



**離職防止と人材確保に向けて、今、
取り組むこと**

～勤務環境の改善と職員へのアプローチ～

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
医療労務管理アドバイザー 新屋尋崇



全体の目次

1. 総論編
2. 鹿児島厚生連病院のケース



1. 総論編

- ① 医師の働き方改革の意義について
- ② エンゲージメント等について



① 医師の働き方改革の意義について



医師の働き方の意義

社会構造の変化への対応

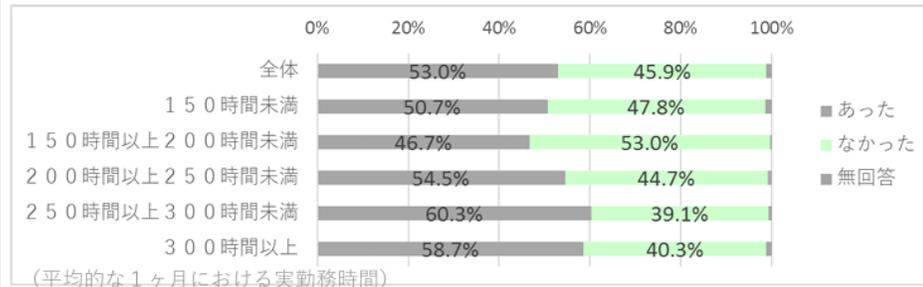
経営の視点：働き手の獲得競争への対応 ※医療機関間 / 他業種間

- 人口減少社会において、社会を維持するためには、柔軟な働き方を可能とし、様々な制約のある方にも働いてもらえる環境が必要（⇒子育て中の医師等の活躍機会を増やす等）
- また、少ない人員でも機能する働き方への変革が必要（⇒チーム医療の推進等）

安全な医療の提供のためにも

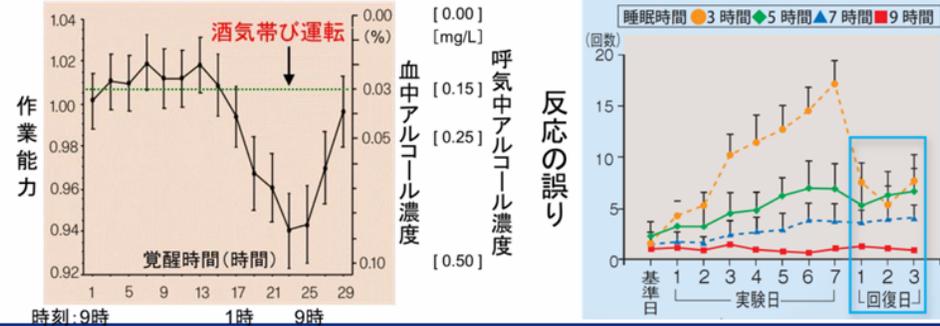
- 持続可能な医療提供体制の構築を通じ、地域医療提供の確保を。
- 医療の質と安全の確保のためにも、医師の勤務環境を改善し、休息を確保した働き方へ変わる必要がある。（長時間労働は睡眠不足を招き、医療安全が脅かされることが確認されている。）

【医療事故やヒヤリ・ハットの経験（勤務時間区分ごと）】



(出典) 平成29年度厚生労働省・文部科学省委託「過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業報告書（医療に関する調査）」

【睡眠と作業能力の関係（第5回検討会 高橋正也参考人報告資料より抜粋）】



Dawson & Reid, Nature 1997

Belenky et al, J Sleep Res 2003

医師本人にとっても

- 医師にしかできない業務に集中することで、やりがいの向上へ
- 自分で自由に差配できる時間（自己投資時間）を増やすことで、家族時間の確保 / 研鑽時間の充実 / 研究時間の確保等自らのキャリア志向に沿った行動を可能に。

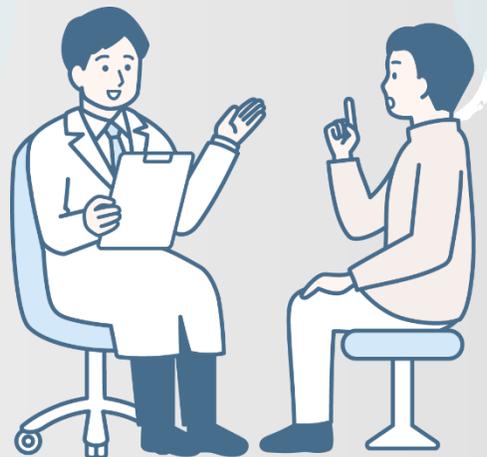
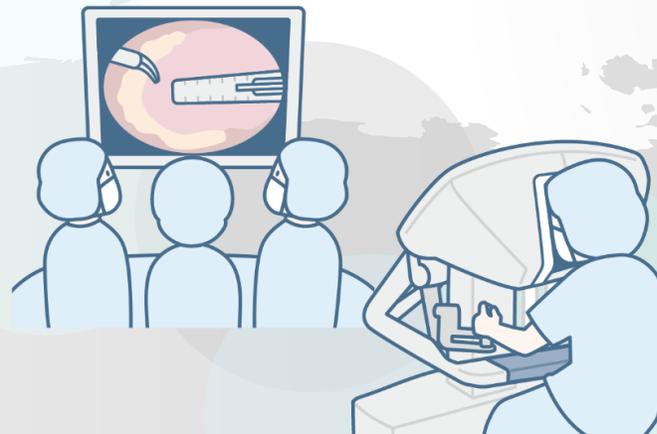


日本では

いつ、どこにいても必要な医療が受けられる社会

を守るため、医療者が日々努力を重ねています。





医療者の中
でも特に、
一部の医師
の極めて長
時間の労働
によって支
えられている
のが現実
です...

しかし、その社会は
医師の長時間労働によって支えられています。



長時間、医療現場と向き合う中で

こんな事を考えることはありませんか？



患者さんも不安に感じているかもしれません。



先生疲れてそうだな…
今日の私の手術、
大丈夫かな…。



先生しかできる人は
いないのかな…
診察が早く終われる
ようにしないと、
先生も休めないよな…

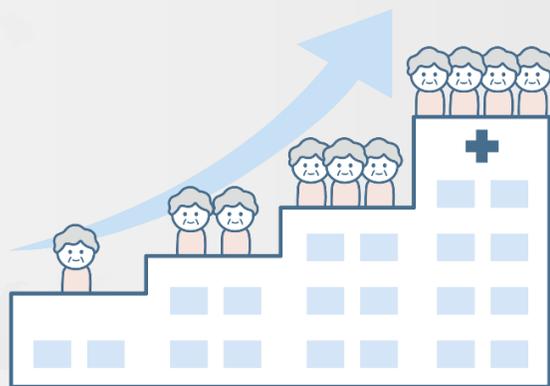


さらには、
睡眠時間が
短く、疲労
がたまった
状態では、
判断力が鈍
り、医療事
故につながる
可能性も
あります。

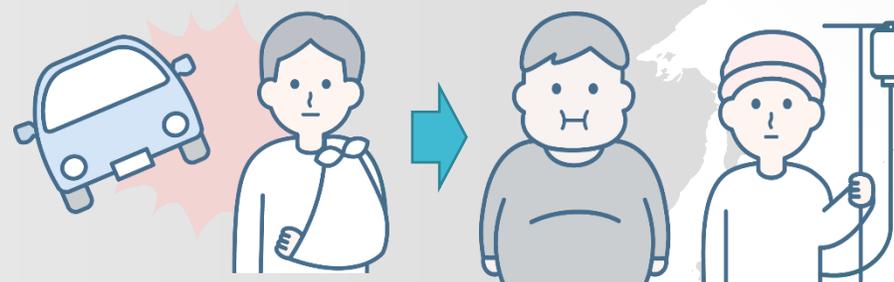


日本の医療を取り巻く状況は…

高齢者の増加に伴う
医療需要の高まり



生活習慣病・悪性腫瘍治療を
中心とする
医療ニーズの変化



患者さんの
生活や健康状態に合わせた
総合的な医療の提供



一方で

少子高齢化が特に進む地域では、
医療従事者全体のマンパワーが不足
していきます。

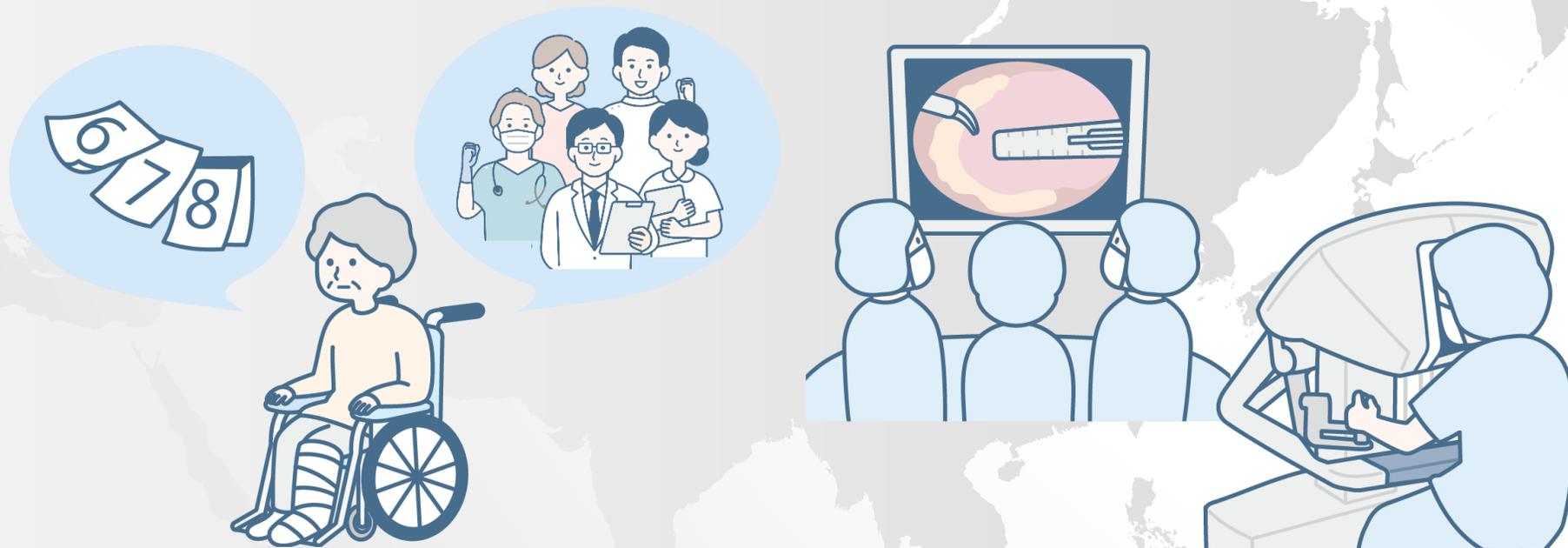
地域によっては、医療人材の確保や、医師の偏在がこれまで以上に課題となっていくます。



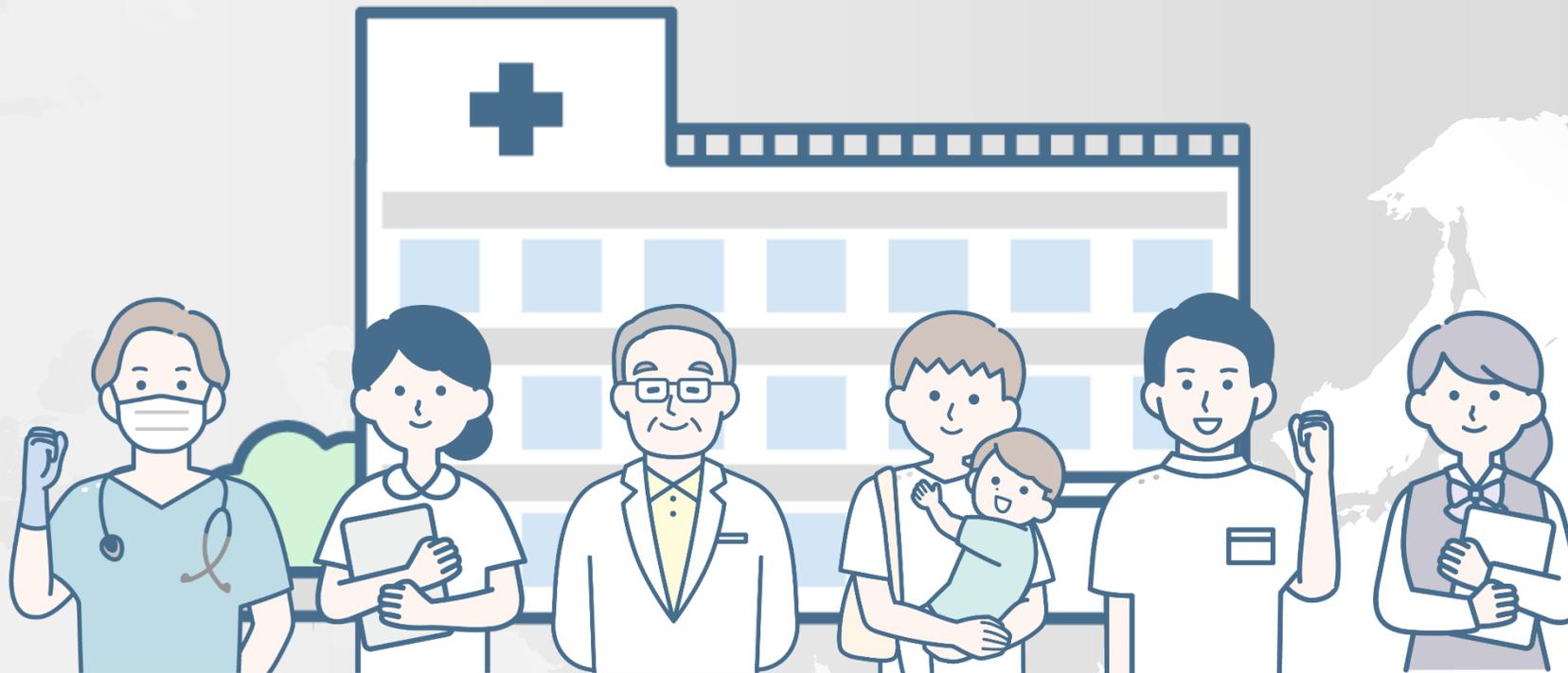
これからも、**医師個人の業務が増える**かもしれません。

増加する高齢の患者さんは、
治療に時間と人手が必要

医療が高度化するほど
修練に年月がかかる



多様な医療従事者が活躍をしつづけるために、



働きやすい環境を作っていくことが大切です。

医療分野でも、時間の制約のない働き方ができる人だけで業務を行うようなやり方を見直して、子育て中の方や高齢な方々など、多様な環境にある医療従事者が活躍しつづけるために、働きやすい環境を作っていくことが大切です。



医師の働き方改革を進めることは
医師・患者さんの双方にとって重要なことです。

医師にとってのメリット

- ・勤務間インターバルの確保により
必要な休息がとれる。
(宿直明けは昼までに帰宅できる)
- ・タスクシフト／シェアの推進により、
医師でなければできない仕事に集中
できる



医師の作業能力が適切に維持され、インシデント、アクシデントの発生が抑えられるようになり

医師の働き方改革を進めることは
医師・患者さんの双方にとって重要なことです。

患者さんにとってのメリット

医師の健康が確保されることで…

- ・ さらに安心・安全な医療が受けられる
- ・ 質の高い医療が受けられる

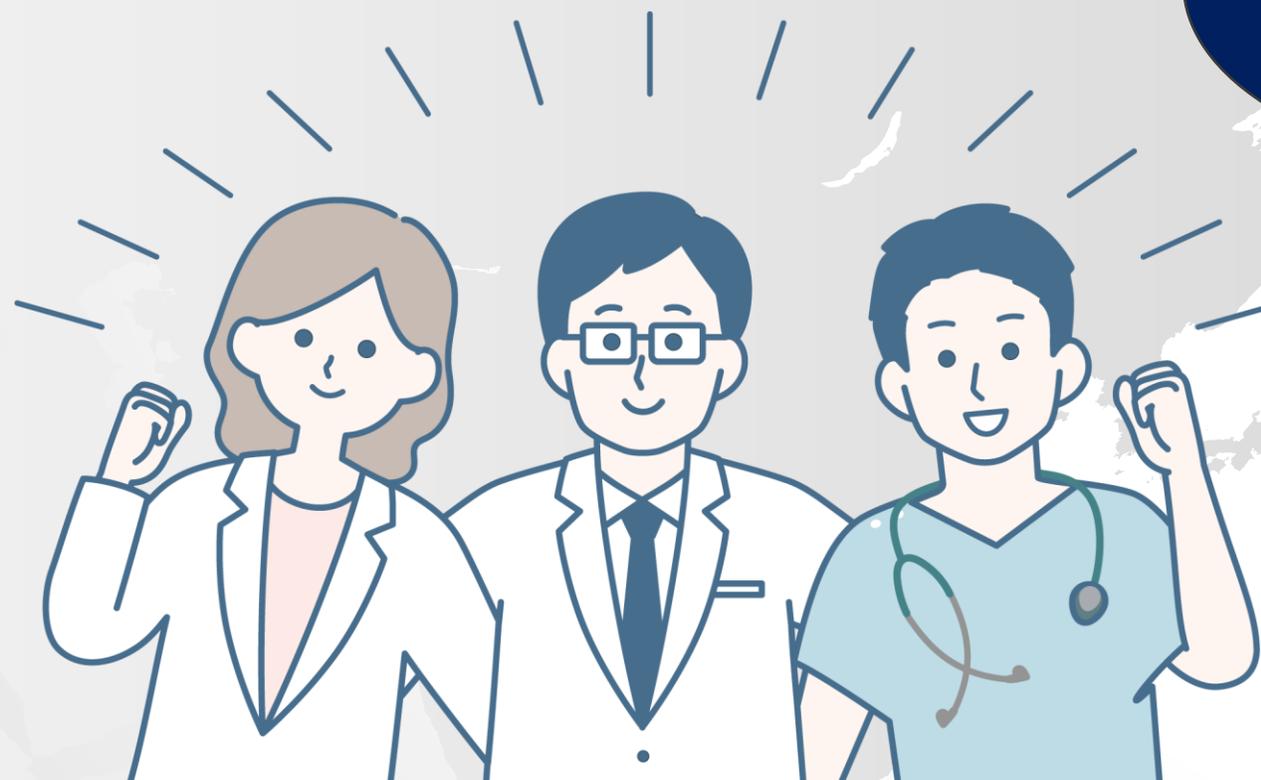
医療従事者それぞれの専門性を活かした医療提供システムが形成されることで、患者さんの個々の状況にあわせた医療サービスの提供が進み



働き方改革は、職場の全員が主人公です。

それぞれの医療機関で
働き方改革を進めましょう！

雇用主や管理者
だけの問題では
なく



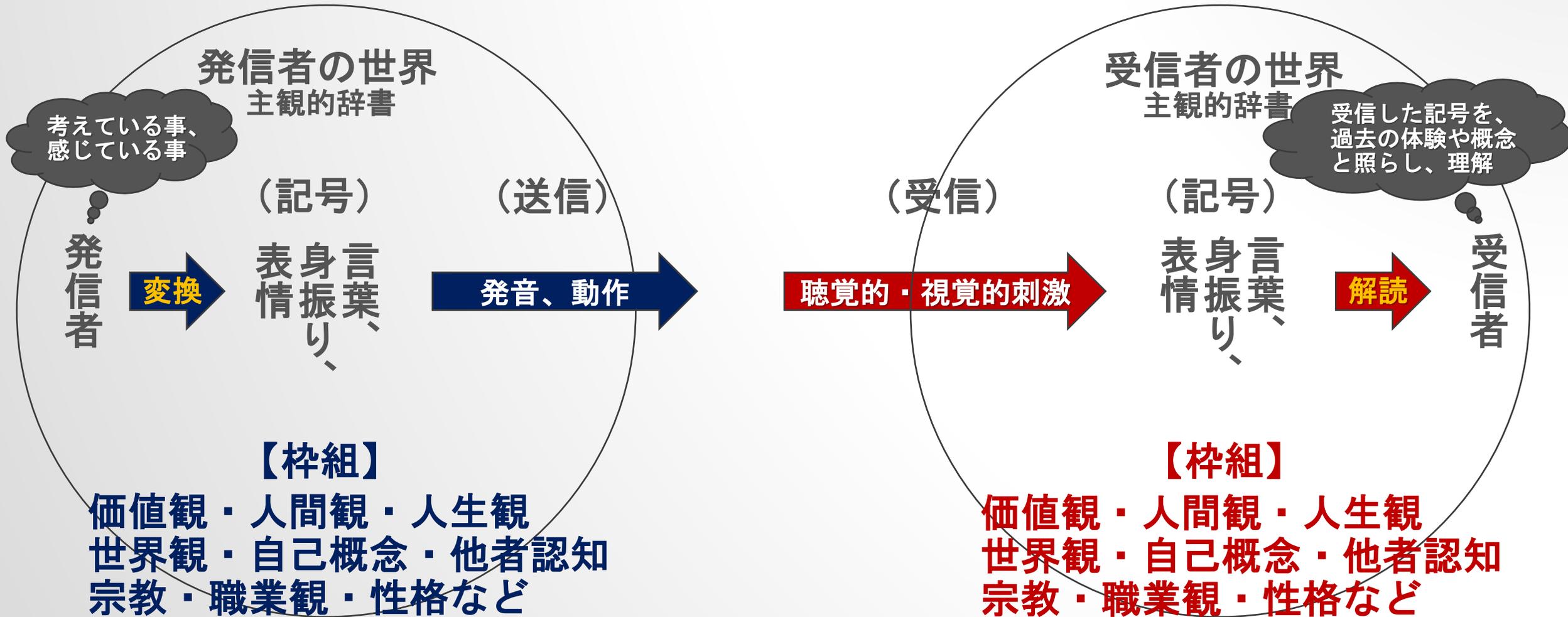
いまの働き方の
何を大事にし、
何を見直して行
くべきか、年代
や職種を越えて
みんなで話し合
えば、職場の文
化は変えていく
ことができます。



② エンゲージメント等について

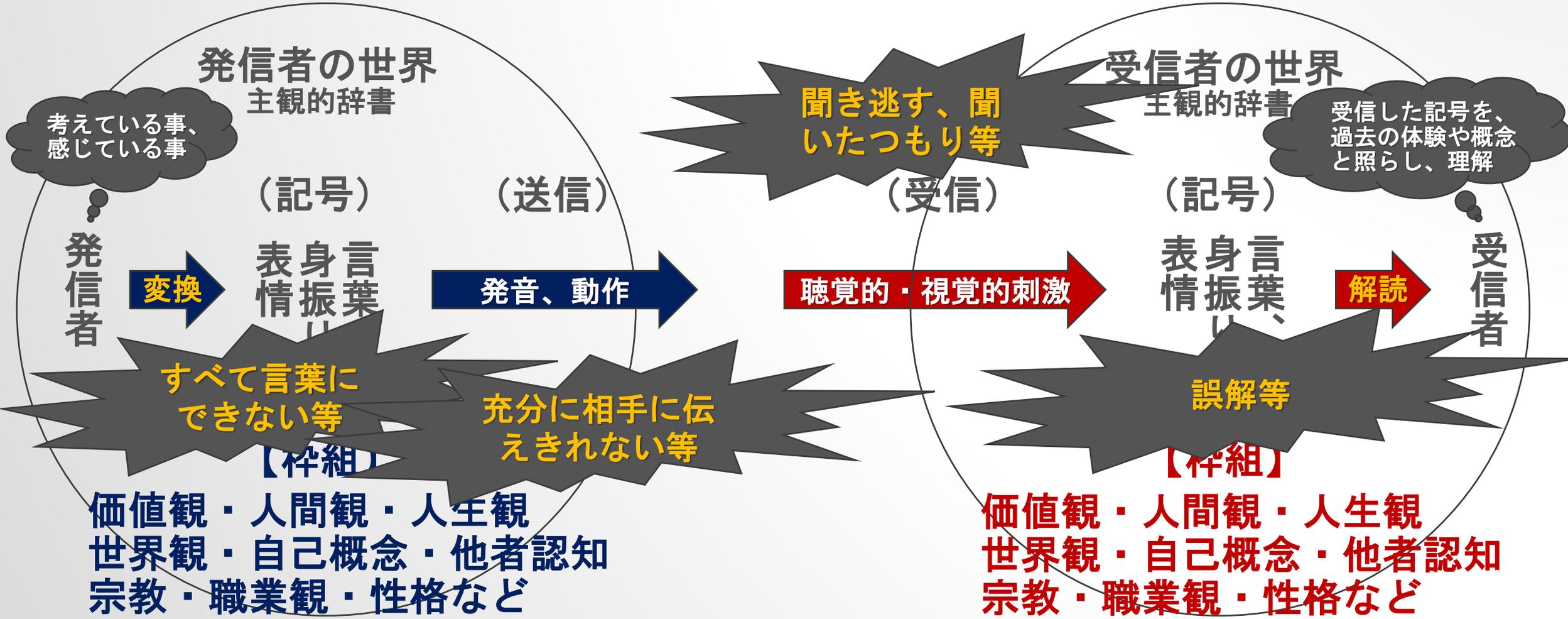


コミュニケーションプロセス

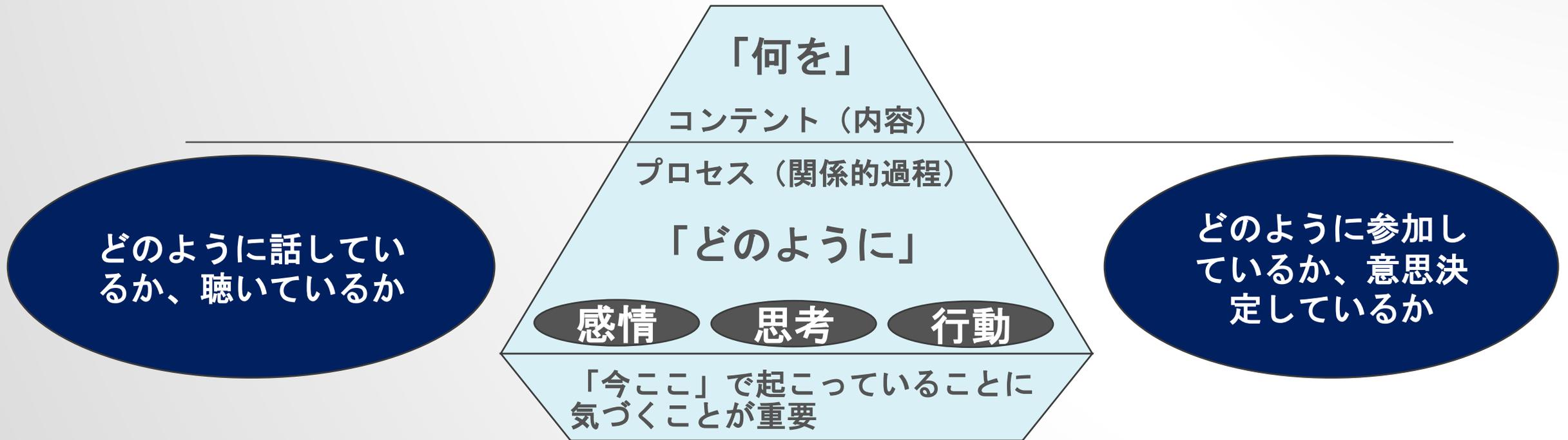


いかに相手の枠組に立って「聴く」ことができるか、共感的理解が大切

コミュニケーションの障害要因



人間関係を観る視点（コンテンツとプロセス）



心のこもったおもてなし

ホスピタリティの核心は何だろうか

ホスピタリティ・スキル

見たり、聞いたりして
確認できること

表情、動作、
身だしなみ、言葉遣い

ホスピタリティ・
マインド

相手の言動を注視し、
その背景に寄り添う

感じたり、気づ
いたりすること

傾聴 共感 受容

「今ここ」で起こっていることに
気づくことが重要

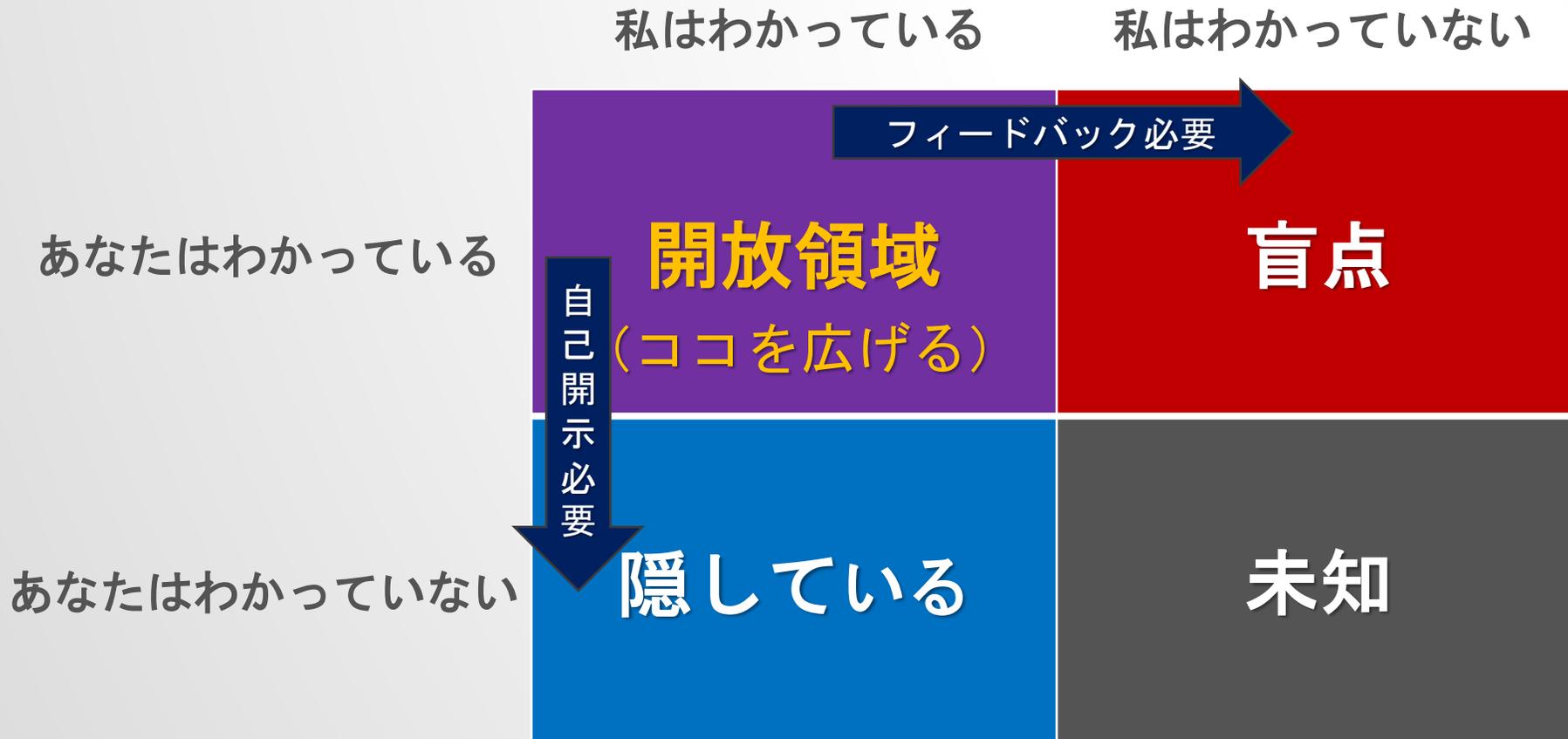
傾聴；注意を払って、
より深く、丁寧に耳
を傾けること

共感；他人の意見や感情などを、
その通りだと感じる

受容；自分の価値観
で批判や評価をせず、
ありのままに受け入
れること



信頼関係を構築するために何が必要か



他者との関係の中で、より自由で信頼できる関係を築き上げるとともに、ありのままの自分であり得るためには、**開放領域を広げる**ことに取り組むことが大切です



自己開示とフィードバック

自己開示・・・自分の考え、気持ち、感情の開示

今、何を感じ、どのような気持ちが動いているかは、自分からオープンにしない限り、相手は表情や口調などから推測することはできません、真実を知ることはできません

自己開示をしないしていると、互いに何を考えているのかわからず不安や不信が生まれます

自己開示は、相手の自己開示を誘います

フィードバック・・・人ではなく、行動に対して、ありのままに表現

その行動が、どのようなインパクトを与えたかを「 I メッセージで」伝えます

私は_____と感じました（感情）

私は_____と考えました（思考）

私は_____をしました（行動）



「傾聴」と「対話」

傾聴・・・相手の言葉の背景にある「思い」や「感情」までも聴くこと

相づちをはじめ、自分の聴いた事を繰り返して確認をとったり、より深く理解するために質問したりするなど、相手を理解するために積極的に聴きます

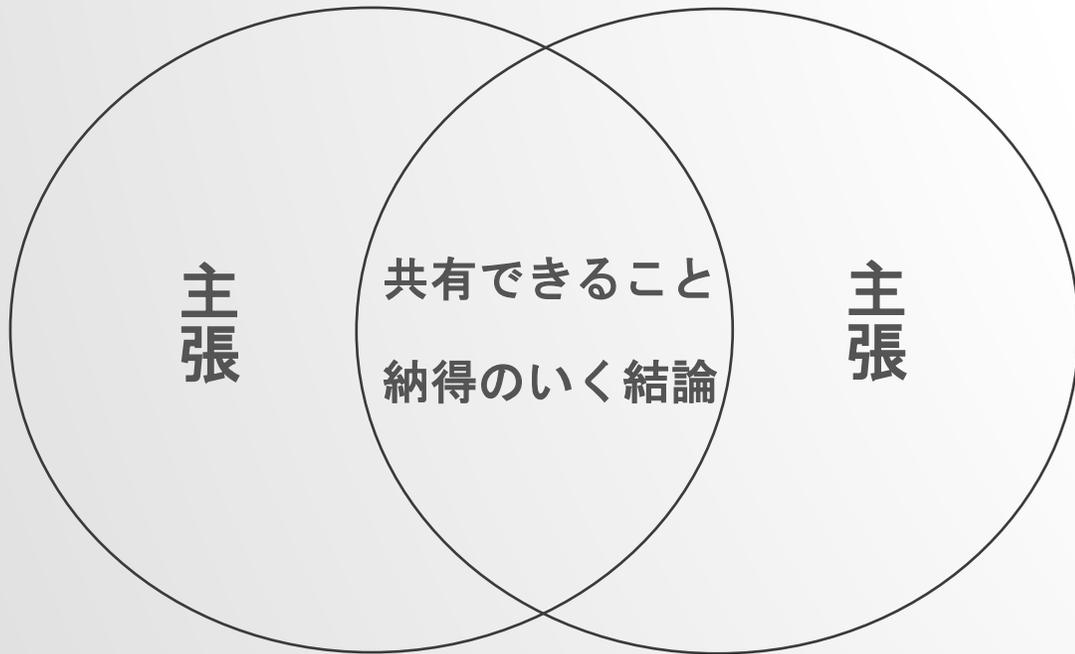
対話・・・考え、意見、感情を含んだ信頼関係に基づいた話し合い

対話の場は、お互いの人格を尊重し、相手を理解しようという肯定的な思いが根底にあります

考え方や価値観の違いを受け入れ、乗り越えるために、自分の意見を率直に伝え、相手の意見を傾聴し、話し合います



アサーション（自他尊重の自己表現）



- × 非主張的な態度
- × 一方的に主張する攻撃的態度

自分の気持ちや意見を大切にしながら率直に、正直に伝えると同時に、相手の気持ちや思いも大切にしながら耳を傾けるやりとり（態度）です

ポイントは3つ

- ・ 自分の気持ちや意見をはっきりさせる
- ・ それをその場にふさわしい方法で表現
- ・ 相手の思いを理解すること



エンゲージメントについて

「職務」・・・やりがいや裁量

- ▶ 職務を通して、「やりがい」を感じられているか
- ▶ 職務を遂行する上で、必要な「裁量」が与えられているか

「自己成長」・・・達成感や成長機会

- ▶ 仕事を通して、「達成感」を得られているか
- ▶ 仕事を通して、能力やスキルを高められているか



エンゲージメントについて

「健康」・・・仕事量やストレス反応

▶任されている「仕事量」は適切か

▶頭が重い、イライラする等の「ストレス反応」が出ていないか

「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

▶職務を遂行する上で、必要なサポートがあるか

▶自身の成長の手助けをしてきているか

▶部署や個人のミッションや目標を、わかりやすく伝えているか

▶自分が困っているときに、同僚は助けてくれるか



エンゲージメントについて

「人間関係」・・・上司との関係、仕事仲間との関係

▶上司とは良好な関係が築けているか

▶仕事仲間とは良好な関係が築けているか

「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

▶成果を認められたり褒められたりしているか

▶自分の意見や発言を周囲が聞いてくれているか

▶成果や貢献に見合った評価がされているか



エンゲージメントについて

「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

- ▶ 経営理念に共感しているか
- ▶ 方針や戦略に納得できているか
- ▶ 経営陣を信頼しているか
- ▶ 自院で展開する事業やサービスに誇りを感じているか

「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、称賛への妥当性

- ▶ 意欲的であれば、チャンスが与えられるか
- ▶ 失敗したこと以上に、挑戦したことを讃えられるか
- ▶ 目標を達成する上で、他部署は協力的か
- ▶ 誰かが称賛されたとき、適切であると感じているか



エンゲージメントについて

「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

- ▶働きやすい職場環境か
- ▶必要に応じてライフスタイルに合った働き方ができるか
- ▶働きに見合った給与・ボーナスが支払われていると感じているか

コラム

未来のカイシャの7つの必要条件

- ▶**志向力**・・・その組織ならではの「ありたい姿」を高く掲げていること
- ▶**共感力**・・・内外のメンバーがそれに強く惹きつけられ、共有していること
- ▶**開放性**・・・ヒト、生物・無生物、そしてAIとの共生・協働を目指すこと
- ▶**異結合**・・・異質なメンバー間の化学反応によって、イノベーションを起こすこと
- ▶**編集力**・・・個の「たくみ（クリエイティビティ）」を組織の「しくみ（標準や型）」に編み上げる力
- ▶**変態力**・・・過去にとらわれず、非連続な未来に向けて、「自己投企」し続けること
- ▶**学習力**・・・常に新たな学びを取り入れ、知恵をアップデートし続ける力

「カイシャがなくなる日」（名和高司著）より



2. 鹿児島厚生連病院のケース

急性期 94床
地域包括ケア 90床



<https://kago-ksr.or.jp/>



▶▶▶ 軌跡

医療技術の高度化や患者等の高齢化にともなう対応の増加、医療安全・法令遵守の厳格化等により業務過多になりやすい傾向にある一方で、職員の採用難から現場ではマンパワー不足

令和5年12月「業務改善部会」始動

▶ 目的・方針

- (1) 各部署の相互理解
- (2) 改善事例の情報共有
- (3) 部署・部署間で抱えている業務の課題解決

「組織が一丸となって生き生きと働き続けられる職場環境づくりに取り組む」

「働き方改革関連法」により長時間労働の縮減等が求められるなど、職場環境改善・業務改善への取り組みや、職員一人一人の労働生産性の向上をはかる必要

毎月第4水曜日 16時から17時



▶▶▶ 軌跡

令和5年12月 「業務改善部会」 始動

▶ 考え方・進め方

- 💡 建設的な意見を発言する
 - ・お互いに部署を知ろうとする
 - ・双方にとってよい方法を皆で検討する

- 1) 問題解決した成功事例の共有
- 2) 業務改善が必要な事柄について協議



▶▶▶ 軌跡

令和5年12月 「業務改善部会」 始動

▶ 問題解決

- 💡 「問題」とは、「あるべき姿」と「現状」とのギャップ
 - ・問題がたくさんある場合、優先順位（緊急度・重要度）を考える
 - ・何が問題なのかを明らかにすることが肝要
- 👉 「原因」は一つとは限らず、色々な角度から原因となることを考える
- 👉 「対策」は具体的に、だれが、いつまでに、何をするのかを考える



▶▶▶ 軌跡

令和5年12月「業務改善部会」始動

その際、患者中心、患者へ与える影響度等を基準に、皆で優先順位を決定し、問題解決に向けた協議を重ねていく

▶ 進め方

業務上、すでに問題解決された成功事例について、他部署の参考になるので、取り組み事例を紹介（あわせて、その「効果」についても）

業務上、現在困っていることについて（現状）、問題、原因、対策を考え、多職種での問題解決が必要と考えられる内容について協議
→その内容について「問題」「原因」「対策」を全員で確認する。



▶▶▶ 軌跡

令和5年12月 「業務改善部会」 始動

▶ 相互理解・連携促進に向けた現状把握

💡 「改善事例」「現在困っていること」どちらか1つ以上の作成を、各部署へ
お願い



▶▶▶ 軌跡

第2回～第4回 「業務改善部会」

ところが…

複数部署・多職種が関係する課題は、想像以上に難易度が高く、話し合いが難航

▶経過と問題点

- 💡 各部署から多くの意見がでたことから、改善事例を報告しつつ、試験的に多職種連携が必要なものをピックアップし部会として取り組むこととした
- 💡 一方で、各部署内の固有の課題等も多かったため、一度各部署へ持ち帰り部類分け（各部署固有の課題、1対1部署間の課題、複数部署・多職種が関係する課題）をお願い



▶▶▶ 軌跡

第5回 「業務改善部会」

- ▶担当部署は自部署の課題、問題、原因と対策（案）を説明
- ▶その後、他部署の出席者からの質疑応答や対策（案）の提案を受け、対策（案）について自部署内で実行可能か、他部署を交えての対策が必要か等を協議し、業務改善部会としての対策（案）を整理
- ▶対策を実行でき、改善につながった事例は、部署内で対策について情報共有し、実行後、改善事例を共有

▶部会の立ち位置を修正

- 💡 これまで出された課題を順番にプレゼンし、部会出席者から意見をもらう形式に変更
- 💡 各部署の課題にかかる「問題を整理する場」とし、解決に向けた対策について「多職種で意見交換をする場」へ変更



▶▶▶ 軌跡

第6回「業務改善部会」

▶外部環境や業務改善・効率化の視点を再確認

💡 次からのスライド内容で講演



PART1

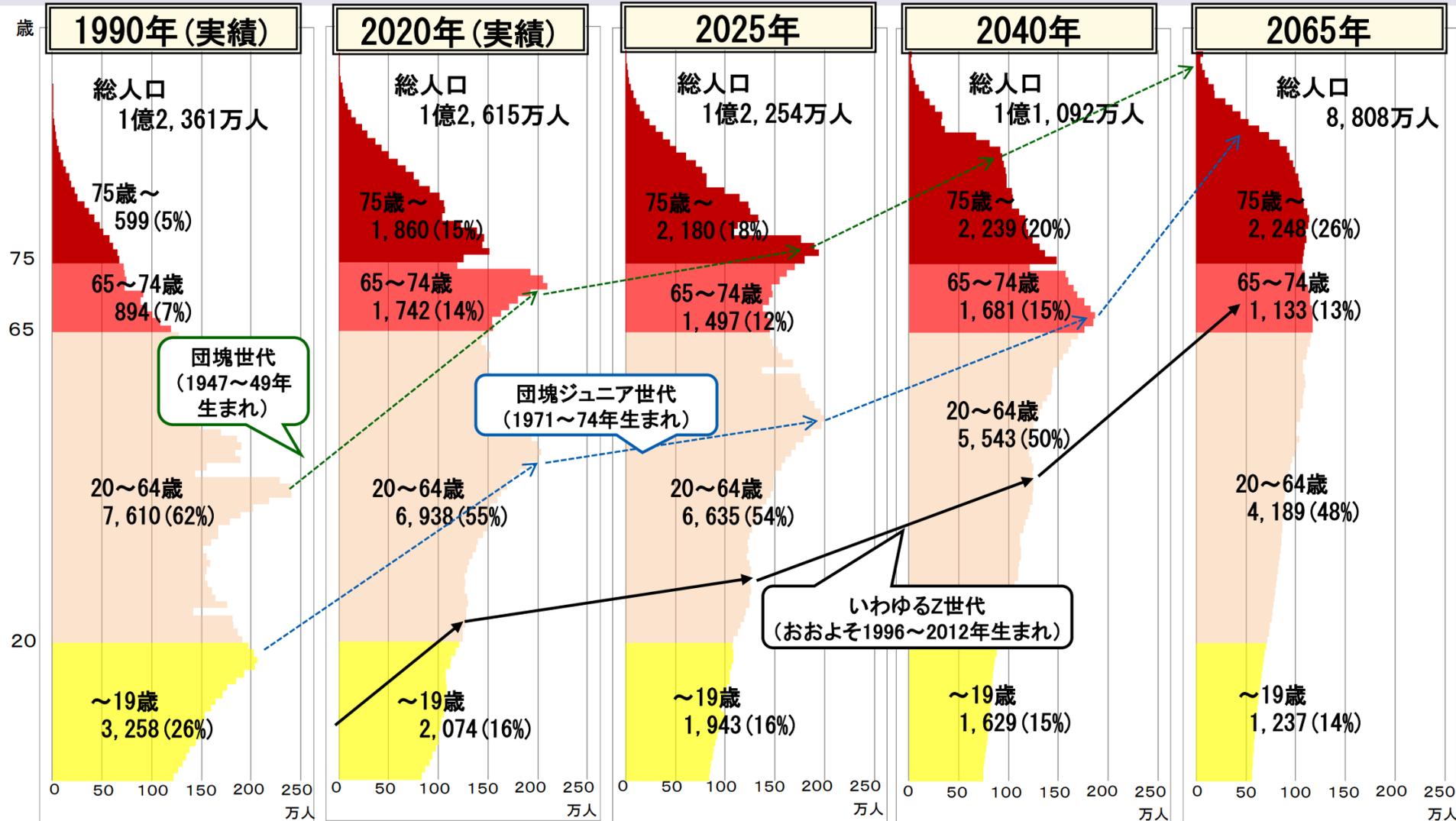
現在地について（外部環境）



日本の人口ピラミッドの変化

- ・団塊の世代が全て75歳となる令和7（2025）年には、65歳以上が全人口の30%となる。
- ・令和22（2040）年には、人口は1億1,092万人に減少し、65歳以上は全人口の35%となる。

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



46000 鹿児島県							
男女計	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
年齢別割合（0～14歳：％）	13.1	12.3	11.4	11.0	10.9	11.0	11.1
年齢別割合（15～64歳：％）	54.4	52.8	52.3	51.8	50.3	48.8	47.7
年齢別割合（65歳以上：％）	32.5	34.9	36.3	37.3	38.8	40.2	41.2
年齢別割合（65～74歳：％）	15.7	15.6	14.2	13.4	14.1	15.3	15.4
年齢別割合（75歳以上：％）	16.8	19.3	22.0	23.9	24.7	24.9	25.8
総人口指数（2020年＝100）	100.0	95.6	91.2	86.8	82.4	78.1	73.7



国立社会保障・人口問題研究所
 都道府県・市区町村別の男女・年齢（5歳）階級別将来推計人口-『日本の地域別将来推計人口』（令和5（2023）年推計）より



■古い働き方：

- ・一部の職員の長時間労働ですべてを解決
- ・長時間労働出来ない人は労働市場から排除

※ 人が無尽蔵に供給されうる
「人口増加社会」型の働き方

【法規制】で促進

- ・時間外・休日労働の上限設定 ・確実な休暇取得
- ・正規と非正規の不合理な待遇差の禁止

■新しい働き方：

- ・一人一人の状況に応じた多様な働き方で
労働力を最大限に活かす

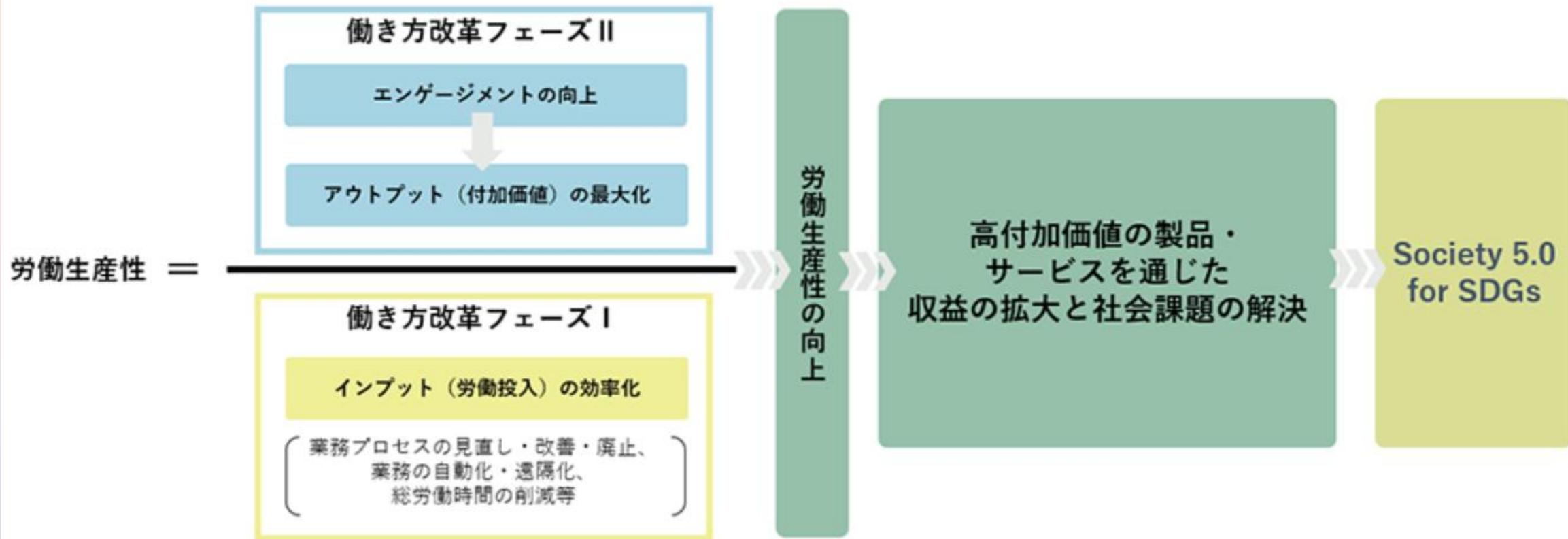
※労働力資源が限られている「人口減少社会」対応型の働き方

※ 勤務条件を工夫することで採用の可能性が広がり、
定着率の向上も期待

令和2年度厚生労働省委託事業「医療勤務環境改善マネジメントシステムの普及促進等事業」医療機関の働き方改革セミナー 資料1より



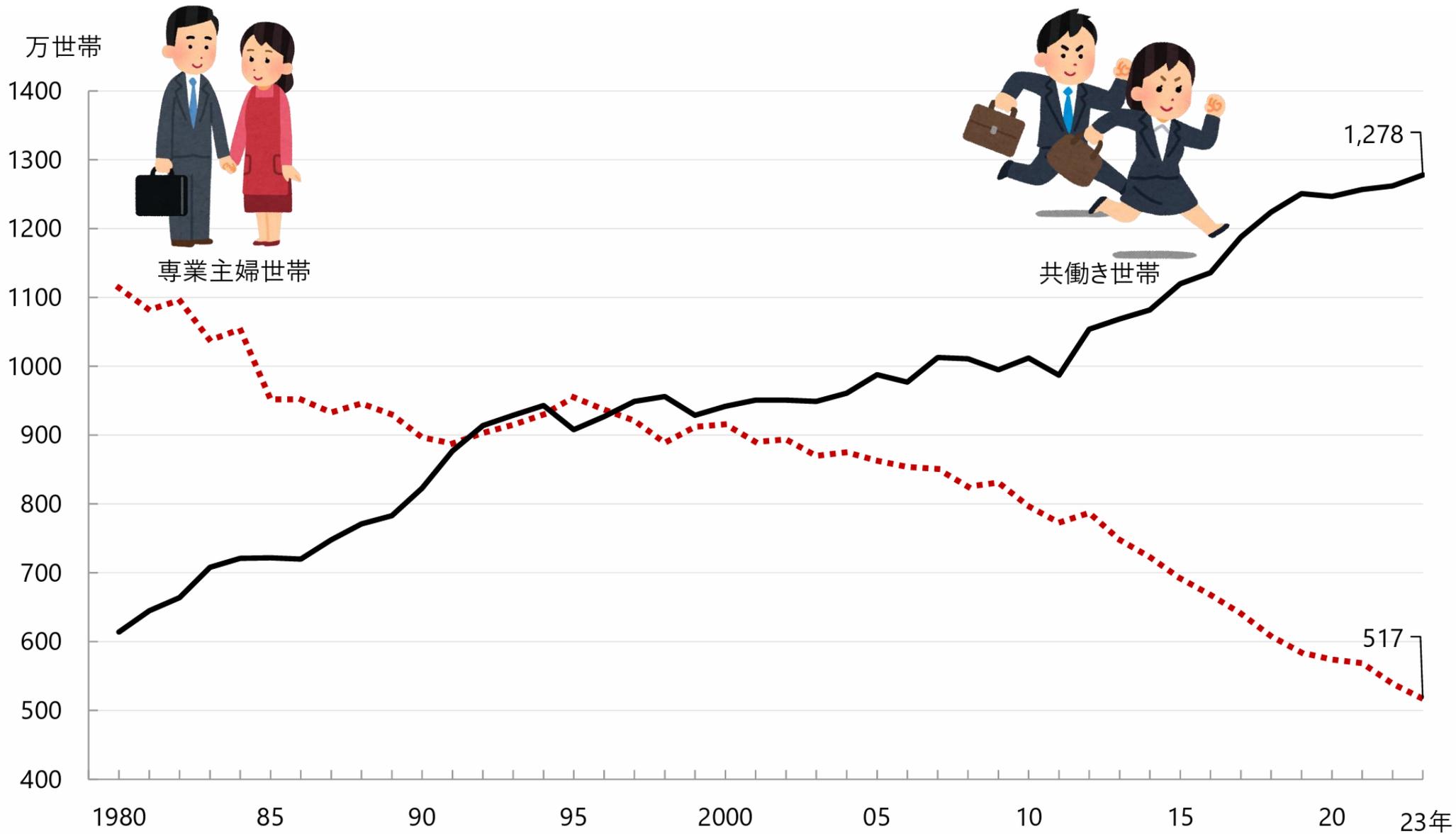
エンゲージメントと労働生産性を高める働き方改革



日本経済団体連合会
週刊 経団連タイムス 2023年2月23日 No.3580 より



専業主婦世帯と共働き世帯 1980～2023年



JILPT
早わかり グ
ラフでみる長
期労働統計
より



年代ごとの人事労務管理の特徴と経済環境

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



年代	1946～ 1960	1961～ 1970	1971～ 1990	1991～ 2000	2001～ 2020	2021～
成長段階	戦後立上り期	高度成長期	中成長期	後退期	低成長期	再生期
国内経済	・ 輸出による成長	・ 大量生産	・ オイルショック ・ 円高	・ バブル崩壊 ・ デフレ	・ 海外シフト	・ 事業構造変化 ・ コロナ禍不況
人事労務管理	・ 職工身分制度が労使協調で緩和	・ 資格制度	・ 職能資格制度	・ 目標管理制度 ・ コンピテンシー評価 ・ 複線型人事制度 ・ 役割等級制度	・ グローバルグレード ・ 定年延長	・ 同一労働同一賃金 ・ 働き方改革 ・ テレワーク
主な特徴	「三種の神器」が確立 ・ 終身雇用 ・ 年功序列 ・ 企業内労働組合	主に年齢による処遇	年齢や能力による処遇	成果主義人事の導入 ・ グローバル基準	デジタル化の進展	いわゆるジョブ型雇用への関心

(資料出所) HRプロ「日本型雇用の先にある人事の姿とは?【第2回】古典理論から見えてくる今の姿」(https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2322) を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において作成



働く時間・場所の希望

- 好きな時間に働く、好きな場所で働く、といった自由な働き方を希望する人は、この6年の間に20~30代社員で増加傾向。特に20代前半には多く、令和4（2022）年には約52%が好きな時間、約44%が好きな場所で働くことを希望。

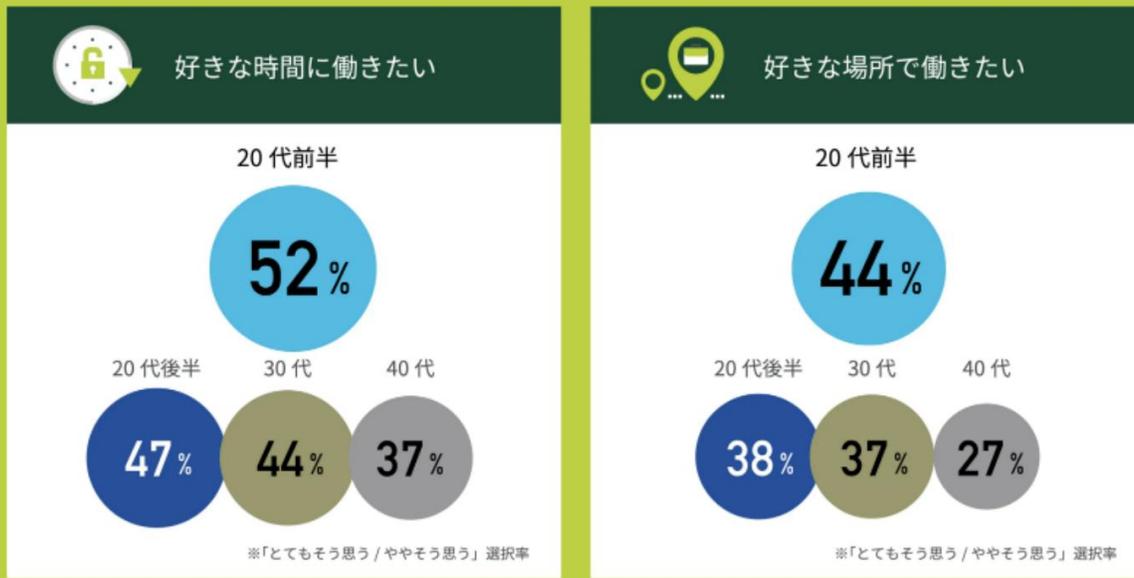
新しい時代の働き方に関する研究会
報告書 参考資料
より



自由な働き方を志向している

働く時間・場所の希望（2022年）

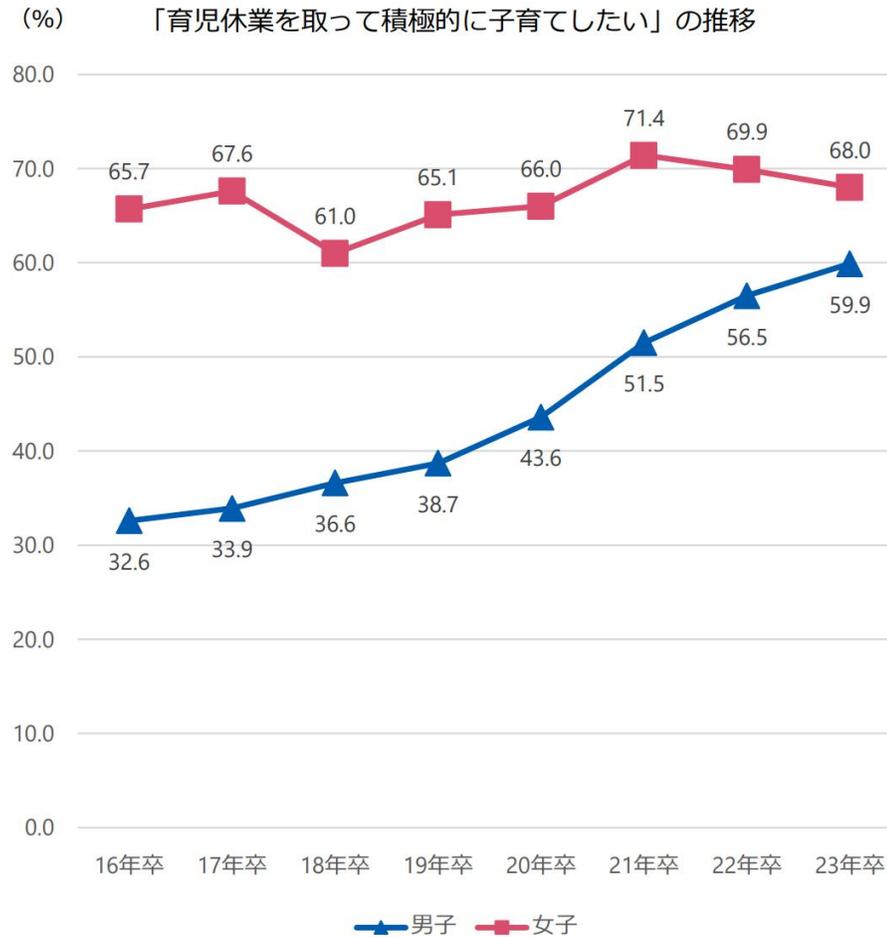
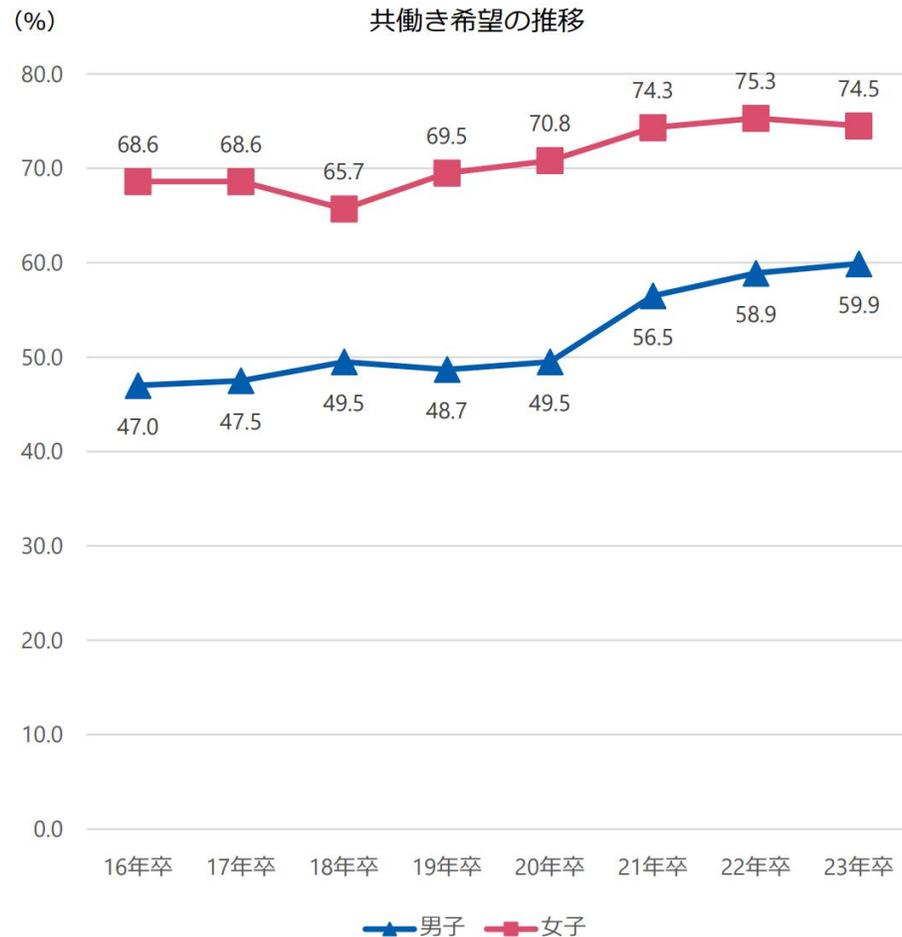
好きな時間に働く、好きな場所で働く、といった自由な働き方を希望する人は、この6年の間に20~30代社員で増加傾向。
特に20代前半には多く、2022年には約52%が好きな時間、約44%が好きな場所で働くことを希望。



共働き・子育てへの意識

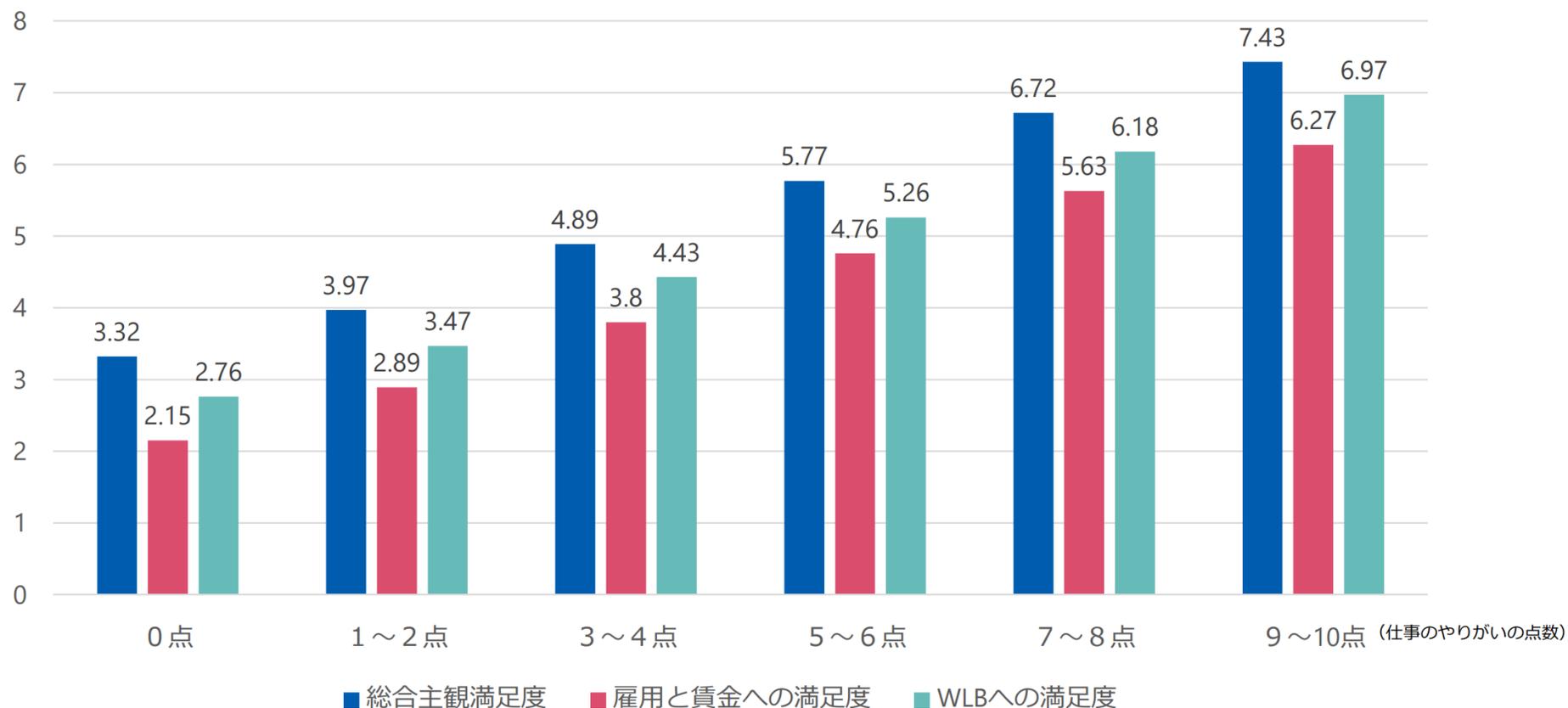
- ・大学生の意識調査において、男女ともに共働き希望が増加しており、育児休業をとって積極的に子育てをしたい男性の割合も年々増加している。

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



仕事のやりがい別の満足度

- ・「総合主観満足度」（※現在の生活にどの程度満足しているか）、「雇用と賃金」及び「仕事と生活」への満足度すべてにおいて、現在の仕事にやりがいを感じている人ほど、満足度は高い。
- ・仕事にやりがいを感じていない者（0～2点）と非常に仕事にやりがいを感じている者（8～10点）の満足度の差は非常に大きく、仕事のやりがいが満足度に大きな影響を及ぼしている。



(注) 「総合主観満足度」は「現在の生活にどの程度満足しているか」について、0点から10点の11段階で満足の度合を質問し、「全く満足していない」を0点、「非常に満足している」を10点として集計したもの。

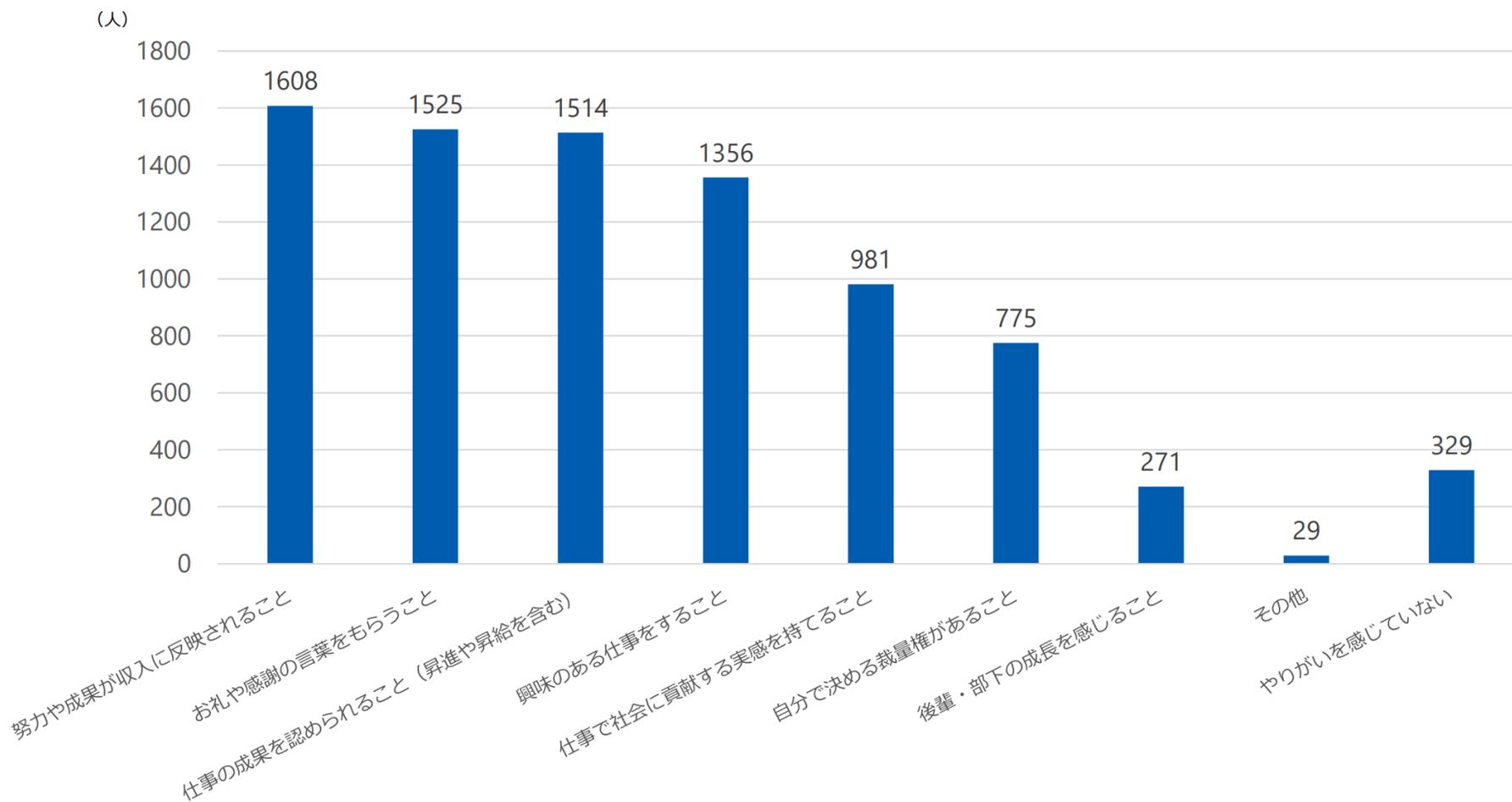
(資料出所) 内閣府「満足度・生活の質に関する調査」に関する第3次報告書（2020年4月）を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において作成

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



仕事にやりがいを感じる要因

- ・具体的にどのようなことに仕事のやりがいを感じるのかを複数回答で尋ねたところ、「努力や成果が収入に反映されること」、「お礼や感謝の言葉をもらうこと」、「仕事の成果を認められること」と回答した人の数が多かった。



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



働きがいがある、魅力ある職場に向けて

令和2年度厚生労働省委託事業「医療勤務環境改善マネジメントシステムの普及促進等事業」医療機関の働き方改革セミナー 資料1より



平成26(2014)年10月 [改正医療法施行]

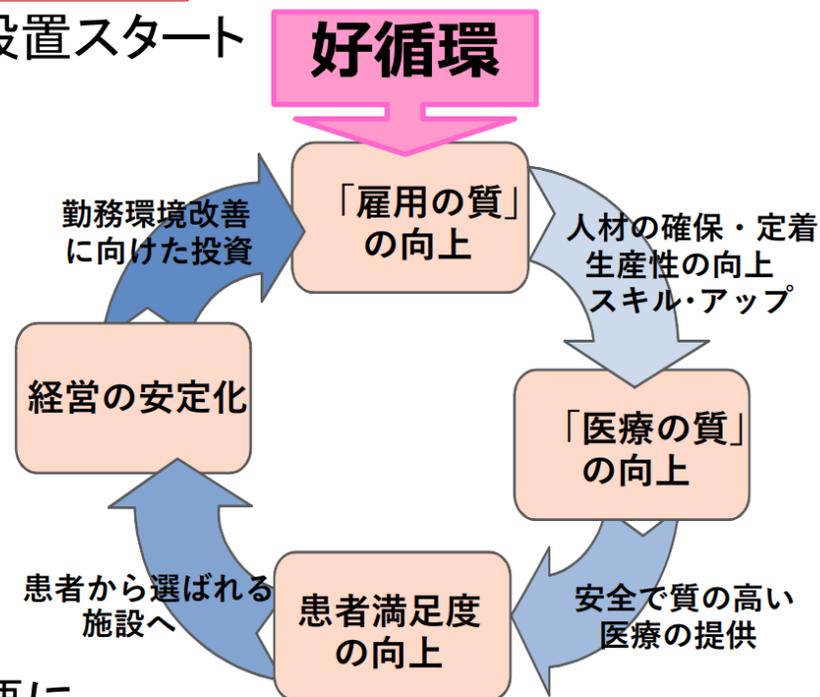
- ・勤務環境改善が医療機関の努力義務に(医療法30条の19)
- ・医療勤務環境改善マネジメントシステム※・創設
※「医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針」(平成26年厚生労働省告示第376号)策定
医療機関がPDCAサイクルを活用して計画的に医療従事者の勤務環境改善に取り組む仕組み。
- ・医療従事者の勤務環境改善を促進する拠点として
医療勤務環境改善支援センターの設置スタート

平成29(2017)年

- ・全都道府県に、設置完了。
※労働基準監督署とは別組織

平成30(2018)年

- ・働き方改革推進法の成立もあり、センターの位置づけがますます重要に。



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

いきサポ
 ホームページ



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

■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

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



4つの領域における取組メニュー

(1) 働き方・休み方改善

- 労働時間管理**：時間外労働の削減、1回あたりの最長勤務時間の削減、休暇の取得促進、夜勤負担軽減策（夜勤明けの早帰り等）、勤務と勤務の間隔の確保 など
- 医師の負担軽減**：多様な勤務形態（短時間勤務、交代制勤務、連続当直を行わない勤務シフト、主治医制見直し等）、給与・手当等の処遇改善、チーム医療の徹底（補助者の活用等）、他職種との連携・業務分担、その他の負担軽減（ICT機器、医師の確保等）、地域医療連携（診療所との外来業務の分担等）
- 看護職・コメディカルの負担軽減**：復職支援制度、雇用形態や勤務形態が選択可能な制度（働く時間の長さ、時間帯や曜日、働き方等が選べる）、健康・安全に配慮した夜勤・交代制シフト（仮眠時間の確保、夜勤回数の制限、夜勤専従者の雇用及び配慮等）、診療・薬剤・検査・事務部門等関連部門との連携、潜在看護職・コメディカルの把握・職場復帰支援 など

(2) 職員の健康支援

- 職員の生活習慣病対策**：健康診断の受診率向上等
- メンタルヘルス対策**：相談窓口、復職支援プログラム等
- 作業環境対策**：腰痛対策、眼精疲労対策（健診、作業環境の管理等）
- 有害化学物質対策、感染症対策** など

(3) 働きやすさ確保のための環境整備（ソフト面・ハード面）

- 仕事と子育て・介護との両立支援**：院内保育所や学童保育等の整備、休憩スペースの設置、情報共有システム導入、保育・介護サービス利用料の補助、短時間正社員制度の導入、育児・介護に係る休業・休暇制度の充実、男性職員の育児休業取得 など
- 職員の安全確保（暴言・暴力等への対策）**：警備員の配置、相談窓口の整備、対応マニュアルの整備 など
- いじめ・ハラスメント対策**：相談窓口の整備、関連する研修の実施
- 職場の風土・環境の整備**：職員向け院内アメニティ（仮眠室、休憩室等）の整備 など
- 人材の定着化の視点**：定期面談等による職員の事情や希望の把握、職員の事情等を尊重した配置や業務面の配慮

(4) 働きがいの向上

- 専門職としてのキャリアアップ支援**：研修等への参加奨励、子育て等と両立しながらの勤務の継続に関する相談窓口の設置 など
- 人事異動によるキャリアアップ**：法人内での人事ローテーション
- 休業後のキャリア形成**：産休・育休復帰後のキャリア形成、産休・育休中の職員の円滑な復職の支援 など

令和2年度厚生労働省委託事業「医療勤務環境改善マネジメントシステムの普及促進等事業」医療機関の働き方改革セミナー 資料1より



骨太の方針2024（抜粋）



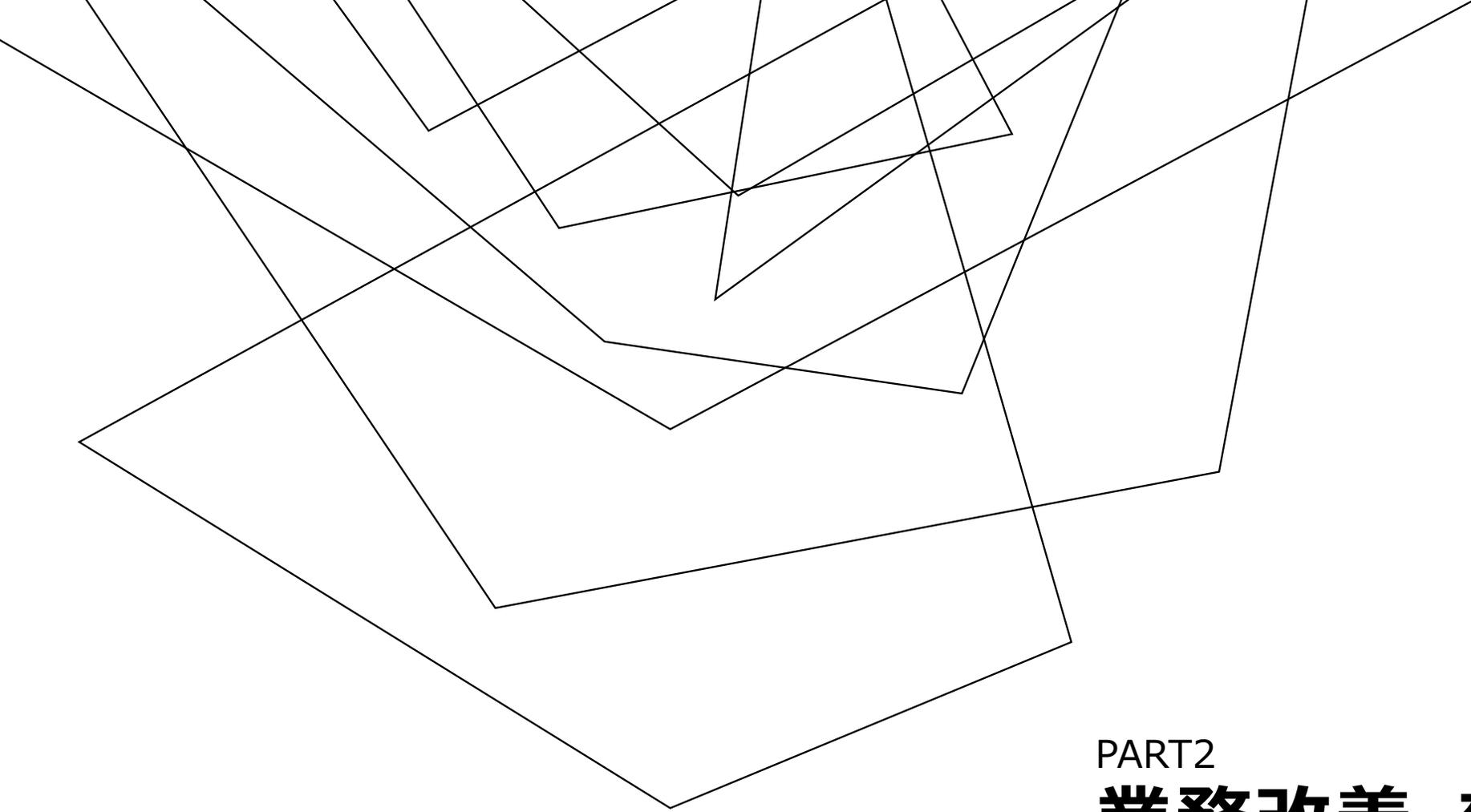
内閣府
ホームページ

三位一体の労働市場改革

賃上げを持続的・構造的なものとするため、三位一体の労働市場改革を推進する。

- リ・スキリングによる能力向上支援。
- 個々の企業の実態に応じたジョブ型人事（職務給）の導入。
- 成長分野への労働移動の円滑化。





PART2
業務改善・効率化の視点



議題

- 1 目的は何か
- 2 改善・効率化の視点
- 3 現状把握
- 4 課題抽出
- 5 取り組む



1.目的は何か





質の高いケア &
イキイキ働ける環境



ミッション／ビジョン

▶▶▶ 基本理念

「予防から治療に至る一貫体制」を堅持し、
JA組合員・地域住民の健康の維持・増進活動と
良質で高度な医療の提供を通じて、
地域社会の発展に貢献します。

▶▶▶ 基本方針

1. 予防医療を通じ、みなさまの健康づくりを積極的に支援します。
2. 安心・安全な質の高い医療につとめ、心のかよう治療に取り組みます。
3. 地域の医療機関や介護施設と連携して、みなさまの健康と暮らしを支えます。



ミッション／ビジョン

▶▶▶ 基本理念

→ イメージしてみましょう

▶▶▶ 基本方針

→ イメージしてみましょう



2.改善・効率化の視点





まずはチームの心理的安全性を高めよう

① リフレーミング

リフレーミングとは、異なる視点から物事を捉えなおすこと。

「失敗」→「学習の機会」

② 主語を「私」から「私たち」へ

主語が「私」だと、自分以外（のこと）は「他人事」となりますが、主語が「私たち」だと、自分以外（のこと）も「チーム事」となります。



改善・効率化の主なターゲット

- ・非効率な方法・手順
- ・他職種等実施可能
- ・業務負担の偏り



業務内容・方法・体制を見直し、効率的に改善

効率化の主な方法			
排除	廃止	削減	
交換	再配置	標準化	
結合・分離	一元化	分業化	
簡素化	機械化	IT化	
時間・空間の工夫	なくす	ずらす	長（短）く・広（狭）くする



勿論、ケアの質の担保は大前提

必要な視点

- 各職種の専門性は何か（専門性の保持）
- 倫理（患者等の尊厳や権利を損なわないか）
- 医療安全（業務の範囲・方法・手順）
- 法律・制度（関係法令、医療法、診療報酬等）
- 働きがい（負担軽減、モチベーション向上）



目指すべき成果

- 質の高い（タイムリーな）ケア
- 業務時間・業務量削減
- イキイキ働ける環境（モチベーションの維持・向上）
- WLBの取れた働き方の実現



3.現状把握



院内業務の見える化

主観的な意見と、客観的なデータとを組み合わせ、現状を把握します

- プロセスマッピング（業務フローを図により可視化。マニュアルにもなる。）
- ヒアリング（どの業務の、どのような点が、うまくいっていないのか。方策案は。）
- アンケート（傾向をつかむ。選択式→定量的。自由記述欄→定性的。）
- タイムスタディ（どの時間帯に、どのくらい時間をかけ、どのような業務を行っているか。）



4. 課題抽出



課題（問題：理想と現状とのギャップ）の抽出

最終的に成し遂げたいこと（理想）は何か？

現状でできていないこと、不足していること、阻害要因は？【課題真因の言語化】

- ムリ（資源（人材・体制・設備等）や時間・手順が不十分なため、業務遂行に支障）
- ムダ（資源や時間・手順に余分がある）
- ムラ（資源や時間・手順が一定でないため、業務の成果や進捗がまちまち）

- → 「なぜ？」を繰り返してみる



課題（問題）真因の言語化の「視点」

1. 痛みを感じるポイントが確実に存在するか
2. 痛みは、どれくらいシビアで、頻繁にあるか
3. 強い感情を示したか
4. 解決できるものか（課題解決の有効な解決法は何か。前提条件は正しいか）
5. 解決されるべきであると信じているか
6. 課題解決できない制約条件があるか
7. 気づいていなかった潜在的な課題が引き出されたか



5. 取り組む



取組の方向性・方策の検討

	非効率な方法・手順	他職種等実施可能	業務負担の偏り
排除		廃止 削減	
交換		再配置 標準化	
結合・分離		一元化 分業化	
簡素化		機械化 IT化	
時間・空間の工夫		なくす ずらす 長（短）く・広（狭）くする	

※勿論、ケアの質の担保は大前提





取組手順（誰が、いつまでに、何を）

- ①スケジュール（時期・期間）
- ②体制・連携・協働（コラボ）
- ③道のり（試験的・アジャイル・ウーダグループ）
- ④合意形成・経費
- ⑤目標（値）設定
- ⑥（P）DCA



目標設定例

〇〇（方策）によって、

●●（課題）に要する時間を削減することで、

■■（時期）までに、

△△（指標）が、

▲▲以上減少する。

指標（例）	測定	目標	実績
要する時間	分		
時間外労働	分		
エンゲージメント	パーセンテージ (%)		
ポジティブなフィードバック	パーセンテージ (%)		
離職率	パーセンテージ (%)		



考慮事項

「D」「C」「A」

- 随時記録、進捗の共有
 - 意見交換（振り返り）
- 目標（値）達成の可否・程度
 - 達成要因、障害となった要因
- 取組全体の評価
 - ケアの質向上、モチベーションの維持・向上
- WLBの取れた働き方の実現
 - 時期の変更、改善、工夫

改善を続ける（SECI）

- 声掛け、フィードバック（目的・意義の共有）
- 個人の目標を設定する
- 反復（して適応）する
- パフォーマンス（成果）を振り返る
- 新しいテクニック・組み合わせを探索する



▶▶▶ 軌跡

第7回～第9回 「業務改善部会」

▶ 継続と総括

継続して部会を行うとともに、さらなる部会改善の検討

成 果

- ① 部署毎に問題解決に向けて原因、対策等を協議
 - ② 他部署に対する建設的な意見
 - ③ 各部署の抱える課題の共有
- 「相互理解」「お互いさま」の雰囲気醸成

課 題

- ① プレゼン1ヶ月後の経過報告はあるものの、その後改善状況の確認や追跡ができていない。
- ② 各部署固有の事案の検討を中心にしており、複数部門に関連する課題についての協議・検討ができていない。
- ③ 部署の課題抽出に難渋している。



▶▶▶ 軌跡

第10回 「業務改善部会」

以降、グループワーク形式を導入

組織開発の視点を取り入れ、
対話やコミュニケーションの向上を念頭に
部会を運営

▶今後のすすめ方について再確認

💡 今年の4月は新年度と同時に新たな中期3か年計画のスタートとなる節目であり、よいスタートが切れるように所属長および部員メンバーを中心にエンゲージメントを高める取り組みを職員の方々に波及させたい

💡 勤務環境改善マネジメントシステムのステップ3～7を強化ポイントとし、PDCAを回していきたい



あなたの親戚や友人に、厚生連で一緒に働くことをどの程度おすすめしますか？

今日のディスカッションのテーマ

- あなたのエンゲージメントは高い方ですか？低い方ですか？
- 高い理由は何ですか？低い理由は何ですか？
- 上記を踏まえ厚生連病院の課題は何だと思えますか？

グループでディスカッションしましょう。

お勧めする可能性を11段階で答えてもらった結果を指標として、今後の取り組みを通じてネガティブな評価の方のエンゲージメントを高めていく



▶▶▶ 軌跡

第11回 「業務改善部会」

▶ ありがたい姿について再確認

💡 全職員の、親戚や友人に厚生連病院で一緒に働くことをお勧めする可能性を11段階で答えてもらった結果を部会で共有

💡 まずは、3年後のありがたい姿をイメージ（厚生連はこうありがたい、私はこうありがたい）していただき、部会メンバーが考える厚生連病院の問題点について、どの問題点につき、なぜ、具体的な対策は、何から始めるか、検討



▶▶▶ 軌跡

第1回 「業務改善プロジェクト」

業務改善をすすめるためには、職員のエンゲージメント（職場・職務に対する愛着や誇り、熱意）を高め、組織が何のために、何がしたいのか（理念・方針）を明確にして、職員に共感していただくことが重要

▶プロジェクトについて確認

- 💡 全職員の、親戚や友人に厚生連病院で一緒に働くことをお勧めする可能性を11段階で答えてもらった結果を共有
- 💡 組織全体をよくするために、まず各部署での取り組みが重要なので、所属長のみなさんにお集まりいただいた（👉 業務改善プロジェクト）
- 💡 目的を共有し、簡単なことから取り組むことや、部署内のコミュニケーションを図ることでのスタッフの一体感の醸成の重要性の確認ため



▶▶▶ 軌跡

理事長、副院長等から方針等の周知

第1回「業務改善プロジェクト」

グループワーク形式

▶病院方針の確認

- 💡 鹿児島厚生連病院基本理念
- 💡 鹿児島厚生連病院基本方針
- 💡 令和7年度事業計画骨子（中期3カ年計画）

3年後のありたい姿について
のワーク

3年後の自部署のありたい姿を考えてメモ。
→書き出すことでアウトプットするトレーニング
グループ内で理由を説明し、他部署と取り組みや問題点などを共有。
→具体的に言葉に出すことで、伝える能力のトレーニング



▶▶▶ 軌跡

グループワーク形式

第2回「業務改善プロジェクト」

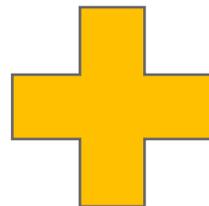
▶看護部の目標管理事例紹介

- 💡 課題を明確化し目標設定
- 💡 バランススコアカード紹介

グループワークの感想

- ・部署の課題解決に向けて、今後動きたい展望がみえてきた
- ・上席者で話した内容を部内にどう周知していくか議論した
- ・各部署の課題をそれぞれ知ることができた。何とかしたい思いはみんなあるのでこれから行動していきたい
- ・ワークライフバランスの確保等スタッフが働きやすい環境作りをしていきたいと議論した
- ・スタッフがやりがいを持つようにはどうしたらいいか議論した
- ・色々な課題があるが共有することが大切だと感じた

プロセスを振り返ることで、自分自身のホスピタリティがどうであったかを学ぶワーク



部署の目標設定についてのワーク



▶▶▶ 軌跡

第3回 「業務改善プロジェクト」

グループワーク形式

▶以下についてのグループワーク

- 💡 目標の評価方法について
- 💡 目標設定にあたり苦労した点（困ったこと）について



▶▶▶ 軌跡

第12回 「業務改善部会」

各部署の
「3年後のあるべき姿（目標）」と
「令和7年度行動計画」について

▶以下についてのグループワーク

- 💡 部署の目標達成のために具体的に何に取り組めますか？
- 💡 具体的な取り組み内容の実行に関する役割分担ができそうですか？
- 💡 目標を数値で評価できるものに何がありますか？



▶▶▶ 軌跡

第13回 「業務改善部会」

▶業務改善部会・プロジェクトでの主な取り組みの再確認

💡 各部署での目標設定

目標設定プロセスにおける部署内で活発なディスカッションのトレーニング

💡 グループワーク

自分の考えをまとめ（頭で考えて文字化する）、アウトプットする（グループ内で発表する）トレーニング

司会役：メンバーの意見を引き出すトレーニング、意見をまとめるトレーニング

記録・発表役：メンバーの意見をわかりやすくまとめ、他のグループに伝えるトレーニング



今日のグループワーク

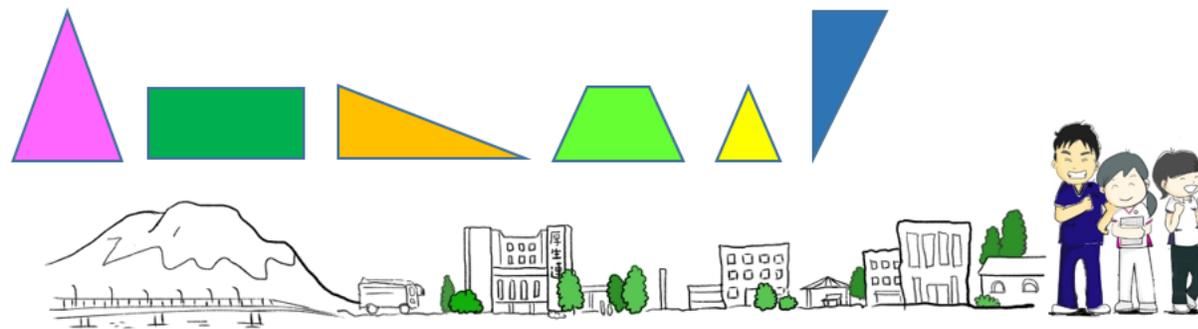


グループワーク「心はひとつ」

無言で協力する作業をとおして、メンバー同士の協力や感情の動きに気づく。

ミッション

与えられた紙片を全部使ってメンバーひとりひとりの前に**同じ大きさ、同じ形、同じ枚数**による図形を作ります。



ルール

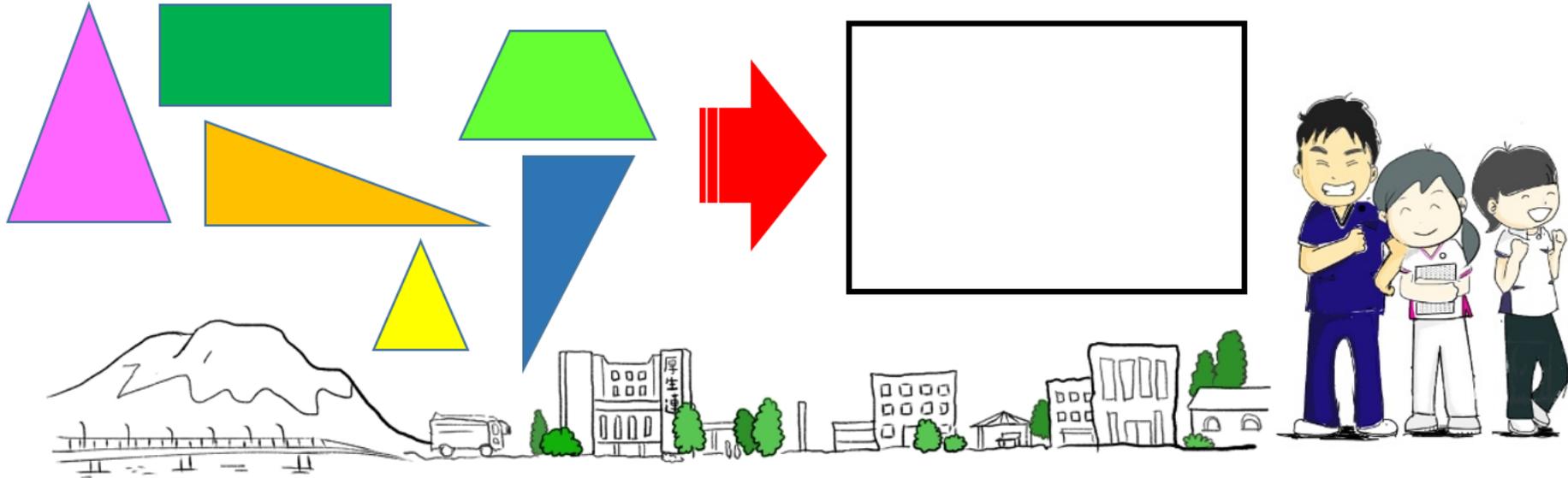
1. **無言**で作業してください。
2. 自分がほしい紙片が他のメンバーのところにあっても、それを**請求することはできません**。手を出してもいけないし、ジェスチャーなどのサインを送ることもできません。
3. 自分から他のメンバーに自分が持っている紙片を**あげることはできません**。その場合、1片は必ず自分の手元に置いておくこととします。ただし、渡すときは、**手渡し**とします。かたちができているものを渡すときは、必ずかたちを崩し**バラバラにして渡す**こととします。また、差し出された紙片は、**受け取りを拒否することはできません**。
4. ミッションが達成できたら、手を挙げて知らせてください。



ヒント

作る図形は「四角形」

4つの小さな四角形、三角形、台形を組み合わせて全員
同じ大きさの四角形を作りましょう



ふりかえり

1. このワークで、**あなた自身について感じたこと**は、どんなことですか？
2. このワークで、**グループに対して感じたこと**はどのようなことですか？
3. グループは**どのようなプロセス**を経て、課題を達成したと思いますか？
4. このワークで気づいたことで、**日常の中で活かせること**はありますか？



時にはBGM♪



飲食OK!



感想

- ・会話、対話の重要性を感じた。相手を思い行動することで雰囲気良くなると考えます。
- ・みんなで助け合うとアイデア倍増。課題達成しやすくなる。一つの課題、目標に同じ視点で取り組むことが大切。
- ・目先の仕事ばかりにならずに周りの仕事の状況も見ながら声掛けしたい。
- ・目標が統一されていたら、協力的に仕事が進むことを実感した。
- ・目的、目標をしっかり立てることで、相手の事、周りの事を考えながら行動を起こす事でうまくいく。コミュニケーションの取り方もいろいろある。
- ・コミュニケーションを取ることで、個人では達成できないことにも立ち向かっていける。



いきサポ



<https://iryoku-kinmukankyou.mhlw.go.jp/>

人材確保対策



<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053276.html>



ここで、グループワークについて、簡単に解説します

会場では、以下のような用紙が配布されています

- ①「課題」に対して自分として一番望ましい声かけと思うものを選択して下さい。
- ②下記の【合意の心得】を踏まえ、グループ（組）で話し合い、グループ（組）として一番望ましいと思う声掛けを選択して下さい。

《 時間 4 分 》

【合意の心得】

- ▶ 本日の研修の総論編の内容を思い出してください。
- ▶ お互いが納得するまで、十分話し合ってください。
- ▶ 決定を一つにするためには、誰かが妥協しなければならないのですが、安易に妥協せず、十分納得して譲ってください。

お隣の人と、2人一組になります



ご視聴の皆様も、取り組んで みましょう

【課題】

▶ 研修で、グループワークに対応できにくい方（50歳代）に対する声掛け

- ① ○○さん、グループワークの内容を理解できていますか？
- ② それでいいと思います。何かあれば声をかけて下さいね。
- ③ 無理をしないで、休まれてもいいですよ。
- ④ 頑張って、このようにやってくださいね。
- ⑤ ○○さん、できるところまでやればいいと思いますよ。

▶ 自分の選択（ ） ▶ グループ（組）の選択（ ）



ふりかえり

▶話し合い中の、メンバー同士の（お互いの）関係に思いを寄せ、気づいたことを書いてください。

1. あなたは、メンバー（お隣の人）に対して寄り添う気持ちで話すことができましたか？

不十分

1 2 3 4 5 6

十分

その理由は？

2. あなたは、メンバー（お隣の人）の考えに対して寄り添う気持ちで聴くことができましたか？

不十分

1 2 3 4 5 6

十分

その理由は？

3. このワークで気づいたことで、日常の中で活かせることはありますか？



◆ 実際の進め方

- ・それぞれのグループ（組）の選択したものを発表してもらう。
- ・ホスピタリティある対応のために大事なことについて、気づいたことの発言を求め、共有する。
- ・「振り返りシート」を記入してもらう。
- ・それぞれのグループ（組）で、「振り返りシート」に書いたことを発表しながら共有する。
- ・全体で、ワークから気づいたことを共有する。

【ねらい】

- ・お隣の人と、“望ましい声掛け”として合意を導く話し合いをする中で、自分や他者がどのような働きかけ（声掛け）をしているかに気づく。
- ・話し合いにおいて、お隣の人に対して寄り添う気持ちで相手の話を聴き、自分の思いも伝える。
- ・このワークは二重構造になっていました。
- ・ホスピタリティについてグループ（組）で話し合っているにもかかわらず、その時の自分の声のかけ方や態度にホスピタリティがあったかどうかを振り返ります。
- ・自分の意見を主張しすぎるあまり、メンバーの意見を聴くことができなかった自分に気づいたり、メンバーが受け入れてくれている態度によって、とても話しやすくなったという体験を振り返ります。



病院・医療機関向け 研修講師派遣のご案内

社会保険労務士の資格を有する経験豊富なアドバイザーを
講師として派遣いたします！

<研修テーマ例>

- ・医療機関における働き方改革
～なぜ「働き方改革」が必要なのか～
～勤務環境改善マネジメントシステムの導入に向けて～
- ・年次有給休暇の適切な取得と業務効率化
～計画的な休暇取得で働きやすい職場を目指す～
- ・職場のハラスメント対策と管理監督者の役割について
～被害者、加害者、傍観者にならないために～
- ・接遇マナーとコミュニケーション
～伝える力と信頼を築くコミュニケーション～
- ・働く人のメンタルヘルス対策
～ラインケアとセルフケア～
- ・医療従事者のためのワーク・ライフ・バランス研修
～多様で柔軟な働き方の実現に向けて～

**講師派遣
無料**



上記のほか、事前の打合せにより、貴院のニーズ(職種別、階層別、目的別等)に応じた研修をご提案いたします(事前の打合せから研修実施後のフォローアップまで、相談も無料です)。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター(*)通称:きんかいセンターでは、医療労務管理アドバイザー(社会保険労務士)や医業経営アドバイザー(医業経営コンサルタント)が専門的・総合的な支援を行っています。
講師への謝金および旅費は当センターが負担いたします(講師手配以外の会場準備・運営等は主催者でお願いします)。お気軽にお問い合わせください。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
TEL 099-813-7731
<https://www.kagoshima-medsc.jp>

* 鹿児島県医療勤務環境改善支援センターは、勤務環境改善に取り組む医療機関を支援するため鹿児島県や鹿児島労働局の委託を受けて設置された組織です。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター 講師派遣申込書

申込日: 令和 年 月 日

医療機関名	
住所	
担当者職氏名	
電話番号	FAX
E-mail	
希望される研修等のテーマ、内容について	
◆ どのような職種・役職の方を対象に、どのような研修を実施したいとお考えですか。	
◆ 希望の時期、時間帯 等	
◆ 開催場所	
◆ 参加予定者数(見込み) 約 _____ 人	
ご連絡可能日	※事前打合せの日程調整のため、きんかいセンターよりご連絡いたします。

鹿児島勤改センター
ホームページ

ご記入後、下記連絡先にFAXまたはメールで送付してください。

FAX : 099-813-7741

E-mail : info@kagoshima-medsc.jp

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター <http://www.kagoshima-medsc.jp> TEL099-813-7731
(日本医業経営コンサルタント協会鹿児島県支部内)
午前9時から午後5時まで(土日・祝日を除く)

ありがとうございました

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
医療労務管理アドバイザー 新屋尋崇

医療機関の経営者・管理者の皆様へ

鹿児島県医療勤務環境 改善支援センター

(通称: きんかいセンター)

勤務環境改善についてお困りことはありませんか?

医療労務管理アドバイザー(社会保険労務士)と医業経営アドバイザー(医業経営コンサルタント)が、電話による相談のほか、アドバイザー派遣、講師派遣、中長期的な取組に対する支援を行います。

働き方改革チェックリスト

相談無料

(2024年4月以降)

- 新様式による36協定(医師について)を監督署に届け出ている
- 長時間労働医師に対する面接指導の実施体制ができています

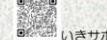
(STEP1) 適切な労働時間管理の実施・継続

- 労働時間管理は客観的な方法で行っている
- 副業・兼業先の労働時間を把握するための仕組みがあり、適切に運用されている
- 休日直前取得後の適切な労働時間管理がなされている
- 医師の研鑽について、医師の意見を聞きながらルールや手続きを文書で明文化している

(STEP2) 医療機関全体の働きやすい環境の整備と働き方改革の推進

- ハラスメント対策のための体制がある(相談窓口の設置など)
- 子育て・介護などを行う職員への支援を整備し、広く周知している(短時間勤務など)
- 長時間労働を前提としない人事評価体制・キャリア形成ステップ等を整備している
- タスク・シフト/シェアの推進などの働き方改革を進めていく体制がある(医師を含めた多職種の会議体の設置と取組など)

適切な労働時間管理の実施・継続、医療機関全体の働きやすい環境の整備と働き方改革の推進に取り組む医療機関を支援します。
いまさら聞きにくいことでも、お気軽にお問い合わせください!



いきサポ



きんかいセンター(鹿児島)

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター

受付時間 午前9時～午後5時まで(土日・祝日を除く)
〒892-0803 鹿児島市祇園之洲町5番
日本医業経営コンサルタント協会鹿児島県支部内
TEL 099-813-7731
<https://www.kagoshima-medsc.jp/>

(FAXでのお問い合わせは裏面をご活用ください)

勤改センターでは、講演スライドにあるような医療機関への支援(あくまで支援ですので、実践は医療機関の方々に行っていただく必要があります)をはじめ、ハラスメント研修等の各種研修(ご依頼に応じて)も無料で行っております。詳しくはお問い合わせください。

