

医師の働き方改革Web研修会

本日の話しの内容

離職防止とマネジメントシステムの活用

～小規模無床診療所の実践例（簡易版マネジメントシステム）

1. 人材の確保と定着 (1) ～ (4)
2. 離職には府げるものと防げないものがある (5)
3. 簡易版マネジメントシステムの実践例 (6)

令和7年8月28日（木）
医療労務管理アドバイザー
霧島人事総研 本嶋有二郎

1,離職防止（研修）の背景

人が来ない、特に25歳未満は来ない、35歳未満も来ない
ナースも来ない、事務職も来ない、歯科衛生士はもっと来ない

有効求人倍率

専門的・技術的職業 宮崎HW管内 1.83倍 都城HW管内2.31倍 福祉関連3.66倍
延岡HW管内 2.12倍 (R7.6)
事務 宮崎HW管内0.56倍 都城HW管内0.51倍 延岡HW管内0.47
(R7.6)

求人状況 (R7,8.21時点)

看護師	宮崎HW	フル313	パート183	都城HW	フル163	パート76
	延岡HW	フル90	パート33	日向HW	フル36	パート22
	日南HW	フル38	パート18	小林HW	フル55	パート20
	高鍋HW	フル15	パート7	合計	フル710	パート359

事務職

宮崎HW	187	都城HW	60	延岡HW	38
------	-----	------	----	------	----

あらゆるチャネルにアンテナを張りながら、囲い込むしかない（現場の声）
「人がいないから採る」のはもちろん大事ですが 「採った人が続く」ことこそが本質的な
人手不足対策

2, なぜ辞めてしまうのか？

- ・採用段階での対策 ミスマッチの防止が最も重要

採用時の情報提供や初期対応に原因

面接時にリアルな様子を伝えていない⇒見学、採用面接に現場スタッフを（リアルな対話）
勤務条件の誤認ー業務内容・勤務時間⇒夜勤回数などを明確に開示、きつい業務も隠さない
能力を含めてお互いの人柄への誤認

- ・入職直後（3ヶ月以内）、試用期間の意義

職場に馴染めない⇒メンター・プリセプター制度の徹底

ミスが起きても相談できる文化の明示

1番こたえる言葉「これ、前にも言いましたよね」

ミスへの不安⇒エラー時の責任追及でなく「共有と改善」に視点、エラーは起きるを前提

教育が属人化⇒教育マニュアルやOJTの仕組みを整備、日報・週報の共有で育成状況を見える化

- ・定着期（半年～2年以内）

キャリアの見通しが立たない⇒院内キャリアパスの提示（例：一般⇒主任⇒師長等）

上司との関係が希薄⇒面接対話の制度化、サンクスカードなど心理的安全性の確保

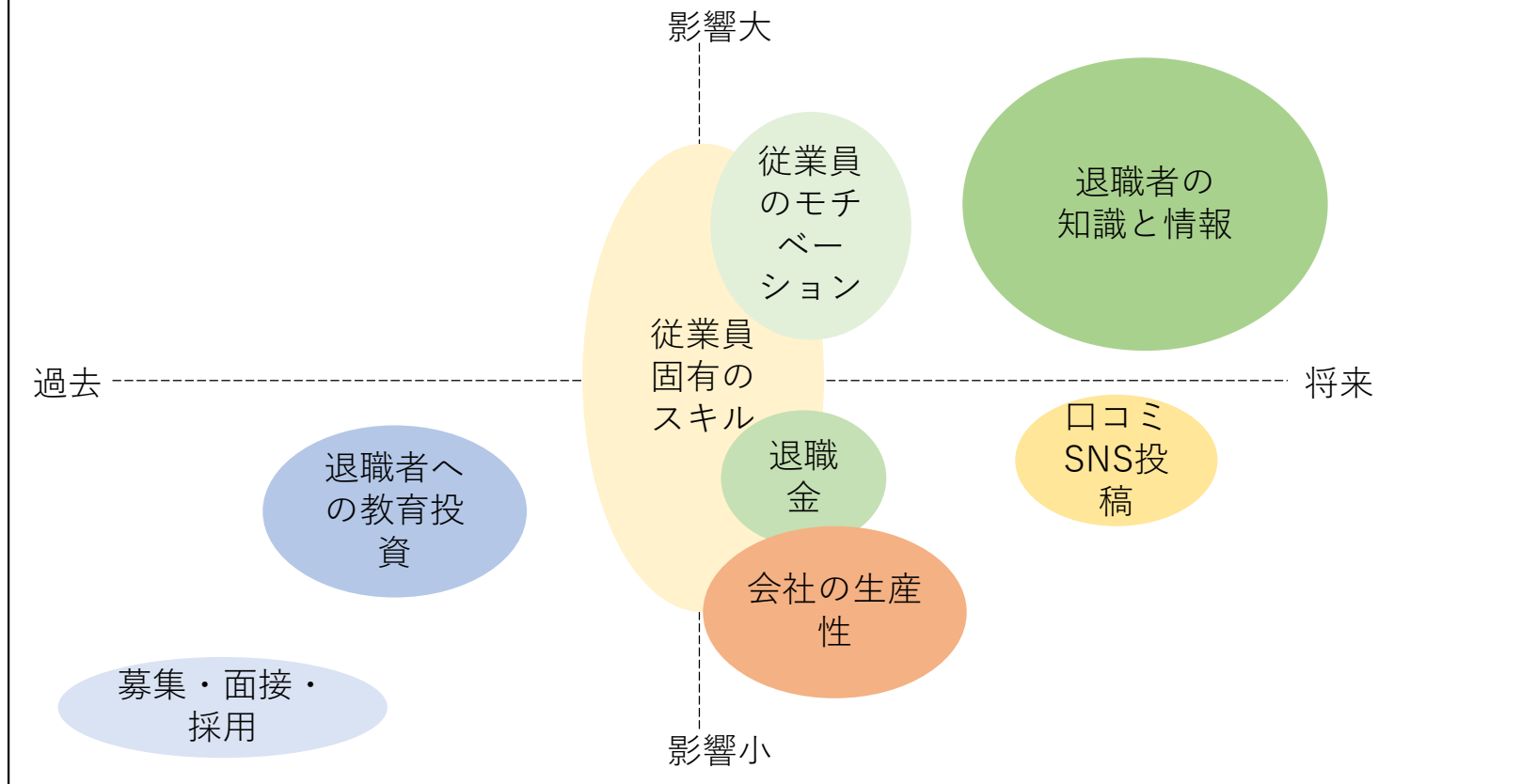
給料や勤務体系への不満⇒シフトの柔軟対応（育児・介護配慮など）

夜勤回数や交代制のバランス見直し

給料への不満の80％は、評価、昇給、賞与への説明が無いこと

そもそも離職や休職を防止する必要性とは？

※従業員の退職による損失規模（投資とコスト）

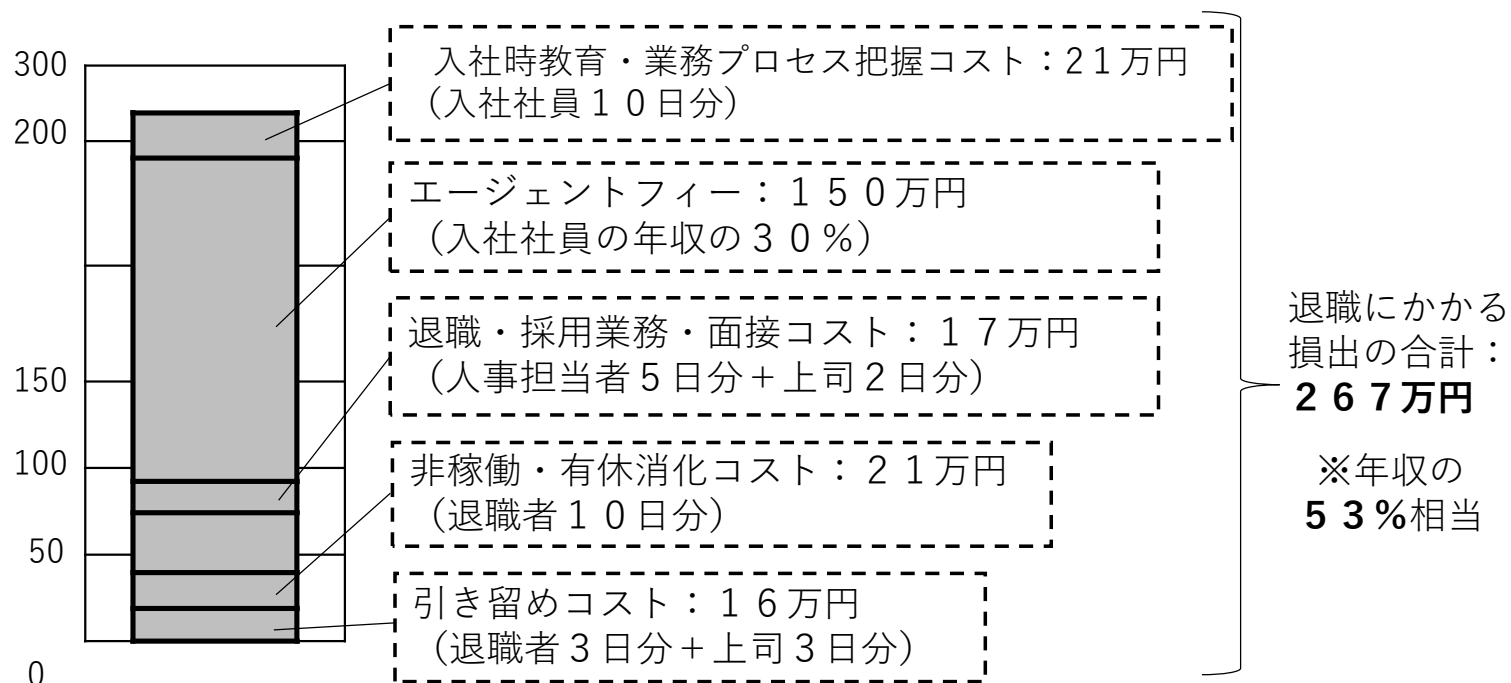


【出典】公益財団法人 全日本不動産協会

退職者 1 人につき発生する損失

退職者 1 人につき発生する損失の試算例

年収 500 万円の社員が退職し、外部から同じ年収で新規採用する場合



※上司の年収を 800 万円、人事担当者の年収を 500 万円、年間営業日を 240 日として想定
 ※上記に期待売上の損失、開発投資の損失、社会保険等の費用は含めない

+

- ・ 知識の損失
- ・ 社内のモチベーションの損失
- ・ 会社のイメージの損失

3, 人材の確保

- ・ HWが基本

無料、3ヶ月、助成金、紹介会社がデータ収集、年齢制限ができる、ネットで検索、失業保険受給可はメリットデメリットあり、相談に乗ってくれる、医療事務の職業訓練有り HW経由で来る人の方がまじめ？ 他は離職のハードル低い？

求人票の傾向、工夫

思いが伝わる内容に（成長できる、いい職場雰囲気） 余白を活用して

- ・ 検索エンジン・紹介・派遣 費用対効果 紹介会社（最低5年はいるか？）

- ・ リファラル求人、院内副業 グループ間副業・調整 前勤務者ネットワーク

確保に係る労力・費用、離職に伴う損失 ⇒ 採った人が続く

4、賃金 賃金構造基本統計調査（各年度の6月に支給された額）

看護師（男女）（宮崎県）サンプル数は圧倒的に看護師が多い（上段・看護師、下段・准看護師）

	年齢	勤続年数	所定内 実労働時間	超過 実労働時間	きまって 支給する 現金給与額	所定内給与	年間賞与 その他 特別給与額	労働者数
令和5年	45.0	10.1	166	5	292.8千円	268.0千円	649.3千円	956
	46.7	9.1	164	9	258.0千円	235.5千円	497.7千円	456
令和4年	40.8	10.0	157	7	296.3千円	272.9 千円	717.0 千円	993
	51.5	13.0	158	6	230.0千円	210.4 千円	361.3 千円	248
令和3年	43.1	9.7	160	4	270.5 千円	252.4 千円	578.3千円	1031
	50.5	10.4	165	1	229.5 千円	211.0 千円	409.3千円	273
令和2年	39.5	9.5	160	5	306.6 千円	288.7 千円	869.6 千円	1057
	45.1	11.7	168	1	214.0 千円	210.8 千円	379.3 千円	300

5, 離職には防げるものと防げないものがある？

(例)

- ・ 新たにやりたいことが見つかった
- ・ 既に転職先が決まっている
- ・ 起業して自分の力量を試したい
- ・ 家族の転勤で（結婚等を機に）
- ・ 家業を継ぐため
- ・ 引っ越すため
- ・ キャリアアップのため

(看護師さん) 離職理由多い順に

- ・ 職場の人間関係
- ・ 職場の方針、理念への違和感
- ・ 労働条件、勤務体制への不満
- ・ 健康上の理由
- ・ 業務内容への不満
- ・ 通勤、勤務地の問題
- ・ キャリアアップ、スキルアップ
- ・ 評価制度への不満
- ・ 結婚、出産、育児、介護との両立
- ・ その他

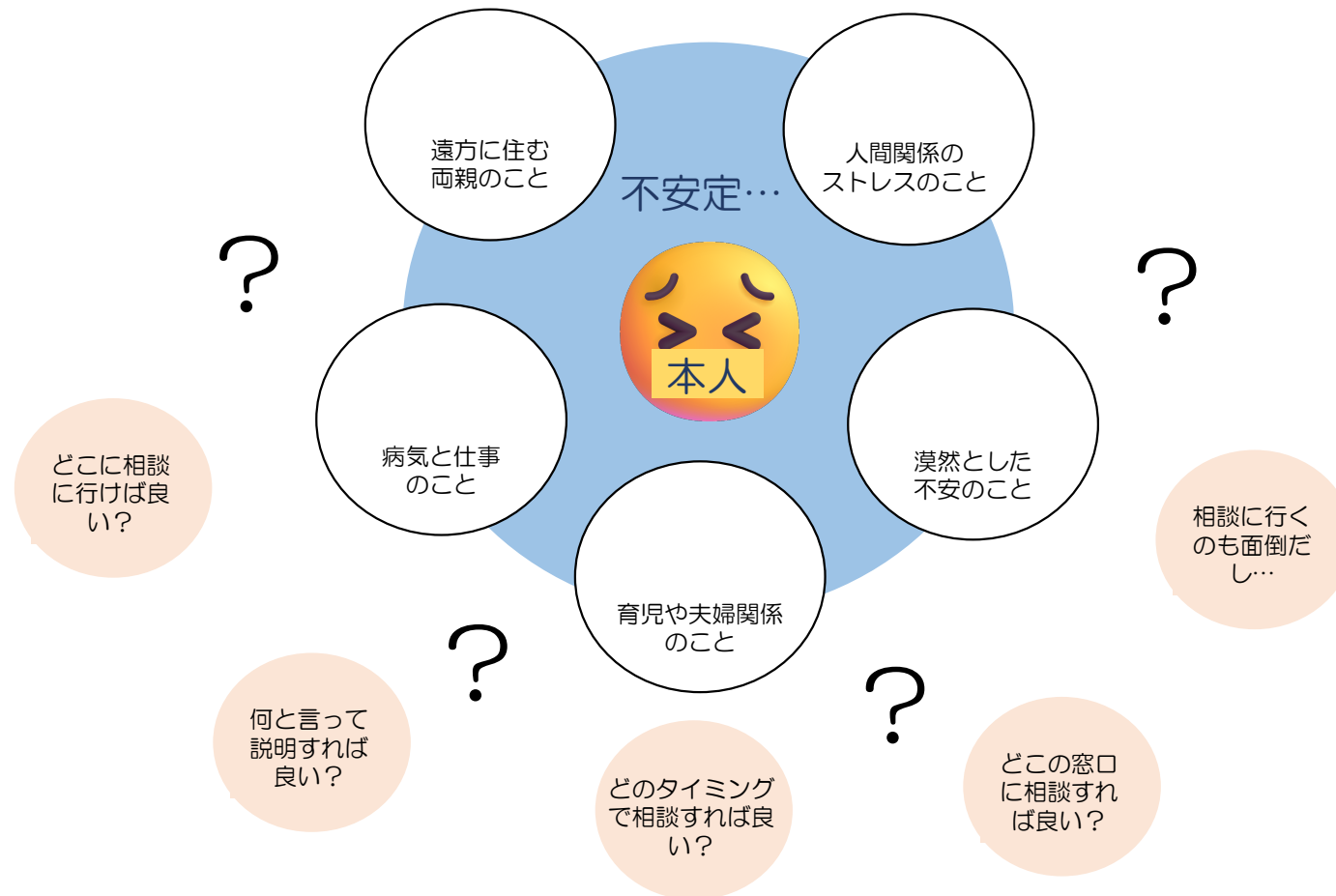
防げる離職理由（組織的な工夫や支援で改善できる可能性のあるもの）

人間関係のトラブル	上司や同僚との不仲（パワハラなど）・ まずい人間関係 技術指導の不親切さ	定期的な面談、第三者による相談窓口、 職場の雰囲気改善 同僚先輩上司との関係性の構築
労働条件、勤務体制	夜勤が多すぎる、シフトが不規則で負担 が大きい	勤務体制の見直し、希望シフト制度の導入
業務内容への不満	人手不足で残業が多い 負担が大きい 責任が重すぎる	人員の適正配置 タスクの分担・見直し
キャリアアップ・スキルアップ	昇格・昇進・専門性の向上の道筋が見えない	キャリア開発プランの提示、研修制度の 整備 面接対話の制度化
職場の方針、理念への違和感	方針や理念が現場と乖離している 現場 の声が反映されてない	理念の見える化と日常業務への落とし込み 定期的な対話の場 理念の浸透定着の4Stepの実践
評価制度への不満	頑張っても報われないと感じる給料・賞 与への不満（80％は説明が無いことへの 不満）	公平な評価基準とフィードバック制度の 導入（フレーム・シート・フィードバック）

防げない離職理由（組織の努力だけでは対応が難しいもの）

結婚・出産・育児介護などのライフイベント	法改正による柔軟な働き方は離職の防止、人手不足解消のきっかけとなり得る 限界もあるが育て合う組織づくりも LWバランス発想
キャリアチェンジ・独立	本音・目的をしっかりと聴く ビジョンにマッチする可能性 期待していることを明確に伝える 働き方・条件の提示 アルムナイ制度
引越し・転居	状況を丁寧にヒアリング 通勤・勤務形態の見直し提案 離職以外の選択肢を提示 本人のキャリアビジョンに寄り添う「戻ってきたいと思ったらいつでも声をかけてね」「離れても連絡取り合おう」
他職種への転職	キャリアパスの提示 仕事の柔軟性や働き方の改善 メンタルヘルスのサポート 経済的なインセンティブ 自己成長の機会提供 看護職以外の選択肢を提示
心身の健康問題	健康管理プログラムの導入 職場復帰プログラム
すでに転職先が決まっている	転職先の懸念点 現職場のメリット 転職後のリスク キャリアプランの見直し 感情面への配慮
通勤、勤務地の問題	通勤支援・改善策 フレックス制度やシフトの調整職場環境の改善 個別のサポートを提案

問題が重なって抱えきれなくなった時



多様化する現代では様々な出来事を抱えながら働く人が多い
(経営者協会研修分より)

出来る取組

- 1、話を聴くこと 相談してね！だけでは相談しない
なぜ「話を聴くこと」とを勧めるのか
- 2、人間関係づくり
- 3、心理的安全性
- 4、労働環境
- 5、人事・賃金制度
- 6、定年65歳制度化、75歳までの就労確保
- 7、問題職員への対応
成績・能力・勤務態度不良、メンタル不調
- 8、改正育児・介護休業制度への対応
ライフワークバランス（逆転の発想で離職率の低下採用力アップ）

きくは漢字で書くな

聞く 訊く 聴く 気く 効く

離職の深層心理

1. 自己価値の喪失感

奉仕・献身 ⇒ 存在価値は？ *リフレクションの支援・内省機会の提供*

2. 慢性的な感情労働の蓄積

コントロール ⇒ 本当の感情が許されない、笑顔でいないと

メンタルヘルス・ピアサポート体制

3. ケア疲労と共感疲弊（エンパシー・バーンアウト）

他者の痛みや不安 ⇒ 自分の感情と他者の感情の境界が曖昧になり⇒

共感そのものが苦痛に

共感と距離間の訓練・スーパービジョン導入

4. 承認の不在とモチベーションの消失

成果や努力が認められない ⇒ 頑張っても報われない

フィードバック文化の醸成・感謝の可視化

5. 未来への不安と自己の成長停滞感

今のままで良いのか ⇒ 人生が職場に縛られて終わっていく気がする

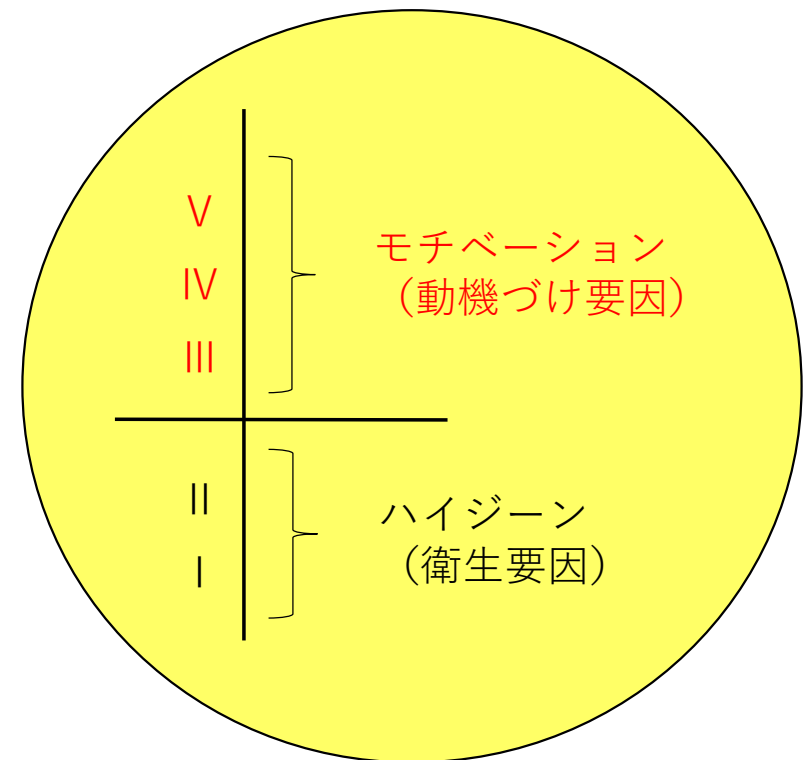
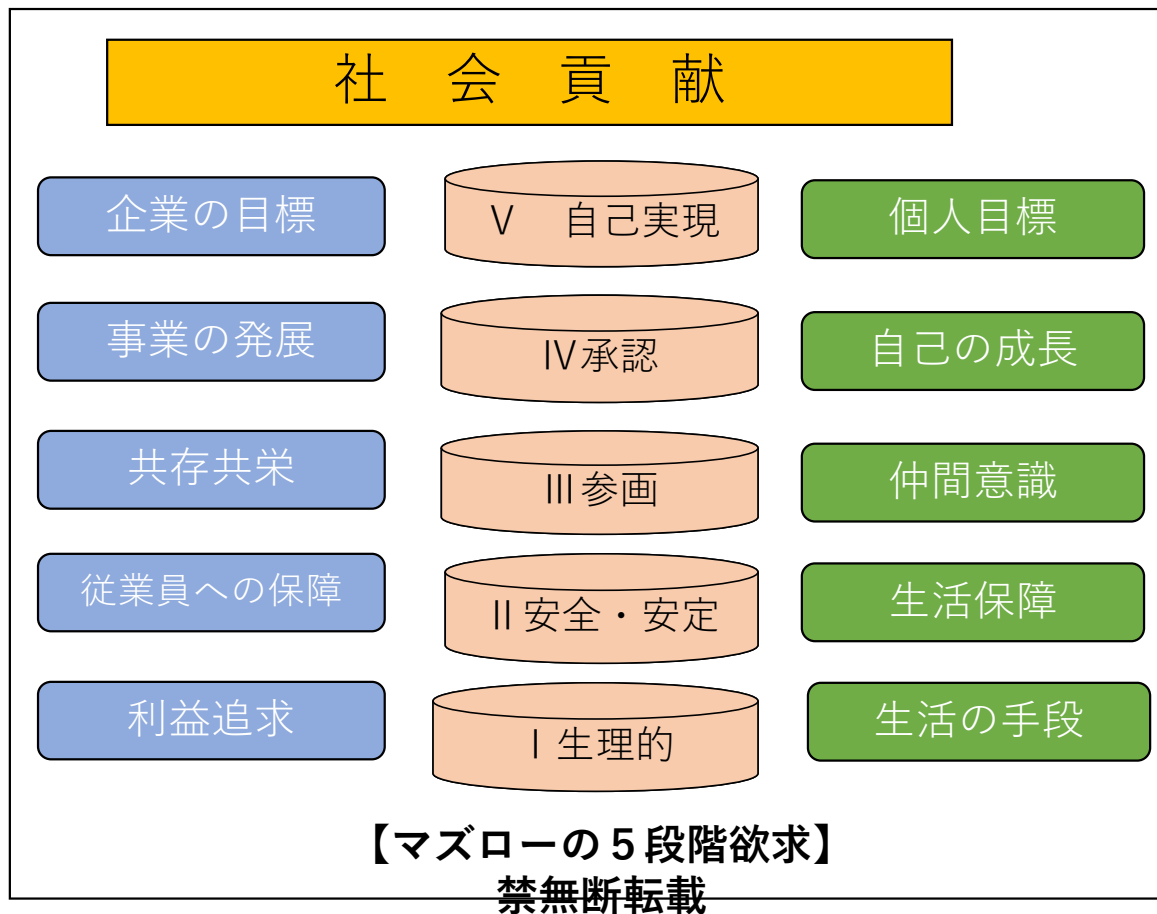
キャリアパスの提示・研修の充実

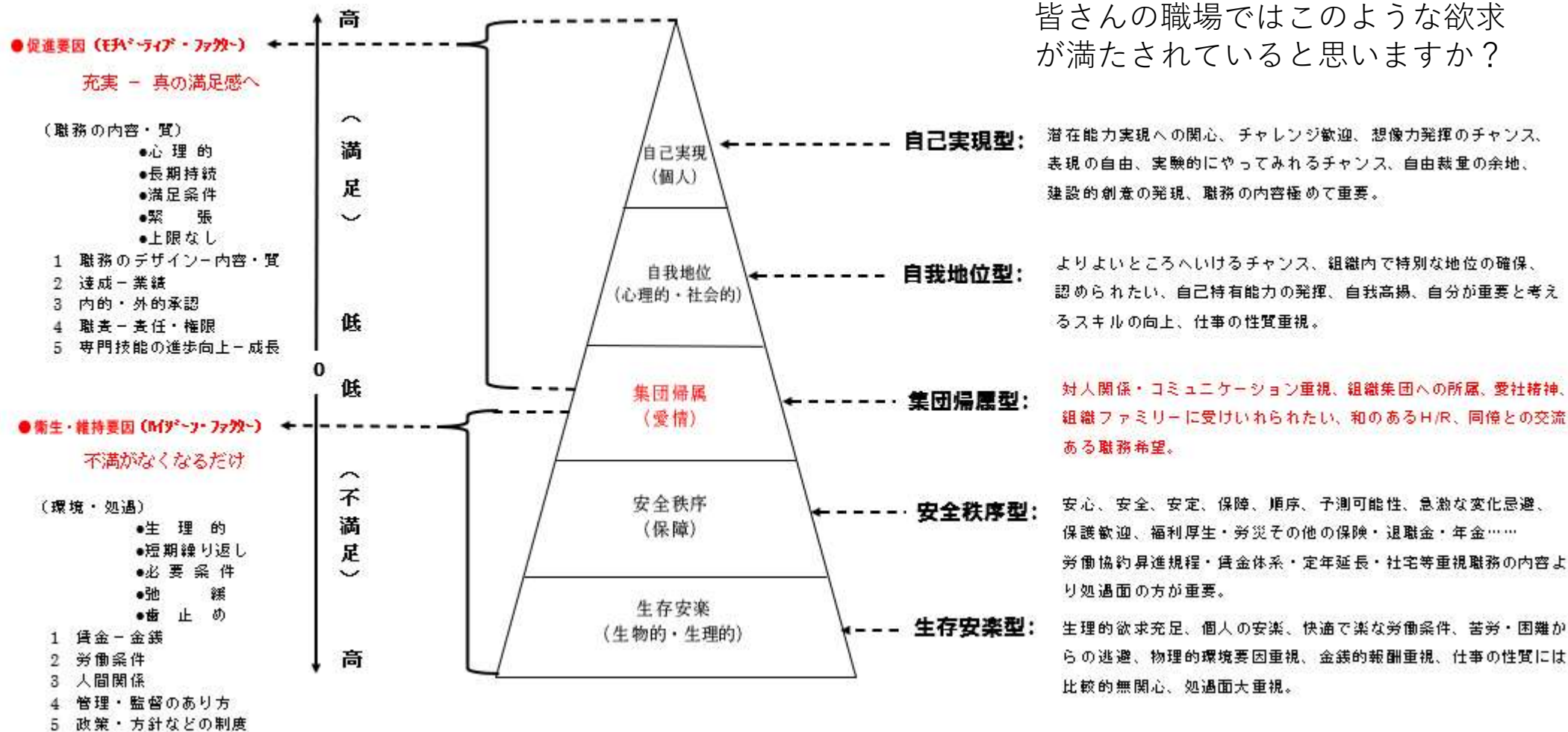
6. 職場における「関係性のトラウマ」

特定の先輩や上司との摩擦、いじめ ⇒ 自分が壊れる

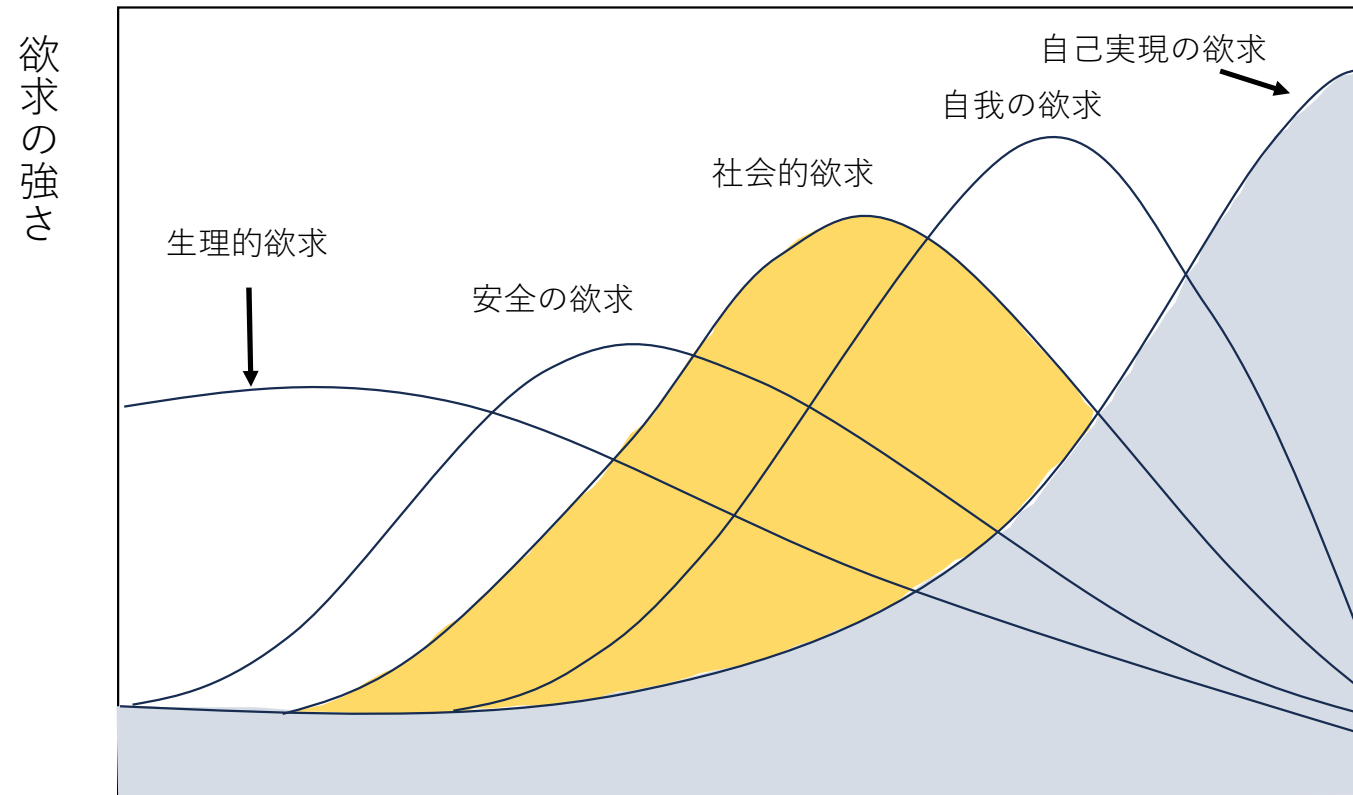
組織文化の再構築・心理的安全性の確保

人の生きがい～何のために働くのか





皆さんの職場ではこのような欲求が満たされていると思いますか？



欲求の到達水準と人間の成長

(禁無断転載)

場になっていない

①周囲と良い関係をつくろう！

②学ぼう！成長しよう！というムード

人は人でしか癒されない

働きやすい場にしよう！

というムード

これが整っていないと

離職につながる

- ・価値観の違う異能異質の個を見つめたマネジメント
- ・面接対話の制度化
- ・人の成長の側に視点をおいた人事・賃金

6, マネジメントシステムは雇用管理、離職防止のすべてに関われる

小規模無床診療所の実践例

きっかけはちょっとした問題

- ・ 問題解決に職員説明会実施を提案
 - 提起された当面の問題について
 - 提起されたこれからの課題への対応
- 提起された問題を分析し、解説
 - ① 二つの壁の問題
 - 所得税、社会保険、労働時間
 - 丁寧な説明で理解、納得？
 - ② 人事・賃金制度の課題

今、必要なこと、できることから始める

賃金だけが動機づけではない、でも、企業と従業員の接点

(1) 説明会に先立ち院長先生に提案

- 1, 提起された当面の課題への対応
- 2, 経営理念の確認
- 3, 人事・賃金制度の提案
 - ①能力主義の人事制度のフレーム提示
 - ②職種熟練度別人事制度のフレーム提示
 - ③課業一覧表の提示
 - ④コンピテンシィを提示（看護職、事務職）
 - ⑤目標面接制度の実施提案
フレーム、シート、フィードバック
 - ⑥賃金表作成提案

(2) 経営理念の浸透、定着

経営理念の意義

変化の時代～そこには座標軸がいる

メリット

浸透、定着

Step 1 経営理念を知る

Step 2 その理念を理解し、自分の言葉で語る

Step 3 実践し、伝承する

Step 4 評価する

以上の、1から4のステップの繰り返しが重要

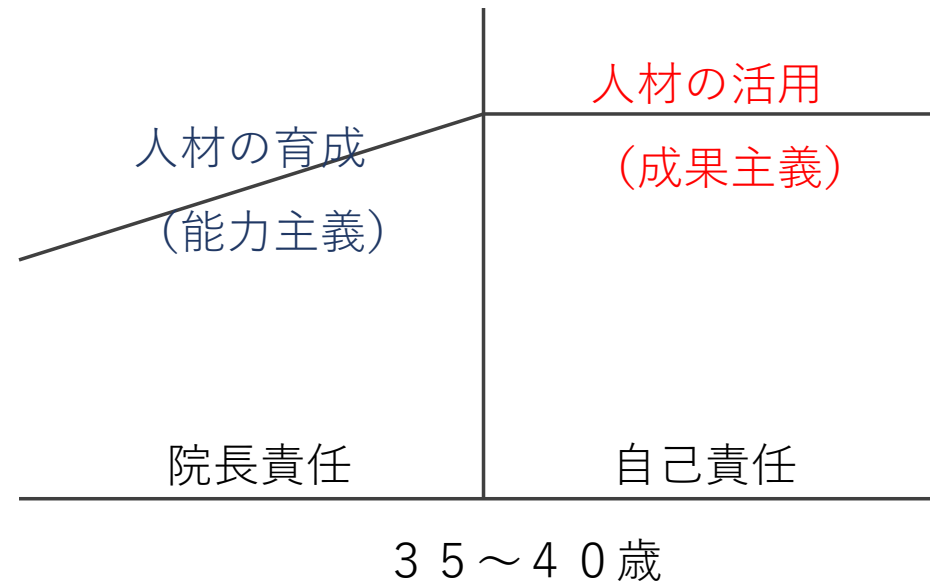
①共有化のステップは簡単

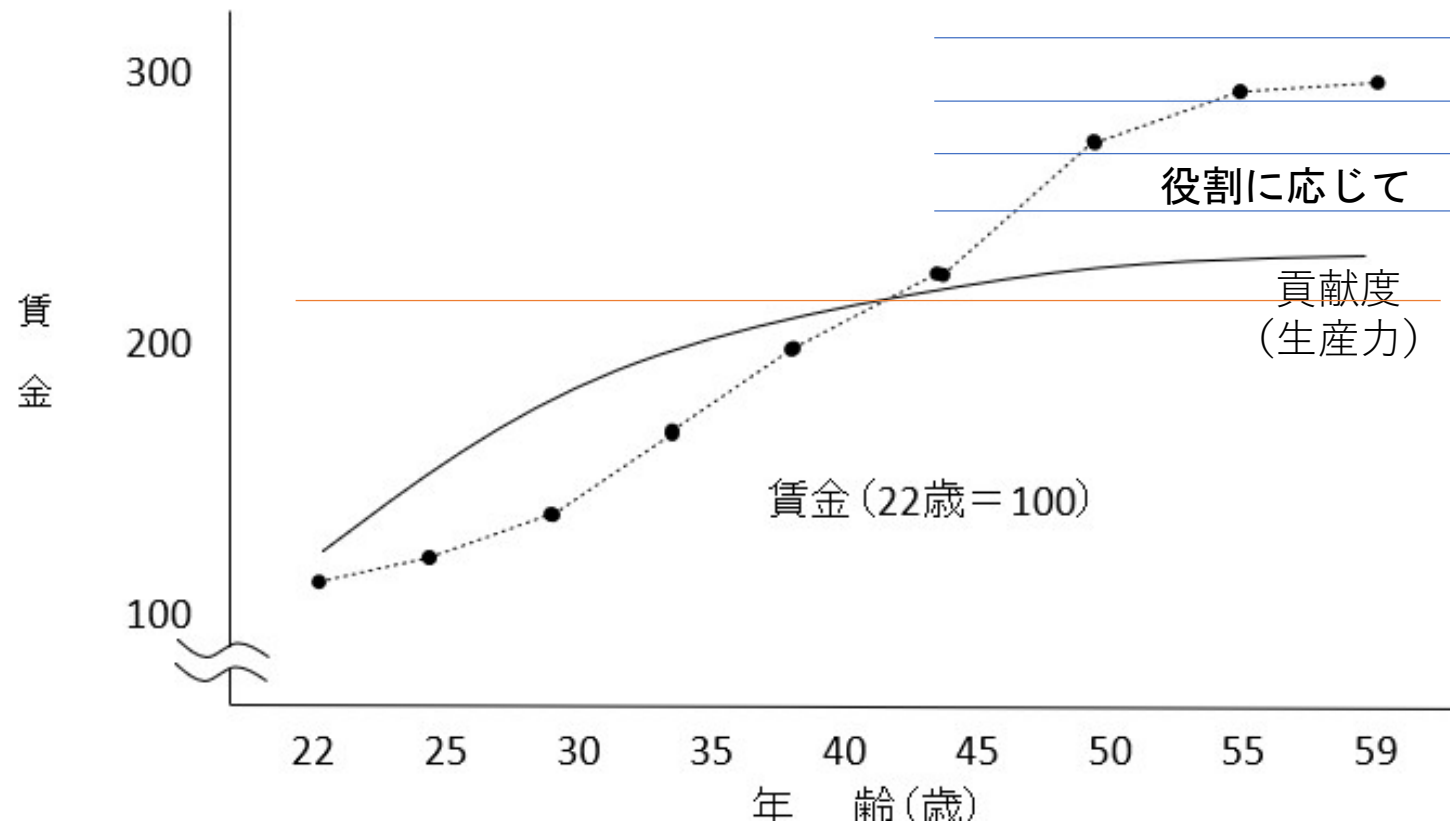
②要は、このサイクルを回し実践すること

③問題は「わかっていること」と「やっていること」のギャップ

(3) 能力主義と成果主義の調和

人事・賃金システムは組織風土となじむ形で形成され運用されねばその実効が弱い。そこで今までの組織風土の長所を活かし、調和させながら人事・賃金制度の構築が求められる。





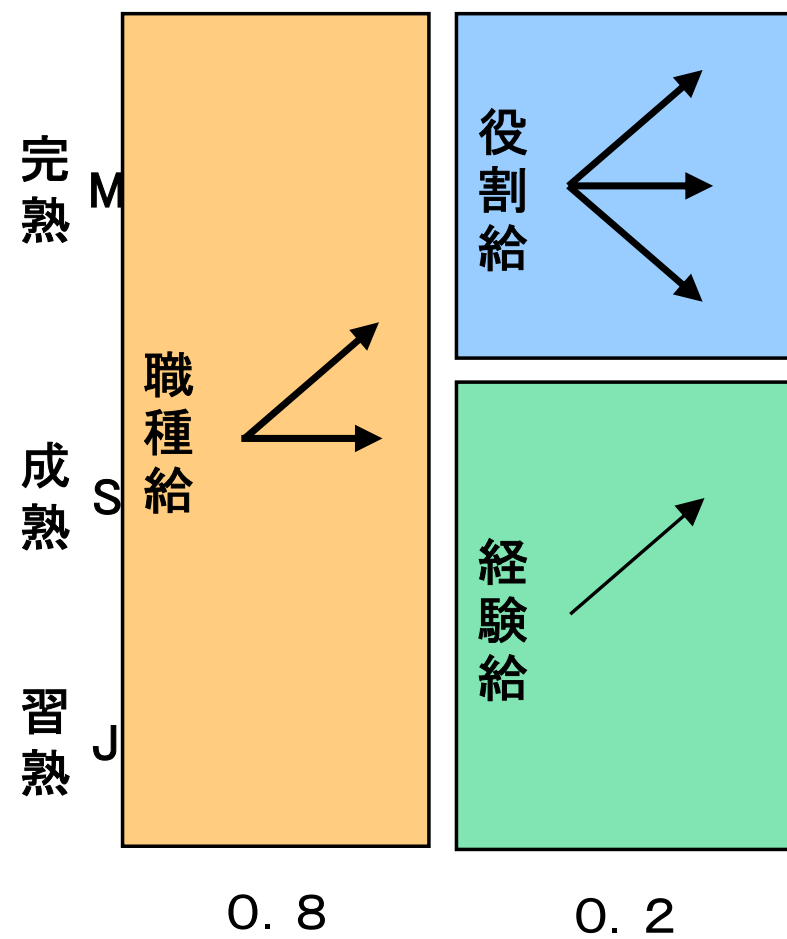
・ 59歳時と違う仕事 → 役割給の見直し

・ 59歳時と同じ仕事 → 同じ賃金
→ 減額賃金

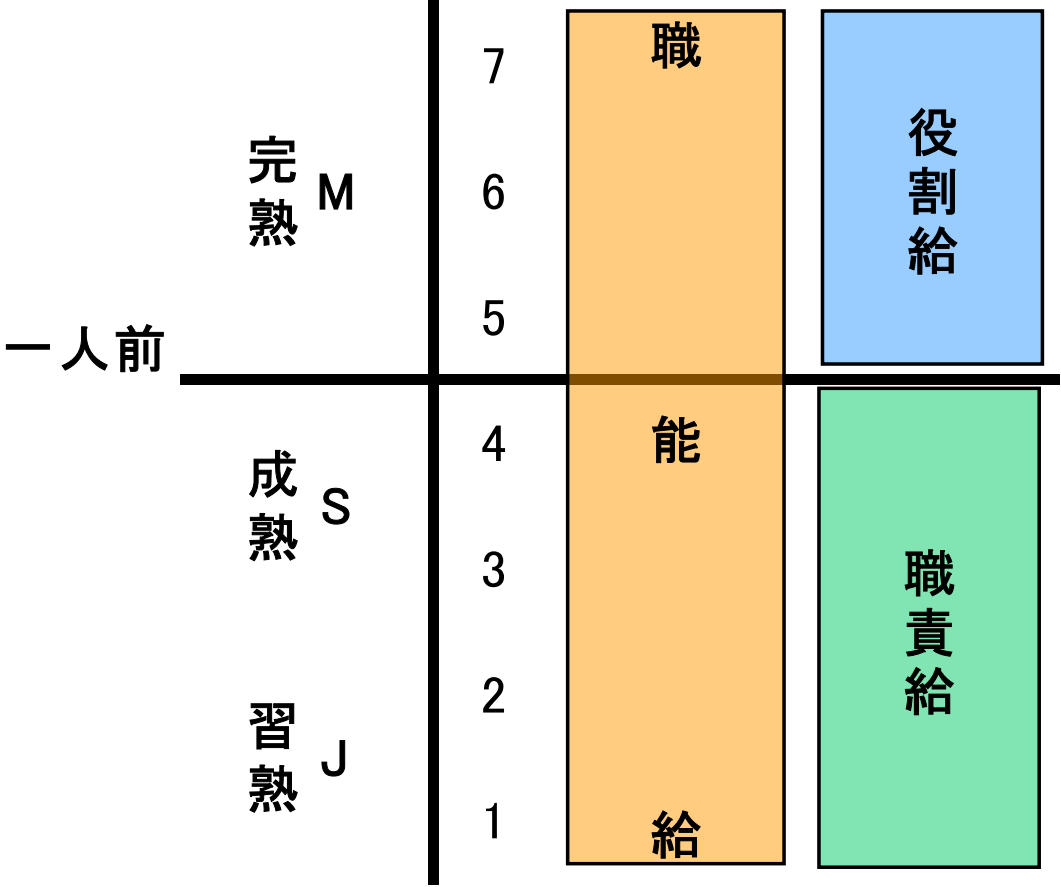
(左図の赤・青ラインと余白記載部分 本嶋)

賃金の平均的な姿であり、また一例であり、現実には担当する業務の内容が年齢に応じてどのように変化するかにより異なった様相を示すと考えられる。
65歳の雇用延長と人事賃金制度 (笹島芳雄)

賃金体系例



賃金体系イメージ



職能資格制度等級フレーム

〇〇医院

資格等級		対応職位	等級定義	昇格基準	経験年数	標準年齢	給料	初任格付
管理・専門職能	M-6級	上級管理職	<経営業務・企画開発・上級管理業務> 医院の政策及び方針を明確に下しうることができ、かつ経営層に上申しうる能力を持つ者 上級職能者として社会経済についての広範な知識と経営管理に関する専門知識を有し決断力、企画力、指導管理力、渉外力を必要とする業務を遂行できる能力を持つ者	実績 登用試験 (面接・論文資格等)				-
	M-5級	管理職	<総括・新規立案・管理業務> 医院の政策、方針、実態を的確に理解把握し、担当する集団の方針、計画を立案し、もしくはその方策を上申しうる能力を持つ者 高度かつ広範な知識、指導力をもって上司の補佐、部下の管理・指導を行うとともに、担当業務全般の現状、推移、社内外の情勢を的確に把握し、業務推進できる能力を持つ者		⑤	45	271,250 ～ 242,500	-
中間監督指導職能	S-4級	責任者	<複雑判断業務・初級管理業務> 前例もなく、試行錯誤を伴うような高度な判断を要する業務、初級管理者としての指導監督業務を遂行できる。	能力 昇格試験 (面接・論文資格等)	3～⑤～10	35	245,450 ～ 213,200	-
	S-3級	主任	<熟練判断業務・監督業務> 中級職能者として高度な知識と実務経験、指導力をもって上司を補佐し、部下を管理監督しながら担当する集団の業務の段取りを行い、日常継続的に発生する所管業務を自らの判断により管理、処理する能力をもつ者		最短 ↓ 3～⑤～10 ↑ 標準 最長 ↓	30	228,700 ～ 197,700	
一般職能	J-2級	上級	<複雑定型業務> 通常業務及び複雑困難な業務遂行はもちろん、更に高度な業務を単独又は会社を指導しながら正確に遂行でき、かつ担当業務について上司を補佐する能力を持つ者	勤続	5	25	212,950 ～ 183,200	
	J-1級	初級	<日常定型業務> 一般的な指示に基づいて通常の業務はもちろんのこと、多少の調整業務も遂行でき、かつ困難な業務を単独又は補助者を指導しながら、正確に遂行することができる能力を持つ者		4	21	194,800 ～ 172,000	短大卒

職種熟練度別行動等級フレーム

職 種 『歯科衛生士 』

〇〇医院

		能 力 基 準			行 動 基 準	
		経 験（キャリア）	習 熟（キータスク）	修得（知識・技術）ノウハウ	役割（アカウンティ）	行動（コンピテンシー）
超 熟	6	経験19年以上 直接、間接を問わず看護以外の 関連する業務の経験 (40)	経営補佐 〇〇の策定	経営セミナー	卓越した知識と技術を理論的、体系的に駆使して経営方針、目標の策定、並びに法人を代表しての活動	わが医院の優れものの行動特性（院長が考える継続して成果を挙げる歯科衛生士の行動、信念、動機付け）
						別途 コンピテンシー （職種別）
完 熟	5	経験14年以上 関連する職種系列（特定分野） の体験 (35)	部門統括、調整 歯科衛生士業務の調査、企画 開発	研修会等への出席	優れた知識と技術を理論的、体系的に駆使して部門方針、目標の策定と介護の社会的意義の確立、並びに業務全般のマネジメント活動	
	4	経験9年以上 全ての歯科衛生士業務の経験 (30)	組織運営、部下指導 歯科衛生士業務の推進、執行	管理者研修	永年の経験と熟練した知識と技能を活用して多様な歯の健康のあり方の教示と啓蒙、並びに委嘱された範囲でのマネジメント活動	
成 熟	3	経験6年以上 〇〇プラン作成の経験 歯科衛生士への医療指導の経験 (27)		〇〇の資格取得	経験と熟練した知識、技能を活用して単独で患者様のニーズへの対応と緊急処置、並びに職場のリーダー的役割を果たすような職能活動	
	2	経験3年以上 定められた手続き上の実務経験 (24)		〇〇の資格取得 施設外での研修 施設内外での講習会	経験と熟練した技能を活用して単独で患者様への対応と処置、並びに下級者の模範的立場での職能活動	別途 コンピテンシー （職種別）
未 熟	1	経験3年未満 (21)		〇〇（テープ・本） 〇〇の知識（専門講座） 〇〇の知識（教本） 〇〇の知識（施設内研修会）	歯科衛生士の基本的実務の理解と実践	

職務調査様式

(歯科衛生士) 部門

〇〇歯科医院

業務	課 業	課 業 の 内 容	難易度及び習熟指定					習熟レベル					
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6
歯科予防処置	齲蝕や歯周病、歯の欠損、異常の有無のチェック	齲蝕や歯周病、歯の欠損、異常がないかなどをチェックする		ロ				独	完				
	「フッ化物塗布」等の薬物塗布	患者様に塗布後の注意事項の説明	イ					完					
	歯垢（プラーク）や歯石など、口腔内汚れの専門的除去「機械的歯面清掃」	歯垢（プラーク）や歯石など、口腔内の汚れを専門的に除去する「機械的歯面清掃」		ロ				独	完				
	シーラント処置（小窩裂溝填塞）の補助	シーラント処置（小窩裂溝填塞）を行う歯の清掃と歯科医師の補助		ロ				独	完				

習熟指定 イ：１～２年程度で完全を期待する
 ロ：１～２年で独力、その後２～３年程度で完全を期待する
 ハ：１～２年で援助、その後２～３年程度で独力、更に２～３年程度で完全を期待する
習熟レベル 完：独力でできる上に、部下・後輩の指導もできる
 独：指導、援助を受けなくても少しは範囲を広げながら独力でミスなくできる
 援：指導、援助を受けながら、一定の範囲でミスなくできる

職務調査様式

(受付・助手、) 部門

〇〇歯科医院

業務	課 業	課 業 の 内 容	難易度及び習熟指定					習熟レベル					
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6
来院、受付	主訴確認	来院の理由、今一番困っている事をうかがう	イ					完					
	被保険者証の確認	住所、氏名、生年月日の確認、被保険者証の内容をカルテへ入力・転記、すぐ返す	イ					完					
	診療終了時対応	医師、歯科衛生士からの申し送り伝達 診察券を渡し次回予約を確認する 会計を行う	イ					完					
	院内処方薬の受け渡し	服用指示を確認し薬袋に薬を入れ薬剤情報提供文書と一緒に渡せるよう用意する薬剤の数、薬袋に記載漏れがないか確認し目の前で	イ					完					
	電話予約や問い合わせへの対応	患者さん、家族、関係者の好意度向上に繋がる言葉遣い、態度		ロ				独	完				
	トラブル電話への対応	受付担当の範囲での対応と歯科衛生士、院長への取次、連携を円滑に行い患者さんが不満を増幅させないように対応する		ロ				独	完				
	コミュニケーション実行	トラブルに至らないための人間関係構築のできる会話力、態度、接遇マナーで対応する				ハ			援	独	完		
	整理・整頓・清潔・清掃	玄関・受付・待合室・化粧室を患者さん目線でチェックする（チェックリストを使う） 効果的・効率的な清掃業務フローに沿って行う 診察開始前、診察中・診察終了後の清掃業務、後片付け	イ					完					

習熟指定 イ：１～２年程度で完全を期待する
 ロ：１～２年で独力、その後２～３年程度で完全を期待する
 ハ：１～２年で援助、その後２～３年程度で独力、更に２～３年程度で完全を期待する
習熟レベル 完：独力でできる上に、部下・後輩の指導もできる
 独：指導、援助を受けなくても少しは範囲を広げながら独力でミスなくできる
 援：指導、援助を受けながら、一定の範囲でミスなくできる

チャレンジ・シート

氏 名		年度	上期	下期	面接日	年	月	日	所属長
等 級		所 属		役 職 位					
【会社の目標】				【部門の目標】					

Ⅰ 役割とその達成度				Ⅲ 能力開発（何を、いつまでに、どのよう ⁵⁰⁰ にして、どのレベルまで）、職務改善	
職 責	目 標	相 互 評 価		【O.J.T】 【自己啓発】 【職務改善】	
課 業	（具体的行動計画）	自 己	上 司		
1		+ ± -	+ ± -		
2		+ ± -	+ ± -		
3		+ ± -	+ ± -		
4		+ ± -	+ ± -		
5		+ ± -	+ ± -		
6		+ ± -	+ ± -		
7		+ ± -	+ ± -		
8		+ ± -	+ ± -		
Ⅱ 組織人としての心構えとその努力度		（評 価）		上記の振り返り（その成果は）	
要 素	目標（組織の一員としての自覚）	自 己	上 司		
規律性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
責任性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
協調性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		
積極性	1	+ ± -	+ ± -		
	2	+ ± -	+ ± -		
	3	+ ± -	+ ± -		

提案後、職員説明会を実施

当面の課題
 面接対話の制度化
 理解と納得は一応得られた
 能力主義のフレーム、コンピテンシィ提示
 チャレンジシート
 理解は得られた（？）が面倒な感じ
 ※ 早速、動きに変化が。

簡易版マネジメントシステム実施の目的

経営理念の浸透定着
職員の処遇への納得性
職場の活性化、生産性向上、賃上げ原資は自分たちで稼ぎ出す
勤務体制の再考・再構築
提供医療サービスの質的・量的向上

今後のスケジュールに沿って展開

マネジメントシステムの実践は、無限の可能性を持っている
マネジメントシステムは AX（アナログトランスフォーメーション）
取り上げるテーマはあらゆる人事・労務問題

簡易版マネジメントシステムで取り上げるテーマ

経営理念の浸透定着 人事・賃金制度の設計運用 ハラスメント防止
人材の確保・定着 人材の育成・活用 階層別研修 Z世代対応
労働時間管理 定年延長 副業（院内外）リファラル求人 離職防止
育児・介護休業対応 考課者訓練 目標面接訓練 働き方改革 等

今、必要なものから、
今後、必要になるものを見定めて、できることから
効果的に（具体性・実現可能性・貢献性）実践
ぜひ、勤改センターのご活用を！

**本日は、ご説明をお聞き頂きまして、
大変有難うございました。**

**今後も更に、集まる・辞めない・成長
する職場づくり、への取組をご推進
ください。**

