いて、**繰り返し**伝える

■ステップ2：体制整備

- ・自機関の状況にあった体制づくり
- ・**さまざまな職種や属性による多様なチーム・メンバー構成**が効果的
- ・医療機関内でのチームの位置づけを明確にし、医療スタッフに周知を

■ステップ3：現状分析

- ・**既存の定量データを活用し、客観的な分析で冷静に現状を見つめる**
- ・不足する情報は、定性的な調査で把握
- 課題抽出と原因分析は、「森」を見てから、「木」を見ていく

■ステップ4：目標設定

目標設定は“SMART”に
Specific: テーマは具体的か？
Measurable: 測定可能か？
Attainable: 達成可能なレベルか？
Result-based: 成果に基づいているか？
Time-oriented: 期限が明確か？

■ステップ5：計画の策定

- ・現実的で継続性の高い計画を
- ・チーム・メンバー以外の医療スタッフにも積極的に意見を求めましょう

厚生労働省医政局
医事課
医師等医療従事者
働き方改革推進室
作成資料より

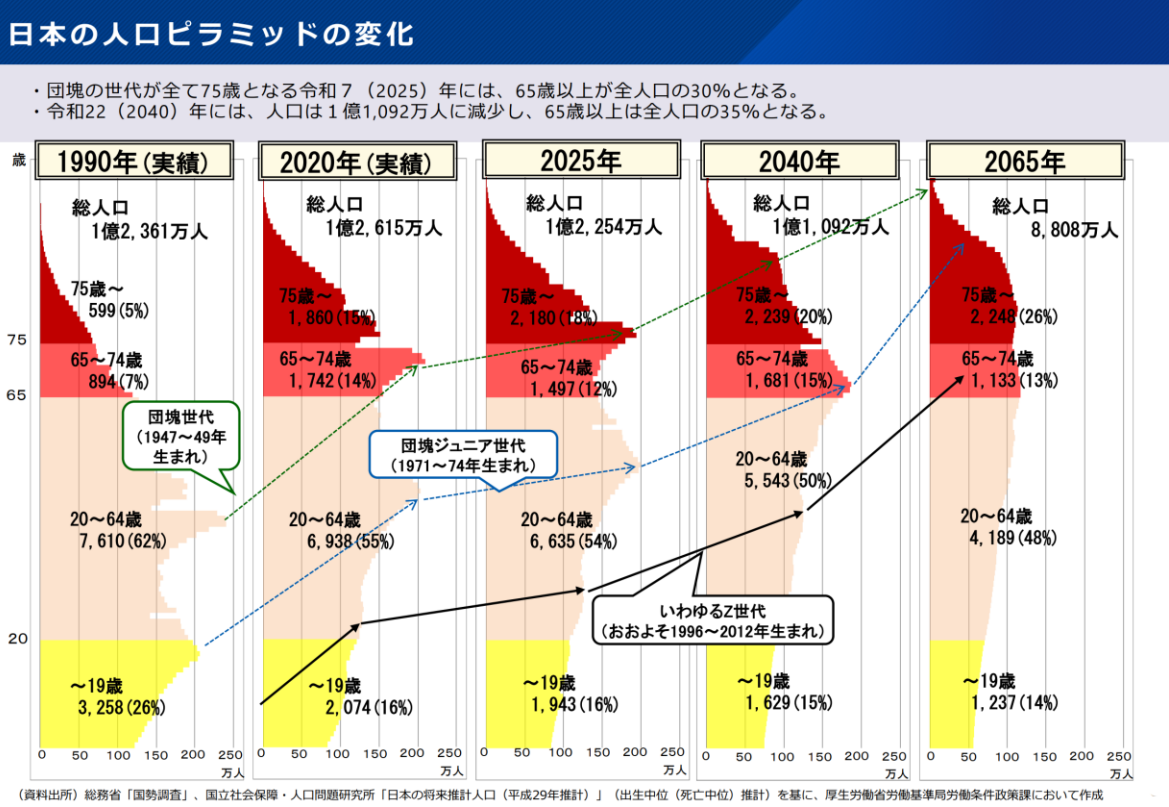
●●目次

マネジメントシステムとは、
どのようなものなのか、
イメージできるように、そして、
多くの医療機関が**活用**できるように

- ・未来の社会とその脅威（STEP 1 の準備）
- ・経営理念や方針（事業計画）（同上）
- ・マネジメントシステム STEP 1 ～ 7

いきなりSTEP 1 に行くのではなく、
事前準備の段階を入れました

まずは、未来の社会像を考えてみます



新しい時代の働き方に関する研究会 報告書 参考資料 より



Resas 地域経済分析システム より



例えば…

超少子高齢化ということは…

影響は？

最低賃金 1,500円ということは…

成長分野への労働移動ということは…

共働き世帯が非常に多いということは…
…など

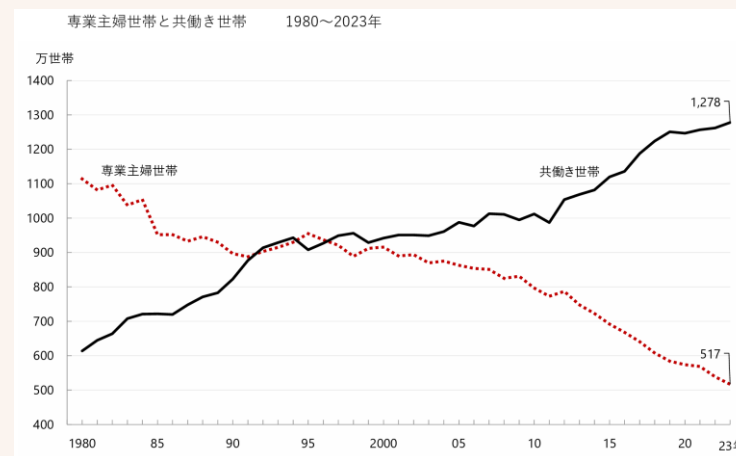
自医療機関への「脅威・危機」を考えます



内閣府
ホームページ
より



JILPT
早わかり グ
ラフでみる長
期労働統計
より



！ 「茹でガエル」にならないように注意します

「現状維持バイアス」や「課題の後回し」、
「緩い変化には対応しづらい」ことなどにより、
ゆっくりと進行していく危機については管理が後手後手となり、
気がつけば手遅れとなる恐れがあります

ゆっくりと進行していく危機については、
トップが「やる」と決断し、周知徹底します。

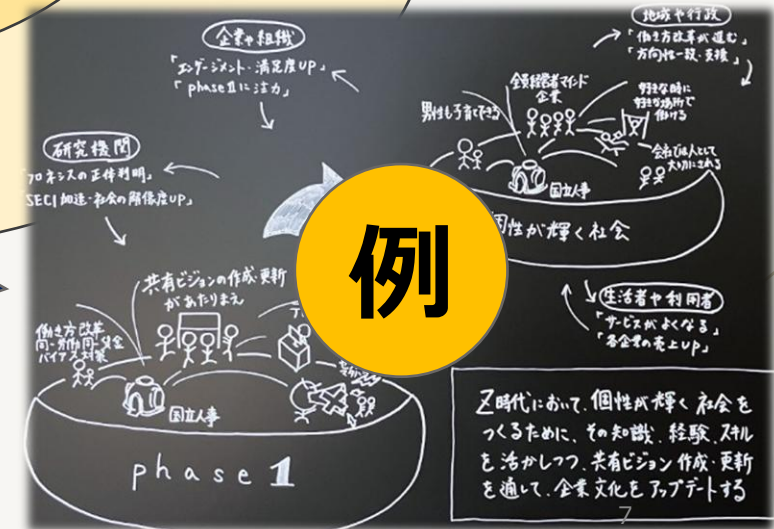
何のために（理念） 何がしたいのか（方針）

次に、それをはっきりさせます

どうありたいのか



(参考) 絵で描くと伝わりやすくなります



その際に、組織の「歴史」なども振り返ってみます

「誇り」の源泉になり得ます

自医療機関への誇り
・プライドを高める工夫

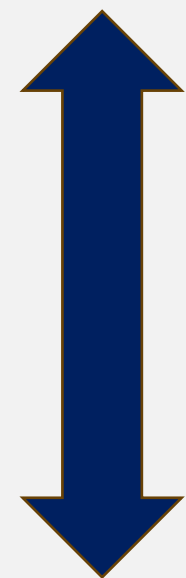
現在

ターニング
ポイント

誕生



以下を統合していきます



- ・社会的使命
- ・事業ケイパビリティ・組織アイデンティティ
- ・マネジメントシステム
- ・個々の自己実現

強み、独自能力

自分達がどんな
組織であるか
についての認識

▶▶▶STEP1

以上を踏まえ、トップの決意を宣言してみます

【**未来の社会像及び危機**】から、提供したい医療のためには、勤務環境改善の取り組みが不可欠です。

したがって、自医療機関（全体）が、「雇用の質」を向上させるマネジメントシステムを導入して、勤務環境改善の取組をスタートさせます。

また、医療スタッフの安全と健康**例**保することが、医療の質を高め、患者の安全と健康を守ることにもつながります。

これは、【**経営理念**】という創業時からの哲学や、【**方針・事業計画**】ともつながっており、働きやすさや働きがいの向上等を通し、採用・定着、医療の質向上、患者満足度向上にも資する取り組みです。



「**周知**」は、最初だけではなく
継続して行います

前スライド

- ・勤務環境改善の必要性
- ・危機感
- ・過去は否定せず
- ・できるだけ数字等を活用
- ・自医療機関に対する「**誇り・プライド**」を高める工夫

私たちは、どうありたいのか
何のために役立ちたいのか
「**歴史**」

弊害が
ありそ
うなら、
こだわ
らない

▶▶▶STEP 2

トップの積極
的な関与

推進体制（チーム等）を決めます



ツ
ー
ル
支
援

いきサポ 医療勤務環境改善
マネジメントシステム関係 より

- ▶ ○○病院未来創造チーム
- ▶ 院長 ○○ ○○
- ▶ 位置づけ・組織図（略）
- ▶ 【メンバー】
 - リーダー ○○ ○○（所属・役職）
 - サブリーダー ●● ●（所属・役職）
 - メンバー × ××（所属・役職） …
- ▶ 令和6年度 運営方針・その他の特記事項（略）
- ▶ 令和6年11月20日設置
- ▶ 同日 院内ツールで周知

例

多職種チーム
医療機関全体への
取り組み



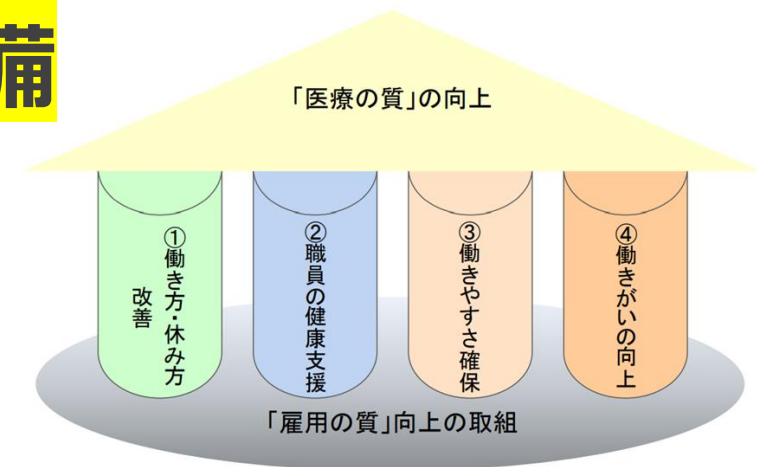
現状分析をします

雇用の質向上（勤務環境改善）には、 4つの領域があります

- ・第1領域  **働き方・休み方の改善**
- ・第2領域  **健康支援**
- ・第3領域  **働きやすい環境整備**
- ・第4領域  **働きがいの向上**

今後は**重要**に

図表 「雇用の質」向上のための4つの領域



医療分野の「雇用の質」
向上のための勤務環境
改善マネジメントシステム
導入の手引き より

ちなみにこうすれば、 医業経営マネジメントの視点ともなります

- 第1領域  財務
- 第2領域  患者
- 第3領域  業務プロセス
- 第4領域  学習と成長

雇用の質向上（勤務環境改善）には、 4つの領域があります

・第1領域 

働き方・休み方の改善

・第2領域 

健康支援

・第3領域 

働きやすい環境整備

・第4領域 

働きがいの向上

どのように、負担の
軽減、仕事と生活の
調和などを図るか

雇用の質向上（勤務環境改善）には、 4つの領域があります

- ・第1領域 
- ・第2領域 
- ・第3領域 
- ・第4領域 

働き方・休み方の改善

健康支援

働きやすい環境整備

働きがいの向上

どのように、労働環境・生活習慣病・メンタルヘルス対策等を図るか

雇用の質向上（勤務環境改善）には、 4つの領域があります

・第1領域 

働き方・休み方の改善

・第2領域 

健康支援

・第3領域 

働きやすい環境整備

・第4領域 

働きがいの向上

どのように、雇用形
態や勤務形態の多
様化等を図るか

雇用の質向上（勤務環境改善）には、 4つの領域があります

- ・第1領域 
- ・第2領域 
- ・第3領域 
- ・第4領域 

働き方・休み方の改善

健康支援

働きやすい環境整備

働きがいの向上

どのように、達成感、
成長、キャリアアップ
支援等を図るか

エンゲージメント

従業員ネット・プロモーター・スコア

簡単に言えば、「仕事への熱意度」

「現在の職場を、家族や親しい友人にどの程度おすすめしたいですか？」

キードライバーは9つ

互いに相関します

「職務」「自己成長」「健康」「支援」「人間関係」「承認」「理念戦略」
「組織風土」「環境」

「職務」・・・やりがいや裁量

「自己成長」・・・達成感や成長機会

「健康」・・・仕事量やストレス反応

「支援」・・・職務上の支援、自己成長への支援、
使命や目標の明示、同僚からの困難時の支援

「人間関係」・・・上司との関係、仕事仲間との関係

「承認」・・・成果に対する承認、発言・意見に対する承認、
評価への納得感

「理念戦略」・・・経営理念への共感、方針・事業戦略への
納得感、経営陣に対する信頼、
事業やサービスへの誇り

「組織風土」・・・キャリア機会の提供、挑戦する風土、
部署間での協力、賞賛への妥当性

「環境」・・・職場環境への満足度、ワーク・ライフ・バランス、
給与への納得感

医療勤務環境改善マネジメントシステム！

現状分析

支援ツールが用意されています

2種類

現状分析シート

- ・働き方・休み方改善（17項目）
- ・健康支援（10項目）
- ・働きやすい環境整備（30項目）
- ・働きがいの向上（8項目）
- ・その他（3項目）



いきサポ
医療勤務環境改善マネジメント
システム関係 より

必要に応じて活用します

現状分析シートV2

- ・働き方改革の重要項目（7項目）
- ・その他の重要項目（1項目）
- ・36協定に関する内容（2項目）
- ・働き方・休み方改善（10項目）
- ・健康支援（5項目）
- ・働きやすい環境整備（7項目）
- ・やりがい（6項目）
- ・その他（3項目）

▶▶▶STEP 3

自医療機関の経営指標や離職率等の定量的データを把握する方法と、退職理由等の定性的データをヒアリング等で集める方法があります

現状分析シート等で問題点や課題を抽出します

(現状分析シートV2より、一部改・抜粋)

規模や抱える問題の実態に応じ、どのような**指標**を用いるかを決めます

取り組み
内容
(項目)



取り組み
状況・効果

例



その理由
今後の対応

「勤務環境改善に関して
トップからの**情報発信**」

取り組んではいるが
効果は薄い

必要性や危機感等について

「**腹落ち**」まで至っていなかった

継続的に行います



今後は毎月欠かさず「**周知**」を行い
「**進捗管理**」や「**研修の機会**」を設ける

「雇用の質」の現状を把握・分析する際に参考となるデータ例

図表 「雇用の質」の現状を把握・分析する際に参考となるデータ例

既存データで把握していない情報がある場合や、既存データからある程度、問題が見えてきた点について、さらに詳細を確認すべき点がある場合には、**アンケートやヒアリング**を行い、背景にある原因を探っていきます。その際、職員満足度調査等も活用できます。



医療分野の「雇用の質」
向上のための勤務環境
改善マネジメントシステム
導入の手引き より

①働き方や休み方に関する項目	▶ 時間外労働時間数 ▶ 年次有給休暇の取得率 ▶ 夜勤の時間・回数、夜勤免除率 ▶ 夜勤・交代制勤務の勤務間隔 ▶ 短時間勤務の活用率 ▶ 補助職（医師事務作業補助者等）の配置数 など
②職員の健康支援に関する項目	▶ 職員の健康診断受診率 ▶ 過労・メンタル等により出勤していない職員数 ▶ 過重労働面談者数 など
③働きやすさ確保のための環境整備に関する項目	▶ 男性職員の育児休業取得者数・育児休業取得率 ▶ 育児休業取得後の復職者数 ▶ 介護休業取得者数 ▶ 職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数、対策への職員の評価 ▶ 職員の働く満足度、職員による職場環境・風土に関する評価 ▶ 退職者数（定年退職者を除く）、職員純増数 ▶ 新卒採用後3年間・10年間の退職率 ▶ 妊娠・出産を契機とした女性職員の退職者数 ▶ 退職者の平均勤続年数（退職時） など
④働きがいの向上に関する項目	▶ 研修・学会への参加職員数、職員による学会への発表数 ▶ 職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数 ▶ 休業から復帰後の職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数 など
⑤その他	▶ 患者満足度 など

重要度・緊急度・コスト等から 優先順位付けします

データが収集できたら、
例えば、**KJ法**等でこ
れら进行分析し、**課題を**
整理します。

その際、どういった職
員の勤務環境を改善
したいかを明確にし、
対象に合わせた課題
を整理します。

また、課題の**優先順**
位付けを行います。

(着眼点) ▶ 職員の定着状況

(チェック項目) ▶ 離職率が低い(増加していない)

(達成状況) ▶ 未達成

例

(現状) ▶ データより、特に看護職について、離職率が増加の一途を
たどっている。募集しても人が集まらない。

聞くと、看護職の業務改善、タスクシフトもうまくいってお
らず、医師の業務のタスクシフトは難しい状況とのこと。



いきサポ 医療勤務環境改善
マネジメントシステム関係 より

勤務環境の現状

(現状分析シート等より、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

重要項目			
	分類	視点	問題点
		例	
働き方・休み方改善	組織マネジメント	募集・採用強化	上手な方法が不明
健康支援	労働安全	メンタルヘルス対策	何から始めればいいのか不明
環境整備	定着	退職者数が減っている	定年退職者を除いても、退職者は増えており、一方で募集しても採用がない
働きがいの向上	組織マネジメント	キャリア形成	高年齢看護師等のキャリア形成支援
その他	その他	定年退職者再雇用	定年後の看護師等に活躍いただくための取り組み

何を実現するための勤務環境改善なのか

ありたい姿 夢

● 年後の勤務環境のあるべき姿

(現状診断・対策立案シートより、一部改・抜粋)

経営理念や方針
(中期目標)

バックカスティング

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

達成に貢献

重要項目

最高の未来を想像し、働きたくなる職場を定義してみよう！

例

(短期) 目標

働き方・休み方改善

今年度から対策を進めることで、●年後までに、採用戦略を作成し、それに基づいた募集・採用を行っている。

健康支援

今年度から対策を進めることで、来年度中に、メンタルヘルス研修、及びジョブクラフティング研修を実施している。

環境整備

今年度から対策を進めることで、●年後までに、退職者数（定年退職者を除く）を減少へ転じさせている。

働きがいの向上

今年度から対策を進めることで、●年後までに、支援策を作成し、40代のうちから、50歳以降のキャリア支援を実施している。

その他

今年度から対策を進めることで、●年後までに、プラチナナース活躍戦略を作成し、プラチナナースが◆人在籍している。

▶▶▶STEP 5

計画を策定していきます

因果関係があり、重要かつ有効で、
効果的なもの

目標と現状のギャップ、その原因（阻害要因）

最高の未来と、現実の**ギャップ**
はどこにありますか？

個人

最高の未来から振り返ってみて、
最もカギとなったポイント（手をつけ
ていない未改善点）は何ですか？

モチベーション・危機感不足？

知識・経験・ノウハウ不足？

目に見えない

内面

例

外面

目に見える

組織風土（文化）
の問題？

人員・労働時間・
資金不足？

評価指標（定性的なものは可
能な限り定量化）は？

集団

ギャップを埋めるための
阻害要因は何ですか？

ケン・ウィルバーの「四つの象限」モデル
をもとに作成



支援
ツール

いきサポ 医療勤務環境改善
マネジメントシステム関係 より

対策（案）作成

（現状診断・対策立案シートより、一部改・抜粋）

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

重要項目

出された意見等を
踏まえ柔軟に修正
等を行っていきます

働き方・休み方改善

（採用戦略に基づいた
募集・採用）

チームメンバー全員が
ビジョンを持ち、リーダー
シップを執りながら、互い
に啓蒙し合い、知識・意
見を交換します

例

今年度の取り組み

情報収集（医療専門職支援人材の確保に向けたハローワークにおける効果的な求人票の書き方マニュアル、確保・定着チェックリスト、デジタルマーケティング等）

採用方法・採用計画を見直すとともに、マズローの欲求階層説やアルダファアのERG理論なども参考に、求人の文章を作成する。

今後●年間の取り組み

医療機関の方針・事業計画と看護職員等採用の方向性を合致させるため、提供すべき看護、及び必要な看護職員等像を明確にした求人を行う。

不採用基準を明確化し、ペルソナごとに教育体制を構築、ブランディング化。看護部の個性、価値、特徴などを広く認知してもらう。

必要に応じ、研修会等で
職員に対策（目標・戦略）等を「体験」
（考える・対話）してもらい、議論を通じて
理解を深めます

経営理念や方針・事業計画へ
の共感や納得感を高めます

目標を達成するため、「誰が」「いつまでに」
「何を」実施していきますか？

アクションプラン（案）作成

（アクションプラン・シートより、一部改・抜粋）

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

どのように実施項目を導入・展開するか、
同様に、研修会等で医療スタッフに考えたり、
対話をしてもらい、議論を通じて理解を
深めるのと同時に、出された意見等を踏ま
え柔軟に修正等を行っていきます

具体的取組内容		担当者	11月	12月	1月	2月	3月
対策①（情報収集）			例				
	求人票書き方マニュアル	× ××	←→				
	確保・定着チェックリスト	× ××			←→		
	デジタルマーケティング	● ● ●	←→				

優先順位の高さを考慮し、実施時期や実施の手順等を
検討して、現実的で継続できる内容とします

▶▶▶STEP 6、7

記録を残して振り返りに役立てます



支援
ツール

いきサポ 医療勤務環境改善
マネジメントシステム関係 より

取り組みの実施・評価・改善

(PDCA運営シートV2より、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

具体的取組内容 (PLAN)		例 (3) 月			
		実施内容 (DO)	達成状況 (○△×)	評価 (CHECK)	改善 (ACT)
対策①（情報収集）		求人票書き方マニュアル	目標設定の際に設定した、具体的な数値 目標の達成状況（達成・不達成の理由も含め）を確認し、改善が必要な場合には優先順位をつけて対応します。		
	確保・定着チェックリスト				
	デジタルマーケティング				
現状の課題まとめ			改善案実施に向けて必要な内容		
チームメンバーで実施した結果、現状課題となっている点			左の内容を受けて、トップの協力を得たいこと		

取り組みの実施・評価・改善

推進チーム・メンバーが定期的に集まる打ち合わせの場を設定し、アクションプランの進捗状況を確認します。同時に、適宜取組内容やスケジュールの修正も検討します。

現場（チーム）の雰囲気は？

目標と取り組んでいることにズレはない？

現場（チーム）のモチベーションは？

達成できていることと
できていないことは？
どうすれば達成できる？

現場（チーム）の協力関係は？

現場（チーム）の合意形成
やリーダーシップは？

スケジュール通り進んでいる？
どうすればスケジュール通り進む？
スケジュールを変更する？
その理由は？

取り組みの実施・評価・改善

評価については、策定した計画に取り組んだ結果、設定した目標に対して現状がどのようなになっているかを検証します。



取り組みの実施・評価・改善

そして、評価結果に基づき、改善策を検討し、これらを緊急に実施すべきものと次期の計画実施の際に改善すればよいものに分類し、必要な措置を実施します。

なお、改善を行う場合には現場の職員の方々に、評価結果を迅速にフィードバックし、改善策について協議することも大切です。

こうして、継続的にサイクルを回していくことで、勤務環境改善の取組を定着させていきます。

達成のために考えられる改善策は？

達成を裏付ける量的・質的データは？

改善策に基づいた行動計画は？

「医療の質」向上につながっているかどうか、 また、基盤となる「経営」の安定に効果があったかどうか

図表 「医療の質」「経営の安定」を評価する評価指標例

「医療の質」を評価する際に参考となるデータ例	基盤となる「経営の安定」を評価する際に参考となるデータ例
✓ 再入院率 ✓ 在宅復帰率 ✓ 院内感染発症率 ✓ 患者満足度 ✓ 紹介率・逆紹介率 ✓ 退院時共同指導の実施率 など	機能性
	✓ 患者単価 ✓ 医師一人あたり入院患者数 ✓ 医師一人あたり外来患者数 ✓ ケアカンファレンス実施率 など
	収益性
	✓ 医業利益率 ✓ 病床稼働率 ✓ 病床単価 ✓ 外来単価 など



医療分野の「雇用の質」
向上のための勤務環境
改善マネジメントシステム
導入の手引き より

変化と成長を確認するために、
経年的モニタリングに活用します

Two thin orange lines intersecting diagonally on the left side of the slide.

サマリー

**マネジメントシステム導入
にあたり、利用法の一つを
提案しました**



ありがとうございました

国立人事 代表 新屋尋崇



<https://kunitachi.jp>