

厚生労働省委託事業

病院の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

看護職等の働きやすい
働きがいのある職場づくり

本書は、以下の Web ページからもダウンロードできます。

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



はじめに

医療分野での人材確保が厳しさを増すなかで、多くの病院では看護職等の採用や定着が喫緊の課題となっています。こうした課題を解決するためには、働きやすく、働きがいのある「魅力ある職場づくり」が欠かせません。そのための雇用管理の基本的な考え方には、業種・職種を問わず共通する点が多い一方で、実際に取り組むべき雇用改善の課題は、業種・職種ごとに異なる面も多々あります。

そこで本書では、雇用管理改善に実際に取り組む病院の事例を参考とし、病院で働く看護職等の実際の仕事や働き方に即して、雇用管理改善のポイントをまとめました。具体的には、「情報共有・コミュニケーション」「労務管理」「評価・処遇」「人材採用・育成」「組織風土」の5分野それぞれで5つ、合計25のポイントを挙げました。そして、それらに対応する形で病院における雇用管理の実例を紹介しています。さらに、自院の雇用管理の状況を把握するためのチェックリストも用意しました。

本書が、病院の経営・管理に携わる皆さまにとって、雇用管理改善の課題や取り組むべきことを具体的に把握し、実践につなげていただくための一助となれば幸いです。ぜひ本書を手にとって、自院の雇用管理の状況を振り返り、改善に向けたヒントを見つけていただければと思います。

本書の作成にあたり、インタビュー調査にご協力いただいた病院の皆さまに、ご多忙の中貴重なお話をいただきましたこと、心より感謝申し上げます。

令和8年3月

看護職等の雇用管理改善のための

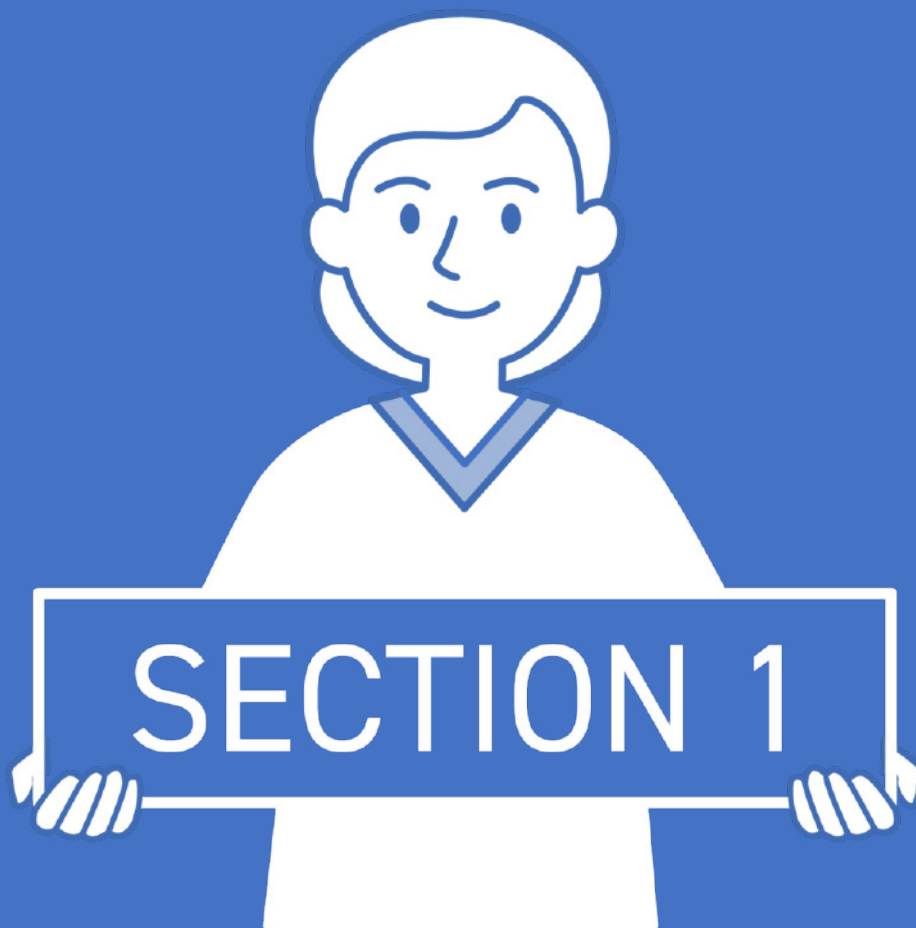
課題把握支援ツール開発に向けた検討委員会

座長 佐野 嘉秀

本書の作成にあたっては、平成26年度に(公財)介護労働安定センターが厚生労働省の委託を受けて作成した『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 (<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page6.html>) およびその改訂版である『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25』 (<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/checkaction25.html>) の構成や項目を参考にしつつ、あらためて医療分野の事業所への実態調査を行い、「看護職等の雇用管理改善のための課題把握支援ツール開発に向けた検討委員会」で検討のうえ作成しています。

目次

はじめに	1	
SECTION 1		
雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION25	3	
この冊子の使い方	4	
雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION25	6	
SECTION 2		
雇用管理改善のポイント&事例紹介	8	
A. 情報共有・コミュニケーション	9	
B. 労務管理	21	
C. 評価・処遇	33	
D. 人材採用・育成	45	
E. 組織風土	57	
巻末資料		69
協力病院一覧	70	
雇用管理改善に関する主な資料	71	



雇用管理改善チェックリスト

CHECK&ACTION25

この冊子の使い方

雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」の目的

- 本書では、職員の働きやすい・働きがいのある職場づくりに重要な取り組みを、雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」として重点的に整理しています。
- 「CHECK&ACTION25」は、A～Eの5領域・25項目で構成されており、それぞれの内容を点検していくことによって、領域別あるいは項目別に自院の取り組み課題（弱点）を発見することができます。

雇用管理改善チェックリストの活用方法

STEP 1：「CHECK&ACTION25」による現状把握

✓ まずは管理者が自己チェック

雇用管理改善は、自院の現状を把握するところからスタートします。まずは、**管理者が「CHECK&ACTION25」で自己チェック**してみましょう。

✓ 職員にもチェックしてもらいましょう

立場が異なると結果に違いが出ます。**管理者だけでなく職員にもチェック**してもらいましょう。

STEP 2：自院における課題設定

✓ 課題候補を抽出する

管理者と職員の結果を領域・項目別に比較し、課題候補を抽出します。

✓ 定期的に確認しましょう

チェックは1回で終わらせることなく、**1年に1回程度、定期的**に実施し、**推移を見る**ことが必要です。雇用管理改善の取り組みがなされているか、結果は伴っているかについて、中長期的な視点でも確認するようにしましょう。

STEP 3：課題ごとの目標設定と実行計画作成

✓ 具体的な計画に反映する

取り組み課題が決まったら、それを実行計画に落とし込んでいく必要があります。**必要事項を計画書に落とし込んで共有**しましょう。

✓ 職員を巻き込んで実施しましょう

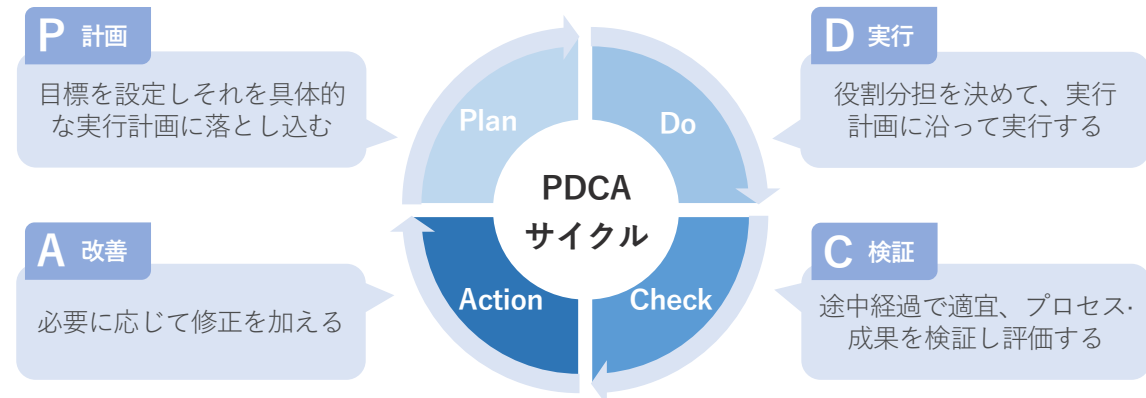
どのようなテーマに取り組むかにもよりますが、改善の取り組みは**できるだけ職員を巻き込んで進める**とよいでしょう。病院のプロジェクト、委員会活動、管理職教育の一環として進めるなどの方法で、職員も参画できるような取り組みを行い、風通しの良い職場風土、職員が主体的に動く職場風土の醸成にもつなげましょう。



STEP 4：取り組みの実施と進捗管理

✓ PDCA サイクルをしっかりと回していく

目標・実行計画に沿って、実際の取り組みを **PDCA サイクル**で進めていきましょう。



「誰が」という主体と「いつまでに」という時期、そして定期的な進捗管理の「場」の設定を明確にし、取り組みが曖昧なうちに立ち消えになってしまうことを防ぎます。



STEP 5：結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定

✓ 継続的な改善が必要

どのような取り組みにも「完璧」というものではありません。また外部環境の変化も激しく、組織はその変化に対応していく必要があります。そのため、常に継続的な改善が求められます。必要に応じてSTEP1～3に戻り、「**CHECK&ACTION25**」の再実施や計画の見直しを行います。

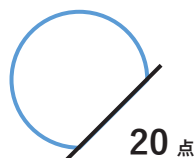
雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION25

あなたの病院の雇用管理状況をチェックしてみましょう！

A

情報共有・ コミュニケーション

Aの合計点

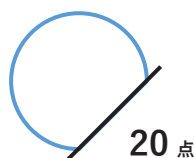


		あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
1	病院の理念や年度事業計画、目標などを、職員が共感を持って理解できるように周知している	4	3	2	1
2	院内で交流の場を設けるなどして、職員間のコミュニケーションを促している	4	3	2	1
3	記録・報告・ミーティング等で、患者等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
4	病院が抱える課題を職員に共有し、アイデアや意見を聞き取る機会を設けている	4	3	2	1
5	職員が安心して不満や不安を表明できる環境を整えている	4	3	2	1

B

労務管理

Bの合計点

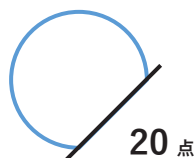


		あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
6	業務の見直しやタスク・シフト/シェアにより、業務負担の軽減に取り組んでいる	4	3	2	1
7	ICTの導入により、業務負担の軽減に取り組んでいる	4	3	2	1
8	職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも働き続けられる柔軟な働き方の仕組みを作っている	4	3	2	1
9	パワハラ・セクハラ予防・解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
10	勤務間隔や拘束時間、夜勤回数などに基準を設け、働き方改革に取り組んでいる	4	3	2	1

C

評価・処遇

Cの合計点

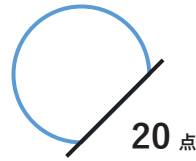


		あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
11	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
12	職務遂行能力などについて明確な評価基準を示し、面談により評価をフィードバックしている	4	3	2	1
13	職員の職務遂行能力などに応じた賃金制度を設けている	4	3	2	1
14	職務遂行能力などの評価を踏まえ、何らかの処遇改善につなげている	4	3	2	1
15	実態に合った人事制度とするため、検討や見直しを行いながら運用している	4	3	2	1

D

人材採用・育成

Dの合計点



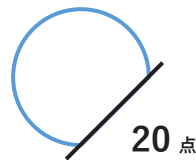
あてはまる	あてはまる どちらかというところ	あてはまらない どちらかというところ	あてはまらない
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1

16	病院の現状分析をもとに、必要な人材の募集・採用を行っている	4	3	2	1
17	職場の魅力をアピールし、求職者に適切な方法で発信している	4	3	2	1
18	中途採用者も含め、各職員の経歴やスキルに合わせた教育を行っている	4	3	2	1
19	研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、職員のスキルアップを図っている	4	3	2	1
20	将来のキャリア形成について、支援やアドバイスをを行っている	4	3	2	1

E

組織風土

Eの合計点

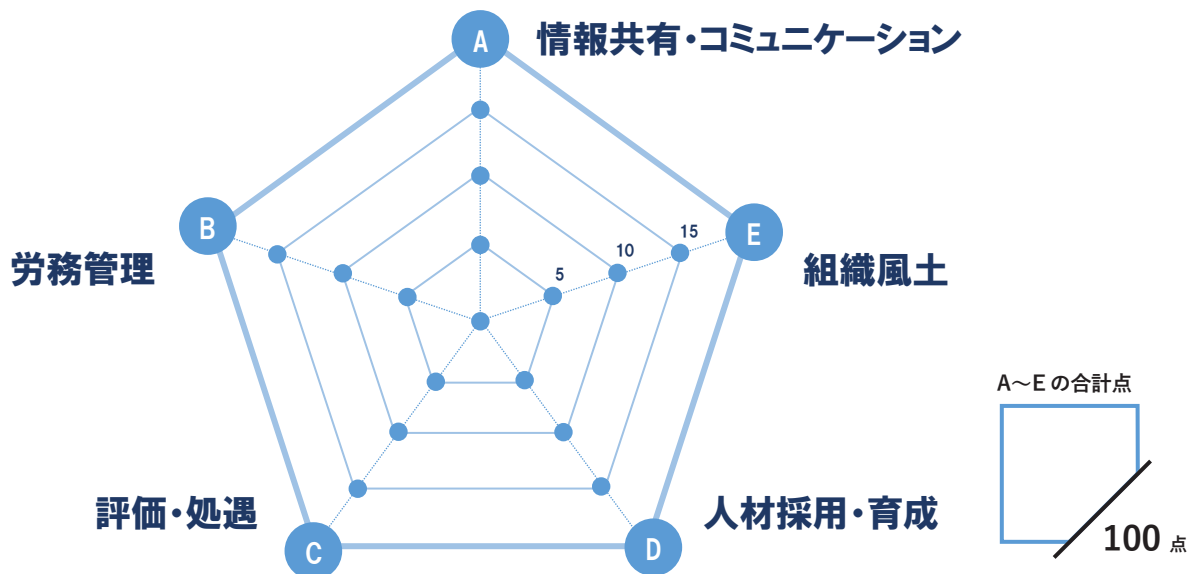


あてはまる	あてはまる どちらかというところ	あてはまらない どちらかというところ	あてはまらない
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1
4	3	2	1

21	高齢者や外国人など、多様な人材が活躍できる職場を整備している	4	3	2	1
22	職員が有給休暇を取得しやすい体制や風土づくりに取り組んでいる	4	3	2	1
23	インシデントの発生時には、組織として再発防止に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
24	患者や患者家族からのクレームや過度な要求、セクハラ・暴言などのハラスメント行為には、組織で対応している	4	3	2	1
25	職員の主体性を尊重し、働きがいのある職場づくりに取り組んでいる	4	3	2	1

あなたの病院の雇用管理状況

A～E各領域の合計点を下記のレーダーチャートに記入すると、現在の雇用管理状況が見えてきます。この結果を雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。





雇用管理改善の
ポイント & 事例紹介

A：情報共有・コミュニケーション

01 病院の理念や年度事業計画、目標などを、 職員が共感を持って理解できるように周知している

P. 10

- 職員が自律的に行動する基準を「理念」として明確にする
- 策定した「理念」は分かりやすく伝える
- 「理念」はあらゆる機会を使って繰り返し伝える

02 院内で交流の場を設けるなどして、 職員間のコミュニケーションを促している

P. 12

- 職員間のコミュニケーションが重要であることを皆が意識する
- 負担感の少ない「できること」から職員間の交流を図る

03 記録・報告・ミーティング等で、 患者等に関する情報の共有を徹底している

P. 14

- 「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- 情報共有の円滑化に向けて公式なルールを設計する
- 様々なツールを活用して情報共有を行う

04 病院が抱える課題を職員に共有し、 アイデアや意見を聞き取る機会を設けている

P. 16

- 病院の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する
- 職員の運営参加を進め、現場の力を経営に生かす
- 職員が意見や提案をしやすい仕組みをつくる・結果をフィードバックする

05 職員が安心して不満や 不安を表明できる環境を整えている

P. 18

- 職員間の気軽な交流から関係性を構築する
- 「伝えてくれてありがとう」を徹底する
- 職員の不満や不安を経営課題として提案する

01

病院の理念や年度事業計画、目標などを、 職員が共感を持って理解できるように周知している

病院の方向性を示す理念（ビジョン、方針、職員の行動規範など）を定めることが、情報共有やコミュニケーションの促進に向けた第一歩となります。そのうえで、策定した理念等を組織のすみずみまで浸透させ、職員が自ら考えて行動するような自立性や病院としての一体感を高めていくことが重要です。

Point

- 職員が自律的に行動する基準を「理念」として明確にする
- 策定した「理念」は分かりやすく伝える
- 「理念」はあらゆる機会を使って繰り返し伝える

職員が自律的に行動する基準を「理念」として明確にする

病院の理念とは、組織の存在意義や事業の目的、事業を通じてどのような価値を提供するかを整理し明文化したものです。明確な病院の理念は、事業主や管理者の意思決定の指針や、現場で働く職員の基本的な行動指針となり、組織運営に重要です。理念の策定段階では、職員に意見を求めるのも有効です。

策定した「理念」は分かりやすく伝える

病院の理念は、病院全体で共有され、現場の職員の行動に反映されなければなりません。それには、職員にわかりやすく伝えることが重要です。内容をかみ砕いて伝えるだけでなく、理念に即した行動が具体的なイメージで伝わる必要があります。

「理念」はあらゆる機会を使って繰り返し伝える

入職時の導入研修や年数回の全体研修などで伝えるだけでは、理念はなかなか浸透しません。理念を記載した携帯可能なカードの配布、理解度テスト、理念に沿った行動に対する評価の実施、日々のカンファレンス等での検証など、あらゆる機会を通じ繰り返し伝える必要があります。

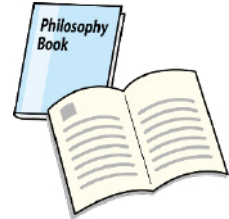
Case 1

フィロソフィーブックを全職員に配布、迷ったときの道しるべに

医療法人社団久英会 高良台リハビリテーション病院

福岡県 / 100床

病院の価値観や行動指針をまとめた手帳サイズの「フィロソフィーブック」を全職員に配布している。当院では「私が受けたいケア、私が入院したい病院、私が働きたい病院」という理念を掲げているが、理念等はどうしても抽象的な表現となり、職員に理解されづらいところがある。そこで、フィロソフィーブックでは、かみ砕いた表現にして掲載している。そうすることで、職員が日々の業務において迷ったときの判断基準の参考になるようにしている。朝礼で職員同士でフィロソフィーブックの内容を読み合わせる部署もあり、自然と理念に基づいた行動ができることが期待されている。



Case 2

病院の進むべき道を職員間で共有

医療法人社団筑波記念会 筑波記念病院

茨城県 / 487床

理事長が決定した病院の方針を、職員に定期的にアナウンスする仕組みが整っている。方針に変更があった際はまず管理職の会議で共有され、その内容を各部門のトップが持ち帰り、部内の定期的な会議等で部下に周知する仕組みとなっている。

新たに入職する職員（新卒、中途とも）には、入職時に病院の理念・方向性を伝え、全員に理解してもらう。リクルートセンター（当院の全職種の採用窓口）で基本的な説明を行い、各部門に配属後、上長から再度説明をすることになっている。

Case 3

グループディスカッションで現場の声を吸い上げ、理念や目標に

医療法人明倫会 宮地病院

兵庫県 / 88床

当院では、地域医療への貢献や働きやすい職場づくりの一環として、各部署の所属長が集まって従来の病院運営にとらわれない新しい試みをグループディスカッション形式で話し合い、3か年の目標を決めていく「ブルーオーシャン会議」を行っている。

「『その人らしく生きる』を支え続けるために、わたしたちはともに医療と福祉から地域の未来を拓きます」という理念もそこで生まれた。

現場の声を吸い上げる取組としてグループディスカッションをしているので、グループで話し合い、出た意見を取り入れていくという形にしている。

02

院内で交流の場を設けるなどして、 職員間のコミュニケーションを促している

院内で交流の場を設けるなどして、職員間のコミュニケーションを促すことは、職場の雰囲気をよくするだけでなく、お互いを知ることによって安心して意見を言ったり、相手の意見を受け止められるようになります。病院における円滑な情報共有やコミュニケーションは、医療の質の向上と働きやすい職場づくりの基盤となります。

Point

- 職員間のコミュニケーションが重要であることを皆が意識する
- 負担感の少ない「できること」から職員間の交流を図る

職員間のコミュニケーションが重要であることを皆が意識する

病院におけるコミュニケーションは、患者情報や診療・処置内容の共有、スタッフ間の連携強化を通じて、医療の質の向上につながります。また、日頃から職員同士がコミュニケーションを積み重ねることで、安心感と一体感が生まれ、働きやすい職場環境となります。管理者だけでなく、職場の皆がコミュニケーションの重要性を理解し、意識することが大切です。

負担感の少ない「できること」から職員間の交流を図る

職員間のコミュニケーションを促すため、まずは業務内外の交流の場を設けてみましょう。新年会や忘年会といったイベントでもよいですし、業務終了後に院内でちょっとした雑談の場を設ける、食事会をすることといったことも考えられます。研修において医師と看護師を組ませてグループディスカッションさせようという病院もあります。「この先生はこういう人なんだ」と知ることによって、業務が円滑になることが期待できるといいます。まずは負担感の少ない「できること」で取り組んでみましょう。

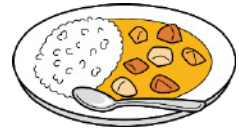
Case 1

業務終了後に手作りの食事を開催し、職員間の交流を図る

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県/199床

看護職はストレスをためやすく、特にコロナ禍では、職員同士の繋がりが少なかったため、メンタル不調に気づけないこともあった。こうした反省もあり、**院内のラウンジでのちょっとした食事会**を看護部で企画、2024年は8回ほど開催した。あまりお金や手間をかけない手作りの会にしたいと考え、お米を1合ずつ持ってきてもらってご飯を炊き、皆でカレーなどを作って食べた。**一緒に作ることも、仲間づくりの効果**を生んだ。2025年も新入職員に集まってもらって実施し、**世代間・同世代同士の交流**につながったと感じている。



Case 2

「押し活」を通じて病院内外と交流

医療法人明倫会 宮地病院

兵庫県/88床

地域の皆さんから当院を「押し」てもらえるように、また、当院が地域の皆さんを「押し」ていこうと、2025年は「**押し活会議**」というものを行った。

様々な部署から適任と思われる約20人に参加してもらい、4、5人ずつのチームを作って、地域のイベントともなっている秋のお祭り「**みやじフェスタ**」に向けてアイデアを競った。

地域の人と作ったオリジナルのかるたを使った「**かるた大会**」、グループの老健施設の駐車場にペットを連れてきてもらって患者と触れ合う「**集まれロウケン(犬)の森**」、お孫さんとのクッキング体験、地域の酒造を巡る前夜祭など、ユニークな企画で盛り上がった。

看護師、リハビリ職、介護職、在宅部門、薬剤師、事務など**様々な職種の方**に入ってもらい、**内部的にも交流が深まった**。

みやじフェスタ
2025年11月9日(日)

メディカルキッズみやっこ
11:00-15:00
小学生までのキッズたち！
一緒に病院でのお仕事を体験してみませんか？
★完全予約制★
場所：宮地病院内

明倫会かるた大会
11:00
①子供の部 ★予約制★
②一般の部
③職域カルタの部
場所：宮地病院1F職員ラウンジ/外来待合スペース

かるた絵札原画展
10/25(土)~11/22(土)
場所：宮地病院正面玄関
みやじフェスタ当日はポラリスホール

集まれロウケン(犬)の森
10:00-12:00
ペットと参加！
★ペット同伴★
・お散歩体験
・フォトミニコンテスト
・獣医さんによる相談コーナー
・ペット用品ブース展示
場所：老健あすさ1F駐車場スペース

発表会・抽選会
13:30-15:30
地域住民の皆様による
演奏会・発表会等を開催
抽選会では来場者全員に
プレゼントがあります！
場所：アネックスM3F ポラリスホール

その他の、開催予定のイベントが盛りだくさん！
詳細は選ってご案内します。
公式LINEで随時お知らせしますので、
是非ご登録ください。▼公式LINEはこちら▼

ACCESS
正保孝男氏
11/4(火)
15:00AM
場所：本山リハビリテーション病院

★イベントの様子を撮影・録音し、広報に使用いたします。予めご了承ください★
主催 医療法人明倫会 連絡先 078-451-1221(宮地病院)
後援 社会福祉法人、神戸府社会福祉協議会、東灘区社会福祉協議会、東灘区役所

03

記録・報告・ミーティング等で、 患者等に関する情報の共有を徹底している

職員間での患者等の情報の共有は、サービスの質の向上を図り、また、患者への対応を職員が一人で抱え込むような負担を軽減していくための基本となります。そこで、記録や報告、ミーティングなどの方法を工夫し、情報共有やコミュニケーションの質の向上を図ることが必要です。

Point

- 「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- 情報共有の円滑化に向けて公式なルールを設計する
- 様々なツールを活用して情報共有を行う

「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する

患者の細かな状態の変化に関する報告を怠ったために、後々、大きな問題に発展することがあります。また、患者の情報を1人の担当者が抱え込むような状況では、チーム医療が効果的に行われず、医療の質が低下してしまう恐れがあります。事業主や管理者は、様々な機会に職員に対して情報共有の重要性を伝え、報告・連絡・相談（いわゆる「ホウ・レン・ソウ」）の徹底を図ることが求められます。

情報共有の円滑化に向けて公式なルールを設計する

「ホウ・レン・ソウ」の徹底とともに、情報を誰に、いつまでに、どのような方法で伝えるべきか、情報を受け取った側がどのように対応すべきかといった、情報共有や情報の流れ方のルールを公式に設計することも重要です。

様々なツールを活用して情報共有を行う

事業所内での情報共有を効果的に行うためには、個人情報のセキュリティにも留意しつつ、ICT（情報通信技術）ツールを活用することも一つの方策です。

Case 1

委員会活動を通じて、看護記録などについて検討

医療法人社団愛友会 上尾中央総合病院

埼玉県 / 733 床

診療記録管理委員会の下に看護職がメインとなる看護部会を設けており、そこで看護記録などの情報共有について議論を行っている。

Case 2

インカムの導入で報連相がタイムリーに

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

インカムを導入したことで、導入前に比べて報告・連絡・相談がタイムリーになるなどよい効果が得られている。

Case 3

患者の気になる変化があればスマートフォンに投稿

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199 床

スマートフォンを導入。電子カルテのトーク機能を使い、緊急ではないが気になる変化が患者にあれば、トピックスとして投稿することで、関係者に共有できるようになった。病棟ごとに関係者のグループをつくっており、多職種間の情報共有にも役立っている。忙しい医師に連絡するタイミングを見計らう待ち時間も減少した。



Case 4

患者ごとのチャットルームをつくり、スマートフォンで情報共有

社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院

北海道 / 143 床

2025年5月から職員全員にスマートフォンを導入した。看護業務においても、患者ごとのチャットルームを作成することで、その患者に関わる職員全てに一括で情報共有できるようになった。また、携帯性にすぐれたスマートフォンなので、病院内のどこからでも情報を発信したり、見たりすることができる。現場からも、気軽に情報共有を行えるようになったと好評である。

04

病院が抱える課題を職員に共有し、 アイデアや意見を聞き取る機会を設けている

現場の職員は、患者のニーズ等について豊富な情報を持っています。そこで、職員を交えて今後の課題等について話し合う機会を設け、運営の質を高めていくことが重要です。また、そうした機会は、職員の組織運営への参画意識を醸成することにもつながります。

Point

- 病院の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する
- 職員の運営参加を進め、現場の力を経営に生かす
- 職員が意見や提案をしやすい仕組みをつくる・結果をフィードバックする

病院の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する

患者等と密に接している現場の職員が持つ情報や気づきを組織運営に活用するため、病院の課題等について職員と話し合う機会を定期的に設けることが重要です。そのことは、職員が「自分ごと」として病院の課題をとらえ、組織運営に参画する意識の醸成につながります。

職員の運営参加を進め、現場の力を経営に生かす

現場の力を組織全体の活性化につなげる手法に、委員会やQC活動があります。目の前の業務改善やサービス品質の向上だけでなく、職員が組織運営に参加する機会を設けることでモチベーションを高め、職場の雰囲気活性化することが期待されます。

職員が意見や提案をしやすい仕組みを整備する・結果をフィードバックする

提案書フォーマットの作成、アンケートの実施、表彰など、職員が意見や提案をしやすい仕組みを整備することが求められます。どのような提案を求めているかや提案の仕方について情報発信や研修をして提案の質を高めることも考えられます。また、意見等の採用・不採用にかかわらず、何らかのフィードバックを行うことも重要です。

Case 1

委員会活動を通じて、職員の意見を踏まえた取組を検討

医療法人社団愛友会 上尾中央総合病院

埼玉県 / 733 床

当院では、情報管理委員会、人材育成委員会など 17 のテーマについて**組織横断的に検討する委員会を設置**しており、関係部署の代表者が委員として参加している。さらに各委員会の**下部組織として部会**を置いており、そのなかには、看護職がメインとなるものもある。

看護職がメインとなる部会としては、看護記録を議論する「診療記録委員会 看護部会」や、看護師の教育などを検討する「人材育成委員会 看護部会」がある。委員には主任等がなっている場合もある。

委員が職場の意見を聞き取り、委員会にあげて議論することで、**職員の意見を踏まえた職場づくり**につながっている。

Case 2

「改善提案制度」により、現場の声を組織の成長に繋げる

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501 床

病院の改善に繋がると思ったことを自由に投稿できる「**改善提案制度**」を実施している。これにより、**現場の声を直接拾い上げ、組織の成長**につなげている。

取組を推進しているのはイノベーション推進本部。本部だけが投稿内容を見ることができる。**本部のミーティングで審議し、提案が採択されると、対象となる部署に改善を依頼**する。

看護部門についても提案・採択の実績がある。例えば、「院内迅速対応システム」の導入のために、入院患者のバイタルサインを早期警告スコアで点数化するシステムを構築した。また、救急車内の医療物品を確認する部署を明確化し、定期的なチェック体制を構築した。



05

職員が安心して不満や不安を表明できる環境を整えている

職員間に信頼関係のないギスギスした職場では、職員は不満や不安を口にすることがなく、解決の糸口を見出せません。黙ったままでいることが重大な事故につながることもあります。不満や不安の解決に取り組むことで、看護の質の向上や職場環境の改善が図れる場合があります。安心して表明できる環境が重要です。

Point

- 職員間の気軽な交流から関係性を構築する
- 「伝えてくれてありがとう」を徹底する
- 職員の不満や不安を経営課題として提案する

職員間の気軽な交流から関係性を構築する

「不安を口にしても馬鹿にされない」「意見を言っても頭から否定されない」といった信頼がある職場では、安心して不安や不満を表明できます。一人ひとりが尊重され安心してものが言える環境をつくることは、職場の生産性を高め、職員の職場への愛着や仕事意欲などのエンゲージメントを向上させます。雑談などの気軽な交流から関係性を構築し、一方的でない対話の積み重ねで信頼関係を築くことが考えられます。

「伝えてくれてありがとう」を徹底する

「意見を途中で遮られた」「ため息をつかれた」といったことがあると、人は心理的安全性が損なわれたと感じます。内容にかかわらず、まずは伝えてくれたことに感謝を言い、歓迎の姿勢を示すことが大事です。

職員の不満や不安を経営課題として提案する

職員の「本音」を聞き、組織として解決する必要がある場合は、それを組織の課題ないし経営課題として提案することが必要です。

Case 1

「遠慮なく相談できる雰囲気づくり」を推進

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

職員一人ひとりが人生の様々なステージで安心して働き続けられる職場を目指して、**制度面の整備に加え運用面での工夫**を行っている。たとえば、師長や看護部が中心となって、「遠慮なく相談できる雰囲気づくり」を推進している。

基盤となるのは**コミュニケーション**である。コミュニケーションが一番大事であり、コミュニケーションをとるなかで、本人の悩みを管理者が察し、支援していくことを心がけている。**年 2 回の師長面談**でキャリアアップや部署異動、悩みを聞く機会を設けるほか、**日勤の看護師には必ず師長による声掛け**を実施している。

Case 2

職員の心理的安全性を高めるためのアプリを導入

医療法人社団筑波記念会 筑波記念病院

茨城県 / 487 床

当院では、医療の質とスタッフのウェルビーイングの向上のために、心理的安全性の高い職場づくりを推進している。看護部においても、**看護師一人ひとりが学びを継続し、互いに意見をぶつけ合える心理的安全性の高い職場**を構築し、より質の高い看護が提供できるよう成長を支援することを心がけている。そして、こうした取組の一環として、**職員の心理的安全性を測定するアプリ**を導入している。

アプリは外部事業者と協力して導入、運用しているもので、職員ひとりひとりの心理的安全性をリアルタイムで多角的に評価し可視化することができる。測定したデータは、**人事課が主体となって定期的にチェックし、各部門長にフィードバック**している。

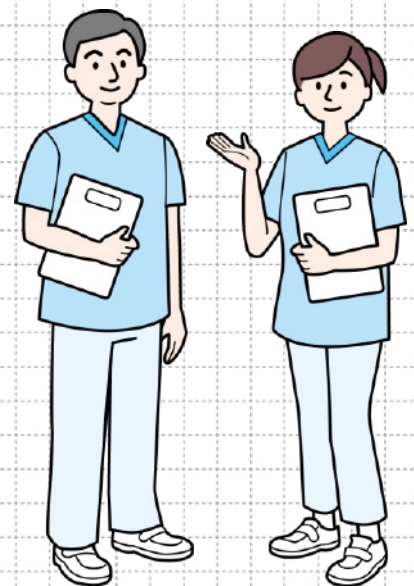
さらに、**管理者や職員の心理的安全性についての理解**を深めるため、外部事業者に依頼して心理的安全性に関する研修を行ったり、注意点をレクチャーしてもらったりもしている。

こうしたことを通じ、心理的安全性の重要性について職員間の相互理解が高まり、**離職率の低下**にも繋がっている。



MEMO

A large grid of dotted lines for writing notes, occupying most of the page.



B：労務管理

06

業務の見直しやタスク・シフト／シェアにより、
業務負担の軽減に取り組んでいる

P. 22

- 業務の見直しにより、時間外労働を削減する
- タスク・シフト／シェアを推進し、業務の効率化を図る
- タスク・シフト／シェアをきっかけに、院内の業務を整理する

07

ICTの導入により、
業務負担の軽減に取り組んでいる

P. 24

- スマートフォンやインカムの導入により、業務負担の軽減に取り組む
- 生成AIやRPAの導入により、業務負担の軽減に取り組む

08

職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも
働き続けられる柔軟な働き方の仕組みを作っている

P. 26

- 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する
- 介護や治療などの個人の事情に配慮した働き方を支援する
- 従業員の健康状況に配慮し、健康増進に取り組む

09

パワハラ・セクハラ予防・解決
に向けた取り組みを行っている

P. 28

- パワーハラスメントやセクシャルハラスメントに関する認識を共有する
- ハラスメントに対する理解を促し、相談や解決の場を設置する

10

勤務間隔や拘束時間、夜勤回数などに
基準を設け、働き方改革に取り組んでいる

P. 30

- 勤務間隔や勤務時間・日数に関するルールを設ける
- 夜勤回数や休憩・仮眠時間に関するルールを設ける
- 業務量に合わせて計画的な人員配置を行う

06

業務の見直しやタスク・シフト／シェアにより、 業務負担の軽減に取り組んでいる

過度な長時間労働が続くことは、職員の心身に疲労を蓄積させるだけでなく、メンタルヘルスなど健康障害が生じる要因にもなりかねません。業務の見直しを行った上で、役割分担の見直しやタスク・シフト／シェアを推進する等により、業務時間の削減や業務負担の軽減を図ることが重要になっています。

Point

- 業務の見直しにより、時間外労働を削減する
- タスク・シフト／シェアを推進し、業務の効率化を図る
- タスク・シフト／シェアをきっかけに、院内の業務を整理する

業務の見直しにより、時間外労働を削減する

時間外労働を削減するには、これまでの仕事のやり方を見直すことも必要です。誰がいつどのような業務をどの程度の時間をかけて行っているかを把握し、そこにムリやムダがないか分析します。簡略化できる業務や不要な業務を整理しましょう。

タスク・シフト／シェアを推進し、業務の効率化を図る

医師の時間外労働の上限規制が適用される中で、医師が担っていた業務の一部を他職種に移管・共同化する「タスク・シフト／シェア」が進められています。事前にプロトコルを取り決めることで、特定行為研修を修了していない看護師でも、診療の補助として検査や薬剤投与等の業務を行えるよう工夫している病院も見られます。

タスク・シフト／シェアをきっかけに、院内の業務を整理する

タスク・シフト／シェアが業務の「押し付け」にならないようにするためには、既存の業務の必要性の見直しも含めた体制の検討が必要です。医師の指示が必要な事項と不要な事項を整理することで、医師・看護師双方の負担軽減につながります。

Case 1

セルケア看護の導入により、残業時間を大幅に削減

社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院

北海道 / 143 床

当院の地域包括ケア病棟では**セルケア看護を導入**している。セルケアの導入前は不安の声が大きかったため、看護部長や看護師長が**ドラマ仕立ての説明映像を作成**した。これにより、セルケアのイメージが職員に浸透し、スムーズな導入が実現した。

セルケア看護の導入後、病棟全体で**残業時間が月 30～60 時間削減**した。従来は「この業務は自身が行わなければならない」という意識が強かったが、セルケア看護ではセル内で複数の職員が業務を分担するため、自然と**業務の受け渡しがしやすい雰囲気**が根付いた。



Case 2

プロトコルを整備し、タスク・シフト／シェアを実現

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

発熱時のプロトコルに基づく鼻咽頭ぬぐい液による PCR 検査など、事前に予測可能な範囲での対応手順をまとめた**プロトコルを計 5 種類運用**している。プロトコルに基づいて検査を行うことで、タイムリーに検査・治療を進められるようになり、**医師の作業時間の削減や診察時間の短縮**に寄与している。

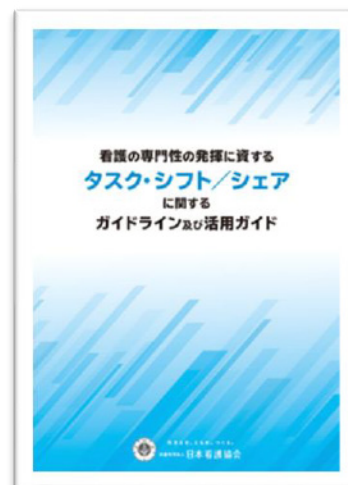
プロトコルは医師と特定行為研修を修了した看護師が中心になって作成を検討し、特定行為研修推進委員会で承認している。この取り組みは、特定行為研修を修了した看護師が**看護職のロールモデル**となることにもつながっている。

参考：『看護の専門性の発揮に資するタスク・シフト／シェアに関するガイドライン及び活用ガイド』

日本看護協会は、2022 年 6 月、『**看護の専門性の発揮に資するタスク・シフト／シェアに関するガイドライン及び活用ガイド**』を作成しました。

同書では、医師の働き方改革のもとでタスク・シフト／シェアが進められる中、患者に最も近い看護師が裁量を活用し専門性を発揮することで、必要な医療を安全かつタイムリーに提供するための指針が示されています。

https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/shift_n_share/guideline/tns_guideline.pdf



07

ICT の導入により、 業務負担の軽減に取り組んでいる

近年、スマートフォンやインカムなどの ICT を導入することで、業務負担の軽減に取り組む病院が増えてきました。最近では、生成 AI や RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの最新の技術を導入し、業務の自動化・効率化に取り組む病院もあります。

Point

- スマートフォンやインカムの導入により、業務負担の軽減に取り組む
- 生成 AI や RPA の導入により、業務負担の軽減に取り組む

スマートフォンやインカムの導入により、業務負担の軽減に取り組む

公衆 PHS のサービス終了に伴い、代替機器への移行が進むなか、病院ではスマートフォンやインカムの活用が広がっています。スマートフォンは、単に PHS の用途を代替するだけでなく、電子カルテとの連携やチャット機能の利用に取り組むことで、申し送りの効率化や多職種間の情報共有に活用することができます。

生成 AI や RPA の導入により、業務負担の軽減に取り組む

最近では、生成 AI サービスや RPA ツールの活用に取り組む病院も見られるようになってきました。文書・記録作成などの業務が自動化・効率化することで業務負担が軽減されるうえ、職員が本来業務に専念できるようになり、医療の質の向上も期待されます。

一方で、セキュリティ上のリスクや、生成 AI が誤情報を出力するリスクもあります。適切に運用するためには、利用ルールを組織で整備し、研修を通じて職員への浸透を図ることが重要です。

Case 1

スマートフォンを使った申し送りで朝残業を削減

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199 床

スマートフォンを導入し、業務改善に取り組んでいる。電子カルテのトーク機能を利用し夜勤・日勤の申し送りを行うことで、15～30 分かかっていた**申し送りの時間が大幅に短縮**、朝残業の削減につながった。

Case 2

インカムを導入し、看護師の働きやすさや労働時間削減に効果

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

インカムを 108 台導入し、看護師・看護補助者・病棟クラークなどのスタッフに配布した。スタッフを探すためにケアが中断する場面が少なくなったことで、導入後のアンケートでは、**報告・連絡・相談の迅速化**や**ベッドサイドケアの改善**が見られた。また、スタッフのストレスが減少し、**時間外勤務の削減**にもつながった。

特にスタッフ数が限られる回復期リハビリテーション病棟で効果が大きく、「インカムなしでは仕事ができない」と高評価である。インカムが余っている際にはリハビリ職などにも使用してもらっており、今後は**利用職種の拡大**を検討している。

Case 3

生成 AI や RPA の導入により、作業の自動化や効率化が進展

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501 床

2024 年に**生成 AI**を導入し、退院サマリーの作成支援のほか病院内の様々な業務に活用され、業務の効率化が実現している。安全性の確保との両立を図るため、**院内での研修や画面上での注意喚起**を行うことで生成 AI の適切な利用にも配慮している。

2021 年には **RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）**を導入することで、医事会計システムの出力のレイアウトの加工の補助作業など、これまで職員が時間をかけて作業をしていた定形的な業務の自動化を実現。夜間にシステムを稼働させておけば、翌日の勤務開始時には作業が完了している。今後は看護部門への利用拡大も考えている。



08

職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも 働き続けられる柔軟な働き方の仕組みを作っている

子育て、介護、病気の治療など個人の事情に配慮して柔軟な働き方の仕組みを作ることは、仕事との両立を支える職場環境づくりに不可欠です。その結果、職員が働き続けられるようになり、さらに職場としての魅力も高まれば、職員の確保と定着にも大きく寄与するでしょう。

Point

- 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する
- 介護や治療などの個人の事情に配慮した働き方を支援する
- 従業員の健康状況に配慮し、健康増進に取り組む

妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する

育児・介護休業法では、子の看護休暇や、育児中の短時間勤務制度、深夜業の制限等について、事業主に対応が義務付けられています。加えて、院内保育所の設置やシフトの多様化により、柔軟な働き方の実現に取り組む病院も見られます。

介護や治療などの個人の事情に配慮した働き方を支援する

高齢化が進む中で、家族の介護や自身の病気の治療を必要とする職員が増えており、介護休業や短時間勤務制度を積極的に活用できる仕組みづくりが求められます。介護休暇の拡充や、時間単位の年次有給休暇制度の導入も有効な取組です。

従業員の健康状況に配慮し、健康保持・増進に取り組む

職員の健康管理を経営の視点から戦略的に進める「健康経営」の取組が広がっています。健康相談の機会の提供や、スムーズな復職に向けた規定の整備などの取組は、職員の健康保持・増進と、病院の生産性向上・離職防止の双方に寄与します。

Case 1

ライフステージに応じた柔軟な働き方で、育休復帰率は100%

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県/189床

人生の様々なステージで安心して働き続けられる職場を目指し、**個々の状況に合わせた柔軟な働き方を支援**している。平成元年（1989年）には**院内保育所**を開設し、職員からは「おかげで辞めなくてすんだ」との声も上がっている。

子の看護休暇、時短勤務、介護休暇の取得支援のほか、**時間単位の有休制度**も導入している。また、子どもが小学校に上がるまでの**夜勤免除**も行っている。育児や介護中に安心して休みをとれるよう「お互い様文化」を醸成し、ソフト面・ハード面ともに整備を行った結果、育児や介護を理由とする退職数が減少し、**育休復帰率は100%**である。

Case 2

シフトを30通り以上に多様化し、短時間正社員制度を導入

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都/144床

看護職員ごとに希望を聴取し、子育てや介護等の事情に合わせて個別に勤務時間を調整、**30通り以上のシフトを運用**している。また、1日あたり6時間以上勤務する職員には、**短時間正社員制度を適用**している。

導入当初は、時間帯によって職員の数に偏りが出たこともあり、従来と同じ時間で働いている職員の負担が増え、不平・不満の声も上がった。しかし、**短時間勤務者は担当患者を持たずフリー業務**（入退院対応、検査出し・患者の搬送等）を担うようにしたことで業務の負担感が緩和し、不平・不満は解消された。



Case 3

健康経営によって、職員が健康に働き続けられる職場へ

医療法人社団久英会 高良台リハビリテーション病院

福岡県/100床

2019年から健康経営に取り組み、「**がん罹患職員就労支援規程**」「**メンタルヘルスに関する休職・復帰規程**」を定め、病気に罹患しても仕事に復帰できるような支援体制を構築している。**健康経営優良法人の認定も取得**しており、その一環で、**職員向けに保健師を配置**し、健康相談や保健指導を行っている。また、月に1回、**公認心理士も外部から来てもらい**、相談も受け付けている。

育児との両立においては、**法人内に保育園も併設**している。産休・育休取得者は全体の1割程度にのぼり、子育て世帯が働きやすい職場となっている。

パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントなどのハラスメント行為は許されるものではありません。ハラスメントの予防や解決に向けた取り組みを行うことは、快適な職場づくりのために不可欠です。ハラスメントを予防して魅力ある職場にしましょう。

Point

- パワーハラスメントやセクシャルハラスメントに関する認識を共有する
- ハラスメントに対する理解を促し、相談や解決の場を設置する

パワーハラスメントやセクシャルハラスメントに関する認識を共有する

病院におけるハラスメントには、職員間で発生するものと、患者や家族等から受けるものの両方が存在します。前者に該当する、職場における「パワーハラスメント」は、①優越的な関係を背景とした言動で、②業務上必要かつ相当な範囲を超え、③労働者の就業環境が害される行為を指します。事業主には、パワーハラスメント対策を講じる法的義務があります。

また、職場におけるセクシュアルハラスメントには、性的な言動により就業環境が害される「環境型」と、性的な言動に対する労働者の対応（拒否や抵抗）により労働条件について不利益を受ける「対価型」があります。パワーハラスメントと同様、事業主には、セクシュアルハラスメント対策を講じる法的義務があります。

ハラスメントに対する理解を促し、相談や解決の場を設置する

ハラスメントを予防するためには、具体的にどのような行為がハラスメントに該当するのかという共通認識を全職員が持てるよう研修を行うことが重要です。加えて、職員が安心して相談・報告できる窓口や解決の場を設置することが求められます。

Case 1

ハラスメント研修を毎年実施し、相談窓口は院内と本部に設置

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300床

法人本部が主催し、**ハラスメントに関する勉強会**を実施している。年1回、1時間程度で、全職員向けに研修しており、動画での配信も行っている。職種や職位に関わらず全職員を対象にした研修と、幹部を対象を限定した研修がある。研修のテーマは、そのときにホットな話題から年度ごとに決めており、職員間のハラスメントに限らず、ハラスメント全般を扱っている。

相談体制としては、**院内に窓口を設置**するほか、パワハラやセクハラを**法人本部にも直接申し出る**ことができる機関がある。本部が相談を受理し、各病院への連絡を行う。



Case 2

守秘性の高い院内ネットワークで、報告のハードルを引き下げる

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501床

職員間のハラスメントがあった場合、**院内のネットワーク上で報告**する仕組みに切り替えたことで、**守秘性の高い環境で報告**することができるようになった。人事担当者のみが最初に関覧する仕組みとしたことで、職員が報告しやすくなっている。



10

勤務間隔や拘束時間、夜勤回数などに 基準を設け、働き方改革に取り組んでいる

過度な長時間労働や、夜勤・交代制勤務による疲労の蓄積は、職員の健康リスクを高め、結果的にインシデント・アクシデントの発生要因にもなり得ます。また、仕事と生活の両立に困難を感じ、離職に至るケースは少なくありません。労働時間管理は、看護職の雇用管理を改善するうえで非常に重要なトピックです。

Point

- 勤務間隔や勤務時間・日数に関するルールを設ける
- 夜勤回数や休憩・仮眠時間に関するルールを設ける
- 業務量に合わせて計画的な人員配置を行う

勤務間隔や勤務時間・日数に関するルールを設ける

十分な生活時間や睡眠時間を確保するために、勤務と勤務の間隔を 11 時間以上開けることが国際的に推奨されています。日本看護協会は、11 時間超の勤務間隔に加え、勤務拘束時間を 13 時間以内、連続勤務日数を 5 日以内とすることを推奨しています。

夜勤回数や休憩・仮眠時間に関するルールを設ける

看護師の主な離職理由の一つに、夜勤の負担の大きさが挙げられます。日本看護協会は、月 8 回以内の夜勤回数を基本とすること（3 交代制勤務の場合）、夜勤の連続回数は 2 回までとすること、夜勤の途中で 1 時間以上の休憩や、連続した仮眠時間を設定することを推奨しています。

業務量に合わせて計画的な人員配置を行う

勤務編成の見直しの結果、特に早朝や夜勤帯の人員が不足する場合があります。時間帯別の業務量に合わせて計画的な人員配置を行い、全ての職員が十分な休憩が取れるように、必要に応じて応援体制を整備しましょう。

Case 1

夜勤明けの連続勤務を禁止し、夜勤回数も制限

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

夜勤明けは日勤を必ず入れないようにしている。また、夜勤回数
の上限が決まっており、夜勤のみの職員の場合でも月 8~9 日程度
に抑えている。



Case 2

残業時間を常時チェック、夜勤が連続しないようシフトを作成

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300 床

残業時間が 30 時間を超えないよう、労働安全衛生委員会で残業時間 30 時間以上の対
象者をチェックする機能があり、対象者がいる部署の所属長には、委員会から指導して
いる。

夜勤については、家庭の事情で夜勤をしない方や法律的に夜勤が免除される方もいる。
一方で、希望に応じて、夜勤に多めに入ってもらっている方もいるが、夜勤が連続しな
いように注意してシフトを作るようにしている。また、夜勤帯の人員確保のため、2~
3 か月の短期で契約できる応援ナースを外部から確保している。

参考：『看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン』

日本看護協会が 2013 年 2 月に公表した『看護職の夜勤・
交代制勤務に関するガイドライン』では、夜勤・交代制勤務
の「勤務編成の基準」11 項目が提示され、勤務間隔、勤務の
拘束時間、夜勤回数などについて、基準が示されています。

① 勤務間隔	勤務と勤務の間隔は 11 時間以上あける。
② 勤務の拘束時間	勤務の拘束時間は 13 時間以内とする。
③ 夜勤回数	夜勤回数は、3 交代制勤務は月 8 回以内を基本と し、それ以外の交代制勤務は労働時間などに 応じた回数とする。



https://www.nurse.or.jp/nursing/home/publication/pdf/guideline/yakin_guideline.pdf

C：評価・処遇

11 一人ひとりの果たすべき 役割や目標について話し合いを行っている

P. 34

- 目標を設定する場として定期的に個別面談を実施し、話し合いを行う
- 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

12 職務遂行能力などについて明確な評価基準を示し、 面談により評価をフィードバックしている

P. 36

- 求められる能力・資質を「評価基準」として明確に示す
- 評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保する
- 評価をフィードバックする

13 職員の職務遂行能力などに応じた 賃金制度を設けている

P. 38

- 賃金の考え方、昇給、賞与のルールを明確にする
- 能力を適切に評価する仕組みを整備する

14 職務遂行能力などの評価を踏まえ、 何らかの処遇改善につなげている

P. 40

- 評価結果に応じた処遇の仕組みを作る
- 非正規職員に対しても、処遇改善の仕組みをつくる

15 実態に合った人事制度とするため、 検討や見直しを行いながら運用している

P. 42

- 設計した人事制度が定着するように職員に周知する
- 管理者の運用力向上に力を注ぐ
- 現場を巻き込み、職員とともに運用の見直しを検討する

11

一人ひとりの果たすべき

役割や目標について話し合いを行っている

人材育成のためには、管理者は職員と話し合いの機会を持ち、職員一人ひとりの「仕事の進め方や姿勢・能力の把握（評価）→次の目標設定や育成計画→動機づけ・育成→振り返り（評価）」というサイクル全体を回していくことが重要です。

Point

- 目標を設定する場として定期的に個別面談を実施し、話し合いを行う
- 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

目標を設定する場として、定期的に面談を実施し、話し合いを行う

役割や目標を設定するにあたっては、管理者と職員が、定期的に話し合いを行うことができる場を設けることが重要です。話し合いを行うことで、職員自らが目標の内容を受け入れるようになり、目標達成に向けた意欲を引き出すことが期待されます。話し合いの場においては、目指すべき役割や目標を設定するとともに、到達度を確認し、次の目標設定につなげていきましょう。

職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

果たすべき役割や目標についての職員との話し合いに際しては、一人ひとりに対する「期待」をどう伝えるかが重要です。目標に取り組む意味や目標達成を通じて成長するイメージを理解させるとともに、成長を期待していることを伝えることが、本人のモチベーションにつながります。

Case 1

面談で到達度を確認した上で次の目標を話し合う

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

定着促進を目的として、リハビリ職を対象に、**年2回のキャリアに関する個別面談**を実施。面談ではキャリアラダーに沿って役割・目標を設定し、到達度を確認したうえで、**次の半年間で目指す目標を話し合っている**。現状は、リハビリ職のみを対象に実施しているが、今後は看護職にも展開していきたいと考えている。



Case 2

目標設定の段階における評価者と被評価者との話し合いを重視

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300 床

人事評価制度において、「接遇マナー」などの評価項目ごとに、**1等級から8等級までそれぞれの等級に対して期待する役割**を設けており、これをもとに、評価者との面談の中で、各職員が目標を設定している。この目標に対する評価の点数が昇給額に反映される仕組みとなっており、**面談において目標を設定する段階で、いかに話し込めているかを重視**している。



12

職務遂行能力などについて明確な評価基準を示し、 面談により評価をフィードバックしている

評価制度を導入する場合、職員が評価の内容に納得できるようなフィードバックの仕組みをつくることが重要です。上位者と職員が話し合いの機会を持ち、評価基準に沿って仕事の進め方や姿勢・能力について振り返りを行い、次に向けての目標や努力すべきことの共通認識が持てるようにしましょう。

Point

- 求められる能力・資質を「評価基準」として明確に示す
- 評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保する
- 評価をフィードバックする

求められる能力・資質を「評価基準」として明確に示す

求められる能力・資質を評価基準として明確に示すことで、努力すべき方向性が明らかになります。また、期末だけでなく期中にも、方向性に照らして行動できているか確認し、必要な支援やアドバイスを行うことが重要です。

評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保する

評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保するため、評価を一次評価・二次評価など複数の上席者により行うことや、評価者に対して研修を行うことも重要です。また、目標の達成度だけでなく難易度も考慮した評価を行うことで、被評価者の納得感を得ることにつながります。

評価をフィードバックする

評価を人材育成につなげるためには、面談によるフィードバックが必須です。フィードバックでは、仕事の進め方や姿勢・能力の振り返りとともに評価結果を伝え、それが賃金等の処遇にどう反映されているのかまで説明できるとよいでしょう。

Case 1

一次評価・二次評価を行い、客観性のある評価を実施

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501床

看護職では、年度当初に、上席者との目標面談において、**キャリアラダーに沿って身に付けたい知識・技能や取得したい資格などを目標として設定し、**期末面談において、**評価・フィードバックを行う。**評価にあたっては客観性を確保するため、**定量化された目標についてはその達成度で評価を行うほか、一次評価・二次評価として上席者二名で評価することが標準的となっている。**



参考：『キャリアラダー』とは

「キャリアラダー」とは、一般的にキャリアアップを実現するための段階的な仕組みを指すものです。これは、看護の実践能力の段階的な指標となる「クリニカルラダー」を含む包括的な概念として、キャリア開発のシステムの意味で用いられることが多いです*1。また、「クリニカルラダー」については、公益社団法人日本看護協会より、「看護実践能力習熟段階」としてモデル例が示されています*2（下表参照）。

表3. 看護実践能力習熟段階

	新人	I	II	III	IV
	必要に応じて指導を得て実践する	標準的な実践を自立して行う	個別の状況に応じた判断と実践を行う	幅広い視野で手際的に判断し実践を行い、ロールモデルとなる	より複雑な状況において創造的な実践を行い、組織や分野を越えて指導する
専門的・倫理的・法的な実践能力					
アカウンタビリティ (責任に基づく実践)	自身の役割や能力の範囲を認識し、自立して行動・説明し実践への責任を持つ	東京に応じて自ら判断して行動・説明し実践への責任を持つとともに、責任を果敢に実行における自身の課題に気づき他者に共有する	東京に応じて自ら判断して行動・説明し実践への責任を持つとともに、責任を果敢に実行における自身の課題に気づき他者に共有する	責任を果敢に実行し実践への責任を持つとともに、責任を果敢に実行における自身の課題に気づき他者に共有する	より複雑な状況において倫理的・法的判断に基づき行動し、倫理的かつ法律を遵守した実践のための体制整備に組織や分野を超えて参加する
倫理の実践	倫理指針や長期的な実践を踏まえて理解し、倫理的判断に基づき行動する	倫理的な状況においても自身で判断し倫理的に行動するとともに、倫理的課題が生じている可能性に他者に共有する	倫理的な状況においても自身で判断し倫理的に行動するとともに、倫理的課題が生じている可能性に他者に共有する	倫理的・法的判断に基づき実践した課題や倫理的リスクの解決に向け行動しロールモデルとなる	より複雑かつ多様な倫理的・法的な倫理的課題について、倫理のために組織や分野を超えて参加する
法的実践	法令に基づき取るべき行動・取ってはいけない行動を知り、法令を遵守し行動する	個別の状況においても法令を遵守し行動するとともに、法令に違反する可能性がある行動に気づき他者に共有する	個別の状況においても法令を遵守し行動するとともに、法令に違反する可能性がある行動に気づき他者に共有する	法令に違反するリスクがある同僚の行動や組織の状況に問題提起する	より複雑な状況においても法令を遵守し、法令に違反するリスクがある行動や状況に対し組織を越えて参加する
連携実践能力					
ニーズをとらえる力	基本的な看護手順に資し、必要に応じて助言を得て看護を実践する	標準的な看護計画に基づき自立して看護を実践する	ケアの受け手や状況(場)の特性を踏まえたニーズをとらえる	幅広い視野で手際的に判断し実践を行い、ロールモデルとなる	より複雑な状況において、ケアの受け手にとっての最適な手段を選択し、QOLを高めるための看護を実践する
ケアする力	助言を得ながら、安全な看護を実践する	ケアの受け手や状況(場)に応じた看護を実践する	ケアの受け手や状況(場)の特性を踏まえた看護を実践する	様々な技術を選択・応用し看護を実践する	最新の情報を取り入れた創造的な看護を実践する
意思決定を支える力	ケアの受け手や周囲の人々の意向を知る	ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護に活かすことができる	ケアの受け手や周囲の人々の意思決定に必要な情報提供や場の設定ができる	ケアの受け手や周囲の人々の意思決定に準う場づくりを得意とし、選択を尊重できる	複雑な意思決定プロセスにおいて、多職種も含め人的調整的役割を担うことができる
協働する力	関係者と情報共有ができる	看護の提供に必要な関係者を特定し、情報交換ができる	ケアの受け手やその関係者、多職種と連携できる	ケアの受け手を取り巻く多職種との力を調整し連携できる	ケアの受け手の複雑なニーズに対応できるように、多職種の力を引き出し連携に活かす

*1看護職等の雇用管理改善のための課題把握支援ツール開発に向けた検討委員会（作業部会）での議論より。

*2 p. 41の参考：『看護職のまなびサポートブック』に詳述。

<https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/learning/support-learning-guide-ex.pdf>

※「クリニカルラダー」と「キャリアラダー」の用語の使い分けは、病院によって異なる。

13

職員の職務遂行能力などに応じた 賃金制度を設けている

賃金制度の適正な運用と透明性の確保は、病院と職員との信頼関係のベースという意味でも重要です。基本給、諸手当、賞与といった賃金項目をどう組み立て、それぞれにどのような性格や意味合いを持たせるのかを検討し、職員に明確に示せるようにしましょう。

Point

- 基本給・昇給額の考え方、ルールを明確にする
- 能力を適切に評価する仕組みを整備する

賃金の考え方、昇給、賞与のルールを明確にする

賃金の考え方は、経営の判断で決まりますから、個々の病院の状況に応じて違いがあり、一律的に論じられるものではありません。ただ、基本的な考え方としては、「安定的に運用する部分」と「業績や成果に応じて配分する部分」を分けて考えることが一般的だといえるでしょう。

たとえば、基本給は勤続年数や能力向上に応じて少しずつでも昇給できるようにし、賞与・一時金等は人事評価の結果に対応して支給するなどです。

能力を適切に評価する仕組みを整備する

職員の能力に応じた賃金制度を設けるにあたっては、前提として、能力を適切に評価する仕組みが重要になります。

たとえば、キャリアラダー等に沿って、身に付けたい知識・技能、取得したい資格などを目標として立ててもらふことや、目標設定してもらふ際に等級制度を設けて等級ごとに期待する役割を示すことで、明確な能力目標に対して評価を行うことができるでしょう。

Case 1

人事評価の点数が、基本給・昇給額に反映される仕組みへ

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300 床

年 4 回の面談を通じて、人事評価制度において等級ごとに設定された期待される役割（「役割期待」）を踏まえ、個人の目標設定と人事評価を実施している。人事評価の点数に応じて、等級の昇格・降格を行うとともに、評価の点数は A～D のランクに分けられ、ランクに応じて昇給額を決定する。

また、人事評価制度の等級に紐づく賃金テーブルを作成し、それまでは、年功序列で決まっていた基本給を、年齢によらず等級に応じて決める仕組みに変更した。

Case 2

短期目標と中長期目標を設定。達成状況は賞与や昇給・昇格に反映

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501 床

短期目標（チャレンジカード）と中長期目標（能力考課）の 2 つの目標を年度当初に設定し、上席者と目標面談を実施。看護職ではキャリアラダーが導入されているため、ラダーに沿って身に付けたい知識・技能や取得したい資格などを中長期の能力目標として設定する。チャレンジカードの達成状況は賞与に、能力考課の結果は翌年の昇給・昇格に反映される。



処遇改善には、賃金のほかに、人事制度における昇格や、非正規雇用職員から正規雇用職員への登用も含まれます。チームや個人の生産性向上やモチベーションアップのためにも、職務内容、仕事の進め方や姿勢・能力などを適正に評価し、処遇改善につなげることが重要です。

Point

- 評価結果に応じた処遇の仕組みをつくる
- 非正規職員に対しても、処遇改善の仕組みをつくる

評価結果に応じた処遇の仕組みをつくる

人事評価の結果は、賃金の査定や昇給、賞与の決定などの処遇に反映するとともに、昇格や昇進への判断に結びつけることが重要です。評価を処遇に結びつけることで、職員は達成感や成長を実感でき、モチベーションの向上につながります。逆に、評価が処遇に結びつかないと、何のための評価制度かということにもなり、職員の不満へと結びつく可能性もあります。

非正規職員に対しても、処遇改善の仕組みをつくる

非正規職員に対しても、時給の引上げや、希望すれば正規職員に登用されるチャンスを与えることが重要です。とりわけ、時給の水準やその引上げの仕組みの有無は、非正規職員の人材確保や定着に大きく関わるところです。なお、非正規職員の処遇に関しては、「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム・有期雇用労働法）に則り、同一労働同一賃金の実現に向けた制度整備が必要です。

Case 1

クリニカルラダーの評価表に基づく評価を処遇に反映

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

人事考課の評価基準は明確になっている。中途採用者を含め日本看護協会のクリニカルラダーを用いている。実際に患者を見るなかで、ラダーの評価表に基づいて評価（自己評価・他者評価）を行う。他者評価は直属の上司が評価する。看護師の専門性が発揮できているかも見ている。評価は処遇に結びついており、人事考課の時に双方が合意形成をしながら行っている。

Case 2

人事評価の点数を昇給額に反映

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300 床

人事評価制度において、「接遇マナー」などの評価項目ごとに、1等級から8等級までそれぞれの等級に対して期待する役割（「役割期待」）を設けており、これをもとに個人が毎年目標を設定している。年4回の面談にて個人の目標設定と評価を実施。人事評価の点数は、A～Dのランクに分けられ、ランクに応じて昇給額を決定している。



参考：『看護師のまなびサポートブック』

公益社団法人日本看護協会が、「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」を拡張し、看護師に求められる能力の全体像として新たに作成した『看護師のまなびサポートブック』（2023年6月発行）では、看護実践能力の開発・到達の状況を確認し、さらに次に向かう先を示す指標として、「看護実践能力習熟段階」*が提示されています。この指標では、必要に応じ助言を得て実践する「新人」から、より複雑な状況において創造的な実践を行い、組織や分野を超えて参画する「IV」までの5段階で、各能力の習熟段階が示されています。



*p.37の「参考：『キャリアラダー』とは」の表を参照。

<https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/learning/support-learning-guide-all.pdf>

人事制度は設計しただけでは意味がありません。実態に合わない人事制度は逆に職員のモチベーションを下げてしまいます。しっかり職員に説明して運用することが必要です。また、多様な人材を活用するなどの雇用環境の変化や職員の要望によって、検討や見直しを行うことも重要となります。

Point

- 設計した人事制度が定着するように職員に周知をする
- 管理者の運用力向上に力を注ぐ
- 現場を巻き込み、職員とともに運用の見直しを検討する

設計した人事制度が定着するように職員に周知をする

設計した人事制度を適切に運用していくために、職員に対して説明会などを開催して制度の周知を図りましょう。「どうすれば昇格するのか」という人事評価の基準やルールを示すことは、病院から職員に対して期待していることを示すメッセージとなります。

管理者の運用力向上に力を注ぐ

どのような人事制度も、うまく運用するためには管理者の運用力向上がカギになります。制度設計にとどまることなく、常に公平性を意識した運用を継続するためには、評価を行う管理者への教育訓練は欠かせません。

現場を巻き込み、職員とともに運用の見直しを検討する

制度運用の見直しに現場を巻き込むことで、職員が自分事として捉えることができますようになります。現場の参画を得て、職員の意見も取り入れながら設計することにより、その制度に対する理解や納得性が高まるとともに、求められる人材像の認識や良い医療に向けての意識を統一することにもつながります。

Case 1

独自の人事評価項目と定期的な面談により、職員の不満を解消

社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院

北海道 / 143床

自己評価と所属長からの評価の認識のずれが、職員の不満に繋がっているという課題があった。そこで、**当院独自の人事評価項目を用いて習熟度を確認することとした。また、定期的な面談も行っている。**人事評価は業務改善や他部署との連携コミュニケーションに関する「情意評価」(5~6項目)、担当業務に取り組むスピードや成果、設定された目標の達成度などに関する「成績評価」(5~6項目)、職種ごとに定められた「能力評価」(2~3項目)からなり、それぞれS・A・B・Cの4段階評価で行っている。

Case 2

現場の職員が参加するプロジェクトで毎年見直しの検討を実施

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300床

職員の意識調査を行った結果、評価・処遇が優先度の高い課題として挙げられた。これを機に、評価制度だけでなく、人事制度そのものを見直し、等級制度を構築した。

等級制度の構築にあたっては、外部のコンサルティング会社に依頼して進めた。**ポイントとしては、現場から次世代のリーダーとなる人材を集めて、人事制度を作るプロジェクトに参加してもらい、等級ごとに期待する役割（「役割期待」）の内容などを決めたことである。**これにより、職員が自分事としてとらえることができるようになり、また、うまくいかなかったら、自分たちで見直しを行うことができるようになった。

見直しについては、毎年、年度ごとに人事制度を評価して行っている。5月に期初の評価を行う場として、現場の職員の中から選ばれた、人事制度について話し合うプロジェクトのメンバーを集め、今年度進めていきたいことについて話し合う。また、等級制度における「役割期待」には、全職種共通のものと同職種ごとのものがあり、それぞれについて、**毎年見直しの検討を行っている。**



Case 3

目標の達成度だけでなく、難易度も考慮して評価に反映

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300床

納得感のある評価をするということを目指しており、**個人の目標の達成度だけでなく、人事評価制度における等級ごとに設定されている期待する役割（「役割期待」）に対する難しさのレベルも考慮して、評価の点数に反映。**また、評価者研修を実施している。

こうした取組の成果として、**評価の物差しをきちんと示すことができるようになり、給与を支払う立場として、職員の給与額について理由を明確に説明できるようになった。**

D：人材採用・育成

16

病院の現状分析をもとに、
必要な人材の募集・採用を行っている

P. 46

- 採用にあたっては、まず、病院の現状分析を行う
- 現状分析は多角的な視点から行い、戦略的な採用活動につなげる
- 多様な人材の活用を進める

17

職場の魅力をアピールし、
求職者に適切な方法で発信している

P. 48

- 採用にあたっての強みとして、職場の魅力を高める
- 職場の魅力が効果的に伝わる情報の発信方法を考える
- WEB や動画などのツールも積極的に採用に活用する

18

中途採用者も含め、各職員の経歴やスキルに
合わせた教育を行っている

P. 50

- 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する
- 集合研修だけでなく、オンデマンド研修も活用する
- 専門性を高めつつ、看護実践能力や管理能力を習得できるようにする

19

研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、
職員のスキルアップを図っている

P. 52

- クリニカルラダーなどを活用し、スキルアップの道筋を示す
- 各職員のスキルや知識の習得度合い、習熟度を把握する
- 必要なスキルや知識を獲得できる機会を提供する

20

将来のキャリア形成について、
支援やアドバイスを行っている

P. 54

- 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- 職員の考えに耳を傾け、具体的なアドバイスを行う
- 多様なキャリア目標に応える仕組みを整備する

人材の募集・採用を行う際には、組織の職員の年齢構成や部署ごとの人員の過不足、将来の事業展開を踏まえて必要となる人員数など、現状と将来の見通しに関する分析を踏まえて必要な人材像や人員数を検討することが重要になります。

Point

- 採用にあたっては、まず、病院の現状分析を行う
- 現状分析は多角的な視点から行い、戦略的な採用活動につなげる
- 多様な人材の活用を進める

採用活動にあたっては、まず、病院の現状分析を行う

多くの病院にとって人材の確保は喫緊の課題です。しかし、目先のマンパワー不足への対応といった短期的な視点からの採用を繰り返すと、病院が真に求める人材は確保できません。採用活動にあたっては、まず病院の現状分析を行うことが重要です。

現状分析は多角的な視点から行い、戦略的な採用活動につなげる

現状分析においては、部署、時間帯、職種などの観点から人員の過不足状況を把握するとともに、事業計画を踏まえて将来必要となる人員を検討することが求められます。求める人材像を明確化することも戦略的な採用活動に重要です。

多様な人材の活用を進める

近年、病院で働く人材の多様化が進んでいます。高齢者や外国人材、障害者など幅広い背景を有する人材が活躍しています。国内の生産年齢人口が減少する中、積極的にこうした多様な人材を採用し、活用していく姿勢が求められます。

Case 1

短期的な人材充足だけでなく、中長期的な観点から採用を実施

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501 床

職員の採用計画は人事部がとりまとめを行っている。各部署が作成した後に人事部が各部署と協議・調整をすることで、**短期的な人材の充足だけでなく、中長期的な観点から今後必要になる人材の採用や育成についても反映されるようになっている。**

また、看護職の採用については、**病床数の変更や看護部門の方針を踏まえて年間計画を立てたうえで、看護部門とのミーティングで現状確認を行う。**その結果を受けて、修正を行いながら計画を運用している。



Case 2

看護部、事務、総務部で現状を分析し、リファラル採用を活用

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

看護部と事務、総務部で行っている病院の現状分析を元に、報酬ではなくやりがいを大事にしている人材を当院に必要な人材としている（募集・採用については広報課も交えて実施）。また、**看護師が看護師を呼び込む病院**を目指しており、人材の募集にあたっては民間の紹介会社を活用せず、紹介する側・される側も安心して就職することができる**リファラル採用の制度**を重視し、採用活動を進めている。

※リファラル採用：自法人の職員から採用に応募する友人や知人などを紹介してもらい、採用するという採用手法の1つである（職員紹介制度）



職場の魅力をアピールし、 求職者に適切な方法で発信している

人材不足が常態化する中、不特定多数を対象とした、労働条件のみを記載した求人情報の提供だけでは人材を確保することは困難です。魅力のある職場づくりを進め、その内容をターゲットとする人材へ適切な方法で発信していくことが必要になります。

Point

- 採用にあたっての強みとして、職場の魅力を高める
- 職場の魅力が効果的に伝わる情報の発信方法を考える
- WEB や動画などのツールも積極的に採用に活用する

採用にあたっての強みとして、職場の魅力を高める

採用力の強化には、既存職員の育成・定着、医療や看護の質の向上に向けた取組が重要です。働きやすい職場環境、質の高い看護の実践のための教育の仕組みなど、既存職員が長く働き続けたいと感じる職場であることがアピールポイントになります。

職場の魅力が効果的に伝わる情報の発信方法を考える

求職者が求人情報を収集する方法は、対象者像によって大きく異なり、若年者はSNS や採用サイト、高年齢者はハローワークや求人広告などから収集する傾向があります。採用ターゲットに応じた適切な方法を選択し、情報発信することも重要です。

WEB や動画などのツールも積極的に採用に活用する

他法人・病院との差別化を図るためにも、WEB や動画なども積極的に活用し、採用力を強化していくことが必要です。動画を活用することで、職場の環境や看護の特徴をよりいきいきとわかりやすくアピールできる可能性があります。

Case 1

SNS の運用が、病院や所属部署の魅力を考えるきっかけに

社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院

北海道 / 143 床

職場の魅力発信のため、法人の採用サイトと Instagram のアカウントを立ち上げている。職員のインタビューや院内でのイベントの様子を発信し、働きやすさをアピールしており、採用面接では、採用サイトや Instagram を見て応募したという声があがる。

また、以前は職場の魅力を聞かれても明確に答えられない職員が大半だったが、SNS の運用をきっかけに、既存の職員が病院や所属部署の魅力を考えるようになってきている。現在では各病棟から、「こんな内容を SNS に掲載してほしい」という自発的な提案が挙がるようになった。



緩和ケア病棟から提案があった SNS の投稿

Case 2

Instagram 運用チームが主体となり職場の魅力を発信

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

若年層の求職者が Instagram などの SNS で病院の情報を検索している実態を踏まえ、SNS の運用を始めた。コンテンツは「看護師の一日」や日々の活動を中心に発信している。Instagram 運用チームの LINE グループでメンバーが写真や原稿を共有し、人事部門の広報担当が編集して投稿している。

多くの看護師が面接や入職前に Instagram を確認しており、ホームページだけでは伝わりにくい病院の雰囲気や働きやすさを伝えられていると実感している。



参考：他病院と差別化を図るためのハローワークの活用方法

インターネットや求人広告などを活用している病院であっても、並行してハローワークに求人を出しているケースも多いと考えられます。ハローワーク経由の求人は他病院との差別化が難しいと思われがちですが、以下のような工夫によって人材の紹介件数を増やしていくことも可能です。

実際に、ハローワークに求職者を集めてもらい、病院個別の説明会でアピールをしたところ、一気に複数名を採用することができた病院もあります。

- ✓ 求人票の記載内容をわかりやすく、コンパクトに記載する
- ✓ 労働条件だけでなく、研修体制やキャリアパス、入職後の具体的な業務内容など求職者が不安を感じる点について先回りして情報提供を行う
- ✓ 過去に紹介してもらった人材の状況報告や職場の魅力に関する情報提供などを通じてハローワークの担当者との信頼関係を築き、担当者から求職者へ最初に紹介される病院になる

中途採用者も含め、各職員の経歴やスキルに 合わせた教育を行っている

新人やリーダー、管理職など様々な階層の人がいます。階層により期待される役割は異なり、役割を果たすために必要な教育の内容も違います。また、職員のなかには中途採用者もいれば、育児や介護などの理由で一定期間仕事から離れて復職した人もいるため、各職員の経歴やスキルに合わせた教育を提供することが必要です。

Point

- 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する
- 集合研修だけでなく、オンデマンド研修も活用する
- 専門性を高めつつ、看護実践能力や管理能力を習得できるようにする

各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する

人材育成の体系を構築する際は、各階層の職員に期待する役割を明確化したうえで、役割を果たせるような学びの機会を提供することが必要です。それにより長期的なキャリア形成が可能となり、人材が定着する組織づくりにつながります。

集合研修だけでなく、オンデマンド研修も活用する

職員に計画的に研修を受講してもらうためには、職員を集めた集合型の研修だけでなく、職員が各自の経験年数やスキルに応じて受講できるオンデマンドの教材を取り入れることも有効です。

専門性を高めつつ、看護実践能力や管理能力を習得できるようにする

現場の管理者やリーダーの管理能力は、職員の定着に大きく影響するため、マネジメント力やリーダーシップに関する育成機会の整備も必要です。また、自身のスキルや能力の向上にこだわる専門職に応える教育機会の提供も職員の定着に寄与します。

Case 1

師長・副師長・リーダー・その他に分けて、階層別研修を実施

社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院

北海道 / 143床

看護部では、**師長・副師長・リーダー・その他に分けた階層別の研修**を始めた。師長・副師長・リーダーなどに対しては指導方法に関する研修をメインに行い、その他の職員は看護スキルの向上やチーム医療などについて学んでいる。

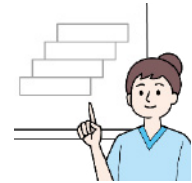
Case2

部署ごとの研修や新人向けの集合研修を実施

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501床

オンデマンドを活用しながら全職員向けの研修を行っているほか、**各部署で行う研修や新人向けの集合研修**を行っている。今後、管理職を対象とした統一的な研修の整備も進めていきたいと考えている。



Case 3

中途採用者も含め、個々の能力や目指したい姿に寄り添った支援

医療法人社団愛友会 上尾中央総合病院

埼玉県 / 733床

キャリアラダーシステムを導入し、中途採用者も含め、個々の能力に合わせた支援を行っている。キャリアラダーシステムには、クリニカルラダーレベル、マネジメントレベル、専門ラダー（職種別：保健師・助産師／看護科別）が設けられており、**マネジメント（看護管理者）、ジェネラリスト（臨床実務看護師）、スペシャリスト（専門認定看護師）のいずれかを目指していくこと**としている。その他、**専門分野研修があり、本人が希望すれば、当院の認定看護師が講師となる研修を受講できる**。これらの取組の効果として、認定看護師数、特定看護師数が増えてきた。

Case 4

オンデマンド教材と体験型の研修を組み合わせた効果的な研修の実現

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199床

各職員の経験年数やスキルに合わせた研修を行っている。その中でも**オンデマンドの教材を取り入れ、各自の経験年数やスキルに合わせて受講してもらうようにしている**。その他、座学の研修だけでなく、特定行為研修修了者が教育担当者となって、**体験型の研修も取り入れている**。実際に体験し、学びを話し合う機会を設定し、看護の実践に活かしてもらうことを目的としている。

19

研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、 職員のスキルアップを図っている

優秀で意欲ある人材を引き付け、また、医療の質の底上げを図るには、職員のスキルアップを支援する仕組みを整備することが重要です。様々なスキルアップの仕組みの特徴を理解し、病院の現状や職員のスキルや目指したい姿に寄り添った取組を進めていくことが求められます。

Point

- クリニカルラダーなどを活用し、スキルアップの道筋を示す
- 各職員のスキルや知識の習得度合い、習熟度を把握する
- 必要なスキルや知識を獲得できる機会を提供する

クリニカルラダーなどを活用し、スキルアップの道筋を示す

職員のスキルアップを図るには、まずその道筋を示すことが必要です。クリニカルラダーなどを活用し、スキルアップした先のゴール（目指すべき姿）を示すとともに、そこに至る段階、各段階に期待される役割、その役割を果たすのに必要なスキル・知識を明確にします。

各職員のスキルや知識の習得度合い、習熟度を把握する

各職員が将来目指す姿を定めつつ、現在どの段階にあるのか、現在の役割を果たすのに必要なスキルや知識は十分かなどを把握します。把握にあたっては本人とよく話し合い、納得観を得られるようにすることも重要です。

必要なスキルや知識を獲得できる機会を提供する

習得や習熟が必要なスキルや知識が明らかになったら、それらを計画的に獲得できる機会を提供することが求められます。研修体制を整備するとともに、研修を受けやすい職場風土の醸成といった支援や自己啓発の支援も求められます。

Case 1

チェックリストで段階的に育成を行い、どの部署でも働けるように

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199 床

新人にはチェックリストと到達目標を示し、達成したら次のステップに進んでもらう。具体的には、ケアの基本から始め、特定の患者を担当したあとは、より重症の患者を担当していく。こうした**段階的な育成で、他の部署への応援もできるくらいの実践力の底上げを図っている**。たとえば手術室に配属された新人にも、病棟で業務に従事してもらうなどしている（月の半分は手術室にて勤務）。当人にとっては大変なところもあるが、**何年か経つとどの病棟でも働ける看護師になる**。
※部署ごとの忙しさに差が出ないように、毎朝、師長同士で職員配置状況を確認して必要があれば、他部署に応援を出す体制をとっている。



Case 2

看護師の学び直しとして、特定行為研修の受講を支援

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199 床

看護師は免許取得後に経年的な学習を続けるものの、日々の業務に追われ、十分に勉強時間を確保できないため、**学び直しとして特定行為研修に関する受講支援の取組を始めた**。具体的には、奨学金制度を設け（教育訓練給付金も利用可能）、演習・実習は勤務扱いとしている（管理者から受講を推奨するようにしている）。
受講後は現場で活躍するとともに、他の看護師の教育にも携わってもらうようにしている。

Case 3

学費援助や通学日の出勤扱いによる資格取得支援

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

認定看護師等の配置が様々な加算の対象となっているため、**資格取得を目指す職員に対し、学費を援助したり、通学日を出勤扱いとしたりすることで、取得を支援している**。現在、感染管理認定看護師の教育課程に在学中の職員が1名在籍している（ただし、本人の希望により、当該職員は休職中）。

職員の中には、自身の将来のキャリアについて不安を抱えている人も少なくありません。病院や各部署の管理者は、そうした不安を解消し、職員が生き生きと働けるよう、適切な支援やアドバイスなどを行う必要があります。そのためには、将来の見通しを示し、職員との面談の機会を定期的にもつことが求められます。

Point

- 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- 職員の考えに耳を傾け、具体的なアドバイスを行う
- 多様なキャリア目標に応える仕組みを整備する

将来のキャリア目標を描けるようサポートする

研修等でスキルや知識を身に付けても、それらを活かしてキャリアアップする機会がなければ働く意欲が低下してしまいます。昇進・昇格に必要な業務経験、従事期間、習熟度合いなどを整理した「キャリアパス」を定め、職員が将来のキャリアの見通しを描けるようにすることが重要です。

職員の考えに耳を傾け、具体的なアドバイスを行う

将来のキャリアに不安を持つ職員は少なくありません。面談の機会等に相談を受けたら、管理者は自分の考えを一方向的に押し付けるのではなく、受容的・共感的な態度で真摯に聞く「傾聴」を心がけながら、具体的なアドバイスを行うことが重要です。

多様なキャリア目標に応える仕組みを整備する

専門職のなかには現場での対人援助業務に強いこだわりを持ち、管理者となることを忌避するケースがあります。専門性を極めたい人材のモチベーション向上や職場への定着に向けて、専門職を管理者なみに処遇する仕組みの検討が求められます。

Case 1

キャリアラダーを活用しながら、フィードバックを実施

医療法人社団愛友会 上尾中央総合病院

埼玉県 / 733 床

キャリアラダーシステムにより継続教育を行っている。年度の初めに**管理職が職員と面談を行い、キャリアラダーの申請意向などを確認**する。また、キャリアラダーによる研修を受講した職員に対しては、**年度末に評価を行い、フィードバック**も行うようにしている。



Case 2

クリニカルラダーなどによって、個々の状況に応じて面談を実施

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

当病院では中途採用者についても、日本看護協会が推奨する「看護師のクリニカルラダー」*を用いて、それぞれの背景に応じて教育を行っており、年 2 回の定期面談に加え、**採用から 1 か月、3 か月、6 か月、1 年で面談を行い確認**をしている。

*日本看護協会「生涯学習支援」：<https://www.nurse.or.jp/nursing/learning/index.html>

Case 3

部署異動に係るトライアルシステムの導入

医療法人社団筑波記念会 筑波記念病院

茨城県 / 487 床

配属先の部署（病棟）で業務内容や人間関係が合わない場合、**すぐに別部署に異動するのではなく、もとの部署に在籍しながら他の部署の業務に従事してみる（トライアル）**ができる。その後、本人と面談をしながら、本人が仕事を続けていけそうな部署に所属する。トライアル期間は 1 週間、1 か月、3 か月など様々で本人との面談を重ね決定していく。



MEMO

A large grid of small squares for writing notes, covering most of the page.



E：組織風土

21

高齢者や外国人など、
多様な人材が活躍できる職場を整備している

P. 58

- 多様な人材が活躍できる環境を整備する
- 多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする
- 特に外国人については、必要に応じて生活面でのサポート体制も整える

22

職員が有給休暇を取得しやすい体制や
風土づくりに取り組んでいる

P. 60

- トップ・管理職が繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける
- 業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす
- チーム全体で業務の分業を進める

23

インシデントの発生時には、
組織として再発防止に向けた取り組みを行っている

P. 62

- 組織的な原因を分析し、再発防止策を講じる
- 職員への情報共有や研修などでの教育を徹底する
- 透明性のある報告体制を整備する

24

患者や患者家族からのクレームや過度な要求、セクハラ・
暴言などのハラスメント行為には、組織で対応している

P. 64

- 病院として統一した対応方法確立する
- クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける
- 客観的な事実を記録しておく

25

職員の主体性を尊重し、
働きがいのある職場づくりに取り組んでいる

P. 66

- 職員からの意見や提案に耳を傾ける
- 業務に関する定期的な状況把握と支援を行う
- 主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる

高齢者や外国人などの多様な人材に活躍してもらうためには、それぞれが自身の能力を発揮することができ、長く働き続けられる環境を整えることが重要です。環境整備の取組は組織風土改善のきっかけにもなり、他の職員の定着・育成や病院全体のコミュニケーションの質の向上にも大きな効果が見込まれます。

Point

- 多様な人材が活躍できる環境を整備する
- 多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする
- 特に外国人については、必要に応じて生活面でのサポート体制も整える

多様な人材が活躍できる環境を整備する

高齢者や外国人などは、働くうえで体力や言語など何らかの制約・ハンディキャップを有しているケースも少なくありません。そのため、就労環境などに細かく配慮し、それぞれが自身の能力を発揮して活躍できる環境を整備することが重要です。

多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする

高齢者や外国人などが活躍できる雇用管理上の取組を進めることは、他の職員の定着や育成にも大きな効果が見込まれます。また、多様な人材に対する指導や声かけは、病院全体のコミュニケーションの質の向上にもつながります。多様な人材が活躍できる環境づくりを、組織風土改善のためのきっかけとすることが求められます。

特に外国人については、必要に応じて生活面でのサポート体制も整える

特に外国人の場合は、日本での生活に不慣れなことも多いため、生活支援を行う担当者を配置したり、相談を受け付けたりするなど、必要に応じて生活面でのサポート体制も整えることが重要です。

Case 1

70歳以上の看護補助者が週3日の時短勤務で人手不足をサポート

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県/199床

70歳を過ぎた**高齢者が、看護補助者として短日・短時間で勤務**している。1名は週3日で人手が不足しがちな朝の7時～9時の勤務、もう1名は週3日で17時～19時の勤務となっている。高齢の方に働いていただく工夫として、その方たちの**希望を聞きながら、話し合って業務内容を決めている**。患者さんの直接的なケア以外の業務を切り出し、例えば「ゴミ捨て」や「茶碗類の片付け」など、**業務を限定して担当**してもらっている。また、**煩雑な事務作業は、看護部でサポート**するようにしている。

Case 2

外国人材の定着のために生活面でのサポートも

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県/300床

技能実習生や永住者なども含めて、**20名以上の外国人が看護助手として勤務**している。日本語に不慣れな面もあるため、**就業規則や雇用契約については、英語、ミャンマー語、タガログ語に翻訳**したものを渡して、理解してもらうようにしている。

また、技能実習生は日本での生活にも不慣れなため、プライベートの生活支援も行っている。**看護部の中から生活支援員を任命**しているほか、**総務課では技能実習生からの相談を受け付けて**おり、相談があった場合にはできる限りサポートを行っている。

技能実習生は4年前から受け入れているが、今後は、特定技能に移行しながら引き続き勤務してもらうことを期待している。



職員の働きやすさを向上し、求職者からも選ばれるためには、「休暇が取りやすい職場環境」の整備が重要です。誰が休暇を取得しても業務運営に支障をきたすことがないようにするためには、計画的かつ着実な環境整備を行うことが不可欠です。

Point

- トップ・管理職が繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける
- 業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす
- チーム全体で業務の分業を進める

トップ・管理職が繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける

職場環境の醸成において、トップや管理職は大きな影響力を持ちます。年次有給休暇の取得を促すためには、トップ・管理職が年次有給休暇の取得目標達成に向けて職員の意識改革を促進していくことが重要です。何度も年次有給休暇取得を促進する号令をかけることで、職員の意識も徐々に変わっていきます。

業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす

年次有給休暇の取得を阻害する要因の一つに、「休むと仕事が回らないから」があります。その職員が不在であっても業務に支障が生じないようにするためには、他の職員もその仕事をこなすことができるよう日頃から計画的に指導・教育して、「その人にしかできない仕事」をできる限り減らすことが重要です。

チーム全体で業務の分業を進める

集団全体として相互に協力し合うことを前提にして、個々の職員が能力を最大限発揮できるようなチーム体制を構築していくことが求められます。チーム内での役割分担を明確にし、業務の分業を進めていくことが重要です。

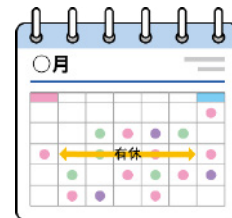
Case 1

「お互い様」の価値観で、突発的な休暇も想定したシフト設計

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

誰にでも体調不良や家庭の事情による突発的な休暇取得が起こり得るとの前提のもと、**休暇の取得は「お互い様」と捉える価値観が組織全体に浸透している**。この考え方は、**管理職が個別面談等を通じて継続的に職員に伝えてきた**。また、**突発的な休暇取得の発生を踏まえたシフトの作成を徹底している**こともあり、看護部の年次有給休暇の取得率は 80%を超えている。



Case 2

制度面の整備に加え運用の工夫で安心して休みをとれるように

公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院

群馬県 / 189 床

職員一人ひとりが人生の様々なステージで安心して働き続けられる職場を目指しており、制度面の整備に加えて、個々の状況に合わせた柔軟な働き方を運用面でも支援している。育児や介護中のスタッフが安心して休めるように「**お互い様文化**」を醸成しているほか、**師長や看護部が中心となり「遠慮なく相談できる雰囲気づくり」を推進**している。また、**チーム単位での業務分担見直しや、サポート職（看護補助者等）の活用**も進めている。**復帰後のフォロー面談や、キャリア継続支援も実施**することで、育児休業後の復帰率 100%、育児や介護を理由とする退職の減少に繋がっている。

Case 3

毎朝、人手の充足程度を確認し、応援態勢を取っている

社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院

広島県 / 199 床

職員が突発的に休んでもカバーできるように、**毎朝、師長たちが人員配置状況を確認し、必要があれば応援を出し合う体制**をとっている。これを可能にするため、**どの病棟にも応援に行くことができる看護師を育成**している。例えば、新しく入った看護師が手術室に配属された場合でも、月の半分は手術室、残りの半分は病棟でケアを担当してもらうようにしている。本人にとっては大変な面もあるが、何年か経験するとどの病棟でも働くことができる看護師になる。

インシデントが発生した時には、職員個人の責任追及ではなく、原因を分析し、再発防止策を講じることが重要です。職員への情報共有や研修を通じて、職員の安全意識を高める取組が求められます。また、透明性のある報告体制を整備するとともに、継続的に改善活動に取り組むことで、病院の信頼性向上につながります。

Point

- 組織的な原因を分析し、再発防止策を講じる
- 職員への情報共有や研修などでの教育を徹底する
- 透明性のある報告体制を整備する

組織的な原因を分析し、再発防止策を講じる

インシデント発生時には病院が主体となり、事実関係や背景要因を客観的に分析することが重要です。職員個人の責任追及ではなく、システムや業務プロセスの課題を明らかにすることが求められます。そのうえで、具体的な再発防止策を実施します。

職員への情報共有や研修などでの教育を徹底する

インシデント事案や再発防止策は、職員に分かりやすく情報共有することが重要です。また、研修などで取り上げることで、現場での理解と実践につながります。職員一人ひとりの安全意識と対応力の向上のために、継続的な取組が求められます。

透明性のある報告体制を整備する

インシデントが発生した際には、院内の担当部署や責任者に速やかに報告がなされる体制を整備することが重要です。報告しやすい環境をつくることで、隠ぺいや情報の遅延を防ぎ、迅速な対応と改善につなげることができます。

Case 1

委員会が主体となって対応、勉強会の開催による再発防止

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

東京都 / 144 床

インシデントが発生した際に職員個人が非難される状況避けるため、**必ず医療安全委員会が主体となって調査や再発防止策の検討**を行っている。医療安全委員会での検討結果は各部署に共有されるほか、**重要度の高い事案については個別に勉強会を開催**することで、再発防止に努めている。

Case 2

病院内で経営層まで共有される報告体制を徹底

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300 床

患者などとのトラブルが発生した場合は、**インシデントやアクシデントとして、病院内で三役にも報告**される体制となっている。



24

患者や患者家族からのクレームや過度な要求、セクハラ・暴言などのハラスメント行為には、組織で対応している

職員を過剰なストレスから守ることは、「働きやすさ」を下支えするうえで重要です。個々の職員の我慢や忍耐に委ねるのではなく、病院として統一した対応を適切に行うことは、職員だけでなく患者や患者家族にとっての安心にもつながります。

Point

- 病院として統一した対応方法を確立する
- クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける
- 客観的な事実を記録しておく

病院として統一した対応方法を確立する

患者や患者家族からの意見・要望には、真摯に受け止めなければならない問題点の指摘といえるものから、無理なお願いや無茶な要求といえるものまで、様々あります。無理なお願い・無茶な要求に対しては、対応方法についての共通認識を全職員が持ち、常に情報を共有し続けることが、職員の働きやすさ向上にとっても重要です。

クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける

患者や患者家族からのクレームや過度な要求に対しては、迅速かつ適切な対応が求められます。報告を受けた責任者が適切な対応を行うことは、患者や患者家族からの信頼につながることはもとより、クレームや過度な要求を受けた職員にとっても組織に対する帰属意識の高まりと安心して働き続けられる自信につながります。

客観的な事実を記録しておく

職員からの報告内容には、本人の解釈や思い込みが含まれていることが多いため、それらの主観をできるだけ取り除き、起こったことそのものを客観的事実として把握するとともに、時系列に沿って記録しておくことが大切です。

Case 1

個人の判断で対応することがないように組織的な対応を徹底

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300床

事案が発生した場合には、院内の委員会や病院の三役で検討を行い、病院としての対応を決定したうえで**担当者を配置して対応**を行っている。院内の委員会では病院のサービス向上に向けた議題を幅広く扱っており、内容は現場の職員にも共有している。

また、退院時などに患者の家族の方からご意見をいただくこともあるが、**客観的な記録も示しながら、医師も含めて説明**を行っている。**個人の判断で対応せず、所属長に相談してから対応するように現場で徹底**しており、内容や状況に応じて所属長が対応することもある。

Case 2

間違っていないことには謝らず、不快にさせたことに謝る

医療法人明倫会 宮地病院

兵庫県 / 88床

個人の判断で対応しないことのほか、「間違っていないことには謝らない」、「相手を不快にさせてしまった場合にはそのことについて謝る」ということを組織として徹底している。**Eラーニングやオンデマンドを活用した全職員向けの研修を実施**しており、今後はより職員に意識してもらえるような研修の定期的な実施を検討している。



Case 3

対応の強化を検討～基準・対応方針の明確化と院内外への明示～

社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院

岐阜県 / 501床

患者や患者家族からのクレームや過度な要求による職員への負担が増えていることから、**対応の強化を検討**している。具体的には、**対応方針やその基準を明確にしたうえで院内外に明示**することなどを考えている。また、現在は口頭又はメールで行うこととなっている担当部署への連絡方法についても、より報告しやすい方法を検討していくこととしている。

参考：労働施策総合推進法の改正によるカスタマーハラスメント対策の義務化

2025年6月1日の労働施策総合推進法の改正により、カスタマーハラスメント対策が事業主の義務となることになりました（公布後1年6か月以内に施行予定）。

職員の主体性を尊重することで、発想の広がりや新たなことにチャレンジする意欲が生まれます。職員の声に耳を傾けながら、働きがいのある職場づくりに取り組むことが、病院全体のさらなる成長や活性化にもつながります。

Point

- 職員からの意見や提案に耳を傾ける
- 業務に関する定期的な状況把握と支援を行う
- 主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる

職員からの意見や提案に耳を傾ける

職員から働きやすい職場環境の実現につながる意見や提案があった際は、管理職がしっかりと反応する仕組みを整えることが求められます。これにより、職員と管理職との間に信頼関係が醸成されていき、職員の病院に対する帰属意識を高めることにつながります。

業務に関する定期的な状況把握と支援を行う

職員の力量やモチベーションの状態も踏まえて、担当業務を決定することが重要です。また、能力や意欲が高くても、常に高い負荷をかけ続けると燃え尽き症候群の源にもなります。負荷の程度やオン・オフの切り替えなど、管理者は多面的に配慮することが大切です。

主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる

職員の主体性を育むには、職員の考えに耳を傾けるとともに、日々の挨拶や声かけ、上達や成功を褒める行為が出し惜しみなく行われる職場環境の構築も重要です。常に職員の働きやすさと働きがい向上のための取組を続けていくことが不可欠です。

Case 1

小さなことであっても、職員からの声にはフィードバック

医療法人三星会 かわさき記念病院

神奈川県 / 300床

職員からあがった意見に対しては、必ずフィードバックするようにしている。小さなことであっても、職員から声があったということは病院のサービス向上につながるため、取組について話し合う委員会でも共有したうえで必ず何かしらの回答をして、少しでも実現できるように取り組んでいる。

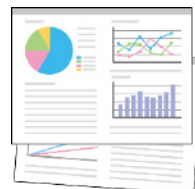
Case 2

労働環境や人間関係に関するエンゲージメント調査を実施

社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院

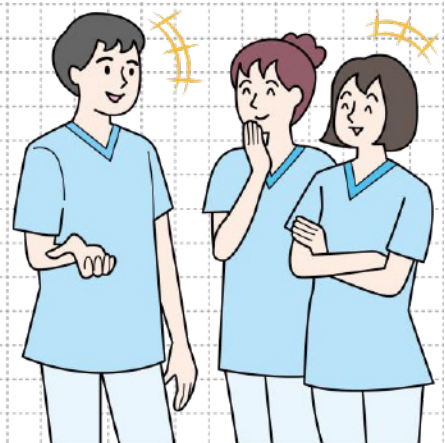
東京都 / 144床

職員の働きがいについて把握するため、職員満足度調査に加えて、エンゲージメント調査を実施している。半年に1回の頻度で実施しており、60~80項目の質問を通じて、労働環境や人間関係などを中心に確認をしている。



MEMO

A large grid of dotted lines for writing, occupying most of the page.





卷末資料

協力病院一覧

No.	病院名	所在地
1	社会医療法人貞仁会 新札幌ひばりが丘病院	北海道
2	医療法人社団筑波記念会 筑波記念病院	茨城県
3	公益財団法人脳血管研究所 美原記念病院	群馬県
4	医療法人社団愛友会 上尾中央総合病院	埼玉県
5	社会医療法人社団医善会 いずみ記念病院	東京都
6	医療法人三星会 かわさき記念病院	神奈川県
7	社会医療法人蘇西厚生会 松波総合病院	岐阜県
8	医療法人明倫会 宮地病院	兵庫県
9	社会医療法人祥和会 脳神経センター大田記念病院	広島県
10	医療法人社団久英会 高良台リハビリテーション病院	福岡県

雇用管理改善に関する主な資料

日本看護協会

看護職の「多様で柔軟な働き方」導入応援ブック（2026）

看護職の「多様で柔軟な働き方」の概要や導入の考え方・プロセス、事例などを掲載したガイドブック。各組織での看護職の「多様で柔軟な働き方」の導入に向け、2040年の看護職の働き方のイメージを共有、働き方やそれに見合った処遇の考え方を示している。

(URL) https://www.nurse.or.jp/nursing/home/publication/pdf/guideline/yakin_guideline.pdf

看護職のキャリアと連動した賃金モデル（2025）

日本看護協会が導入を推進する「看護職の賃金モデル」の考え方や導入に向けたプロセスなどを解説した小冊子。複線型等級制度を骨格とし、能力や職務、役割に応じた等級区分を設けることで、多様なキャリアや働き方に対応可能な賃金モデルが提案されている。改訂された2025年版では、導入方法がより丁寧に解説され、国の処遇改善施策に関する情報や事例なども詳しく掲載されている。

(URL) https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/wage_model.pdf

看護の専門性の発揮に資するタスク・シフト／シェアに関するガイドライン及び活用ガイド（2023）

看護師の専門性をより発揮し、国民に安全かつ迅速な医療を提供するためのタスク・シフト／シェア推進の基本的な考え方を示すガイドライン。看護の専門性を活かした業務分担の在り方を提案し、医療現場全体の効率化と質の向上を目指している。

(URL) https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/shift_n_share/guideline/tns_guideline.pdf

就業継続が可能な看護職の働き方の提案（2021）

看護職一人ひとりがやりがいと喜びを持って働き続けられるよう、個人の多様な属性に応じた方策や、就業継続に寄与するマネジメントの在り方を提案。看護職が健康で長く働き続けられる持続可能な働き方と、それを支える職場環境整備の重要性を示している。

(URL) https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/hatarakikata/pdf/wsr_fornurse.pdf

看護チームにおける看護師・准看護師及び看護補助者の業務のあり方に関するガイドライン及び活用ガイド（2021）

高齢化が進展する中で、安全で質の高い看護を継続的に提供するため、看護師・准看護師・看護補助者がそれぞれの役割と責任を果たす体制整備の指針を示すガイドライン。各職種の業務のあり方や必要な体制整備の目指す姿を明確にし、現場での実践を支援することを目的としている。

(URL) https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/guideline/way_of_nursing_service.pdf

看護職の健康と安全に配慮した労働安全衛生ガイドライン（2018）

看護職の労働安全衛生の基本的な考え方や業務上の危険への予防・対策方法を示し、一人ひとりの健康づくり、疾病や健康障害の予防、治療や疾病と仕事との両立に関する情報を提供するガイドライン。

（URL） <https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/rodoanzeneisei.pdf>

看護職のワーク・ライフ・バランス推進ガイドブック（2016）

WLB 推進の取り組みプロセスの解説や関連情報を紹介しているガイドブック。看護管理者だけでなくスタッフの立場や事務部長・人事部門の責任者などの立場で各施設の取り組みを進める姿勢も示している。

（URL） <https://www.nurse.or.jp/nursing/assets/wlbguide.pdf>

全日本病院協会

病院における高齢医療従事者の雇用・働き方ハンドブック（2021）

感染症の流行や高齢化の進展など、医療現場を取り巻く構造的課題を背景に、病院における高齢期就業のあり方とその支援策を検討。医師以外の看護師やコメディカル職種におけるエイジレスな働き方の推進や、医療支援ロボット等のテクノロジー活用による高齢医療従事者の継続就業支援の可能性についても言及されている。

（URL） https://www.ajha.or.jp/voice/pdf/210312_1.pdf

厚生労働省

看護師等の確保を促進するための措置に関する基本的な指針（2023）

1992年制定の「看護師等の人材確保の促進に関する法律」に基づき策定された基本指針を、2023年10月26日に約30年ぶりに初めて改定したもの。看護職が資質を高め、専門性に見合った処遇のもと、多様な領域で継続して就業できる環境整備を目指している。

（URL） <https://www.mhlw.go.jp/content/001160932.pdf>

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）（2018）

医療スタッフの確保が困難となる中、医療分野の勤務環境改善を推進するために策定された手引き。医療スタッフの健康と安全を守ることが患者の安全・医療の質向上につながるという基本認識のもと、各医療機関が現状に応じた継続的な勤務環境改善活動を実施するためのマネジメントシステム導入を促している。

（URL） https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/quality/dl/houkokusyo-03.pdf

▶ 看護職等の雇用管理改善のための課題把握支援ツール開発に向けた検討委員会

検討委員会委員

◎：座長

- 学識者
 - ◎ 佐野 嘉秀 法政大学 経営学部 教授
 - 江口 成美 日本医師会総合政策研究機構 主席研究員
- 医療関係団体
 - 浅香 えみ子 公益社団法人日本看護協会 常任理事
 - 今村 英仁 公益社団法人日本医師会 常任理事
 - 美原 盤 全日本病院協会 副会長
- 事業所の雇用管理担当経験者
 - 佐藤 久美子 社会医療法人財団石心会 理事・法人看護人事部長
- 社会保険労務士
 - 深澤 理香 深澤社会保険労務士事務所

作業部会委員

(作業部会委員)

- 学識者
 - ◎ 佐野 嘉秀 法政大学 経営学部 教授
 - 江口 成美 日本医師会総合政策研究機構 主席研究員
- 事業所の雇用管理担当経験者
 - 佐伯 久美 古河赤十字病院 看護部長
 - 佐藤 久美子 社会医療法人財団石心会 理事・法人看護人事部長
- 社会保険労務士
 - 深澤 理香 深澤社会保険労務士事務所

オブザーバー

厚生労働省 職業安定局 総務課 人材確保支援総合企画室

事務局

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 社会政策部

(担当：平田薫、小川美帆、角村佳祐、丸山知美、持田勘多、生駒亜梨紗、
田極春美 (アドバイザー)、菊池夏実 (アシスタント))

病院の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25

令和8年3月

厚生労働省委託事業

病院の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

看護職等の働きやすい
働きがいのある職場づくり

看護職等の雇用管理改善のための
課題把握支援ツール開発に向けた検討委員会