

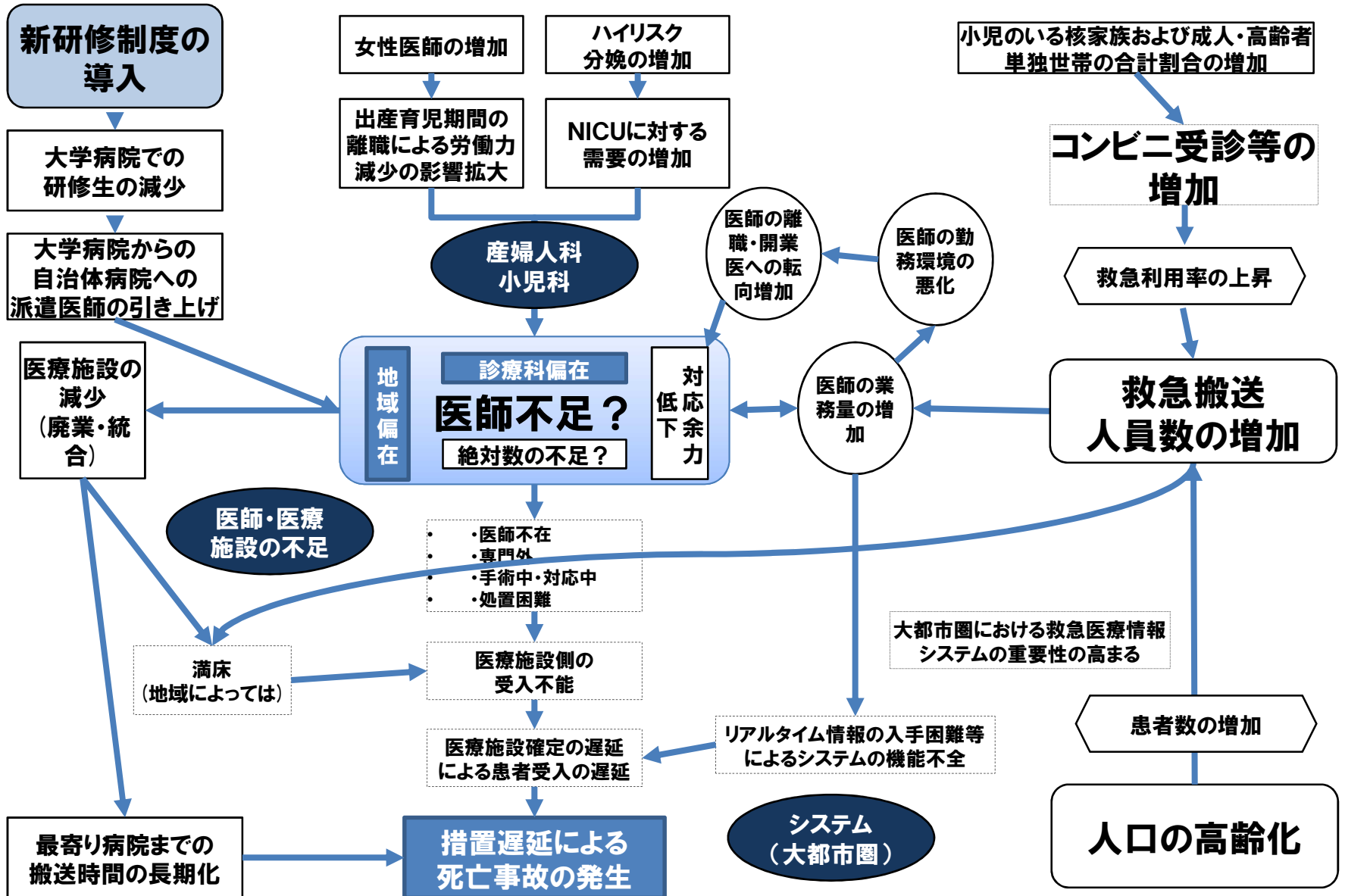
『専門性の追求と人生の選択の両立』

構成員：山内 英子、鈴木 英敬、斐 英洙

AGENDA

1. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～現場医療職の視点から～
(担当: 山内構成員)
2. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～行政の視点から～
(担当: 鈴木構成員)
3. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～経営の視点から～
(担当: 斐構成員)
4. まとめ
(担当: 斐構成員)

医師不足or医師偏在の全体像



医療職が働く環境（経営視点）

- 勤務医で労働時間が週60 時間超の人の割合は4割を占め、宿直翌日も通常どおり勤務する割合は8割を超える

独立行政法人労働政策研究・研修機構「勤務医の就労実態と意識に関する調査」平成24年

- 「自身の疲労感」「自身の睡眠不足感」「自身の健康不安」について、「感じる」「まあ感じる」との回答が半数以上。疲労感や睡眠不足感を感じている者ほど、ヒヤリ・ハット体験の割合が高い

独立行政法人労働政策研究・研修機構「医療従事者の働き方とキャリアに関する調査」2013年5月

医療職が働く環境の整理（経営視点）

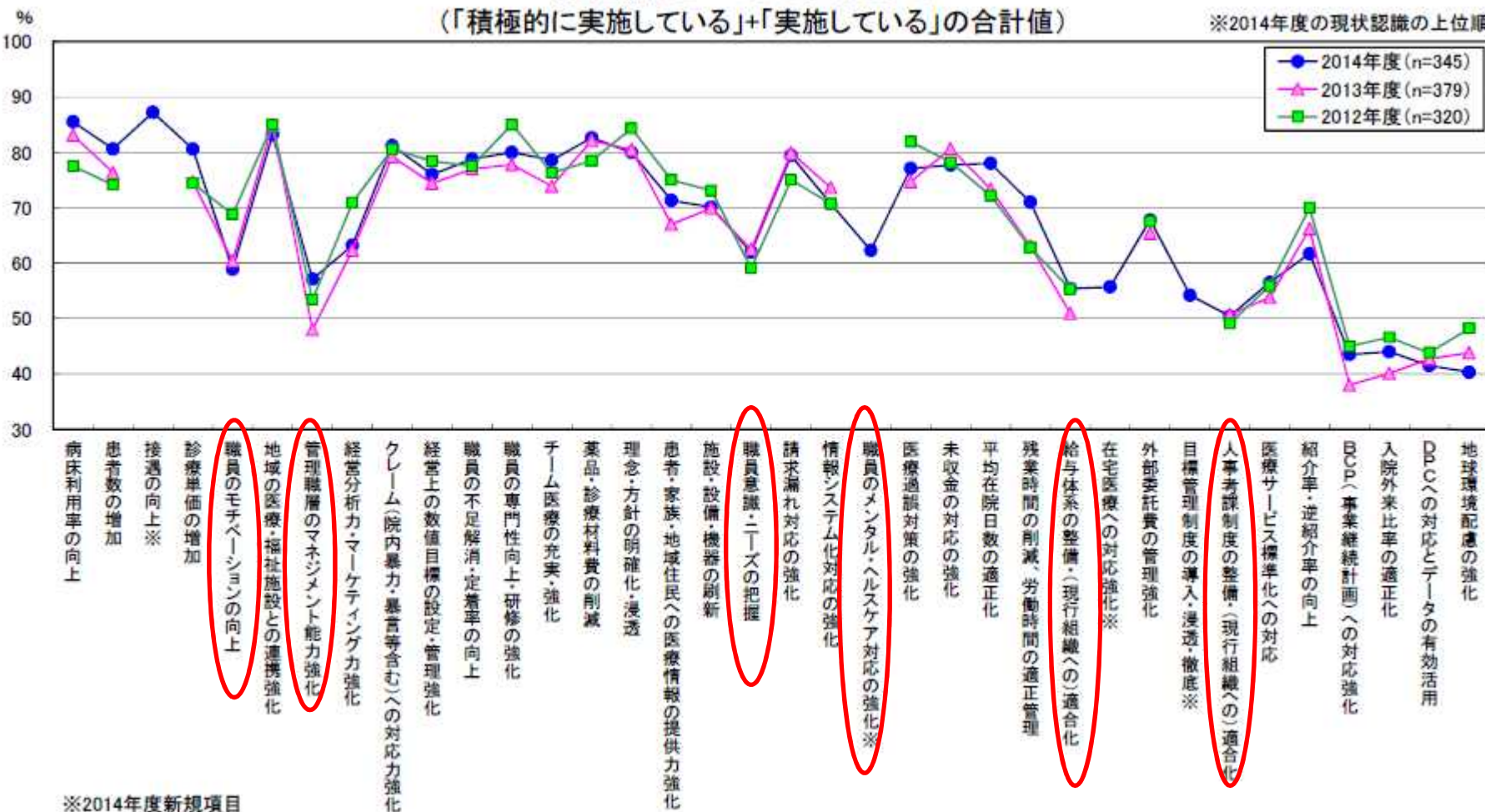
| 原因 | 影響 | 対応策 |
|----------------------|----------------|-----------------|
| 危険が多い職場 | 医療事故の増加 | 医療安全の徹底 |
| | 緊張の継続によるメンタル不調 | 院内メンタル対策の充実 |
| コミュニケーション不足 | チーム医療の停滞 | コミュニケーションスキルの習得 |
| | 個人負担の増加 | 適切な業務分担 |
| 仕事量の増加 求められる質の高度化 | 職場による労働負荷の差 | 適切な人員配置 |
| | 長時間労働の常態 | 実態の見える化 |
| 個人主義傾向 | 組織の不調和 | トップからの理念教育・浸透 |
| 女性就労への理解不足 | 女性就労継続が困難 | 多様な働き方の提示 |
| | 少ない女性管理職モデル | 管理職モデルの構築 |

病院経営におけるキャリア支援の現状

経営課題の対応実施状況

(「積極的に実施している」+「実施している」の合計値)

※2014年度の現状認識の上位順



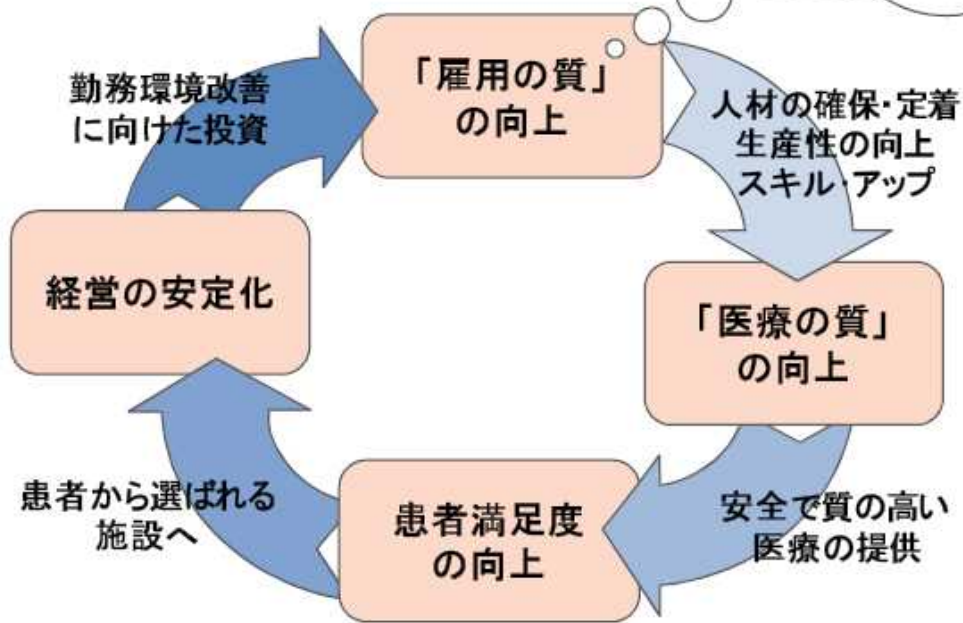
※2014年度新規項目

「雇用の質」は「医療の質」に直結する

医療スタッフにとって・・・勤務負担の軽減、やりがいの向上
患者にとって・・・質の高い医療が提供される
経営にとって・・・コストの適正化、経営の質の向上

「雇用の質」とは・・・

- ①働き方・休み方改善
- ②職員の健康支援
- ③働きやすい環境整備
- ④働きがいの向上 など



チーム医療のさらなる進化

- マネジメントに関する悩みの有無:「悩んでいる」79%
- マネジメントで困っていることの上位3つ
 1. 職員のモチベーションアップや維持
 2. 職員の教育
 3. 職員間のコミュニケーション
- マネジメントを学びたいか?「学びたい」83%

日経ドラッグインフォメーションオンライン 薬剤師1124人へのマネジメントに関する意識調査 2015年

- 高度専門職の役割分担である“個の総和”から“集の相乗”へ
- 要素の結合から要素の統合への脱却のためには、「いかに人を動かすか」の技術習得が必須

経営視点からの 이슈ー

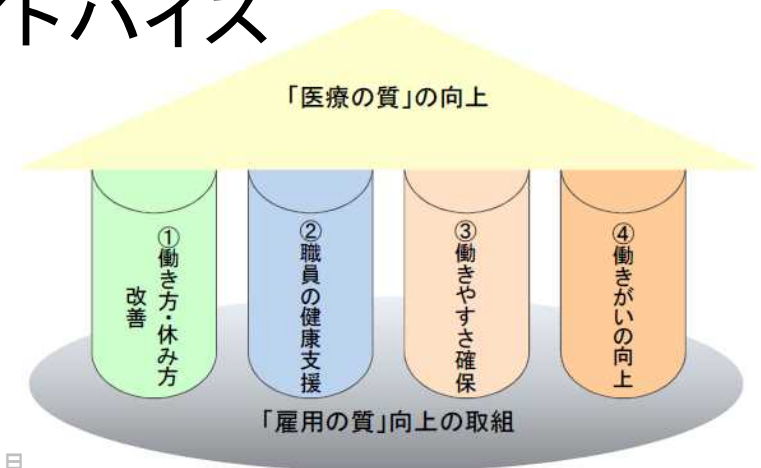
- 経営管理業務としての**労務環境整備**はまだ**発展途上**
- キャリアに関わる**個人問題**と**組織問題**が入り混じった複雑な現状
- 経営層・管理職の医療職の**労務環境**や**キャリアプラン**への**理解不足**と**意識不十分**
- 雇用の質の**見える化**が不十分
- 専門職が集まるチーム医療の**司令塔機能**の向上

優先すべき打ち手のフィールドや範囲

- 経営視点での雇用の質の見える化と質向上への制度的後押し
- 労務管理・キャリア支援の外部専門家チームによる病院への手厚い支援
- 病院経営層の意識改革と教育機会の提供
- チーム医療における組織運営技術の推進

打ち手の方向性 1

- 雇用の質に関するデータ収集
 - 「医療の質」を支えるべき「雇用の質」の維持向上に関する調査の実施、関係性の検討も
- 先進的な好事例のデータベース化
 - 横展開しやすい好事例の収集
 - 導入に際しての専門家のアドバイス



打ち手の方向性 2

- 働き方優良病院の表彰と認定
 - 第三者による立ち入り調査
 - 参加機関同士におけるベンチマーキング
 - 認定取得による制度上のメリットを付与
 - 例:「働きやすい病院評価・認証事業」(NPO法人イージェイネット)
- 医療勤務環境改善支援センターによるサポートをより充実へ

打ち手の方向性 3

- 病院経営管理者の評価と教育
 - 最低限の**労務管理知識の習得**を施設管理者になるための要件へ
 - 職員規模に応じた「病院労務管理者」(仮)の**配置**
 - 経営指標調査に関して、**労務管理と経営の質の関係性**をからめ、病院の“健康経営”を目指す

打ち手の方向性 4

- チーム医療を推進するための支援
 - 上級資格を取得する際に、人材関係のマネジメント技術を基本要件に
 - チームメンバーの評価に関して他職種視点からの評価を追加
 - 医師の過重労働を防ぎ、提供価値の極大化を図るためにチーム医療の事務局的人材を育成
 - 事務職のチーム医療への積極的な関与

AGENDA

1. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～現場医療職の視点から～
(担当: 山内構成員)
2. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～行政の視点から～
(担当: 鈴木構成員)
3. 専門性の追求と人生の選択の両立 ～経営の視点から～
(担当: 斐構成員)
4. まとめ
(担当: 斐構成員)

3つの視点

1. 現場の視点: 当事者である医療職が何を考え、何を望むのかがスタート
2. 行政の視点: 面として支える役割として“すべきこと”と“できること”を明確に
3. 経営の視点: キャリアや労働環境の舞台である働く場所の運営は無視できない

キャリアデザインのための4つのポイント

1. 本人意思の明確化

- 考えられ得るキャリアコースの周知と理解
- 本人の意思の確認(キャリアは有機的に変化するものと理解)

2. 制度的環境の整備

- 労務環境の法的整備
- 子育て・介護者等に対する職場整備のための支援
- 新たな診療体制の整備
- 専門診療科選択の設定および調整

3. 技術的環境の充実

- プロフェッショナルへの技術習得の機会
- 医療の担い手の見直しと多様化
- チーム医療推進のためのコーディネーター機能の充実

4. 働く場所の改革

- 経営層の意識改革
- キャリアの在り方に関して人事考課や労務管理の進化
- 提供価値に見合った適切な評価

参考資料(裴構成員)

新たな医療のあり方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会 今後の検討の全体構造(たたき台)

ビジョン

目指すべき姿

- 子育て等のライフコースの選択によらずプロとして働き、**生涯を通じて専門的な能力(プライマリケア含む)**を向上し続けられる
- ニーズの変化や時々選択意思に応じて、複数の職種へ従事できるなど柔軟なキャリアの選択が可能となる
- 医療機関での人材マネジメント(評価・待遇・労務管理等)が確立される

専門性の追求と人生の選択の両立

課題・ 이슈(例)

- 多様なライフコースの選択に対応したキャリアトラックが明確に定義され、必要な環境や支援策が講じられているか
 - 特に障害となっているライフイベント(境遇)はどのようなものか
 - 従事者本人の希望やニーズが的確に把握・分析されているか
- 本人の状況や意思に応じた柔軟なキャリアの選択を行うための制度的・**技術的**環境が整えられているか
- 医療機関におけるマネジメント能力向上の手法や機会が整備され評価されているか

医療従事者の勤務環境改善の促進

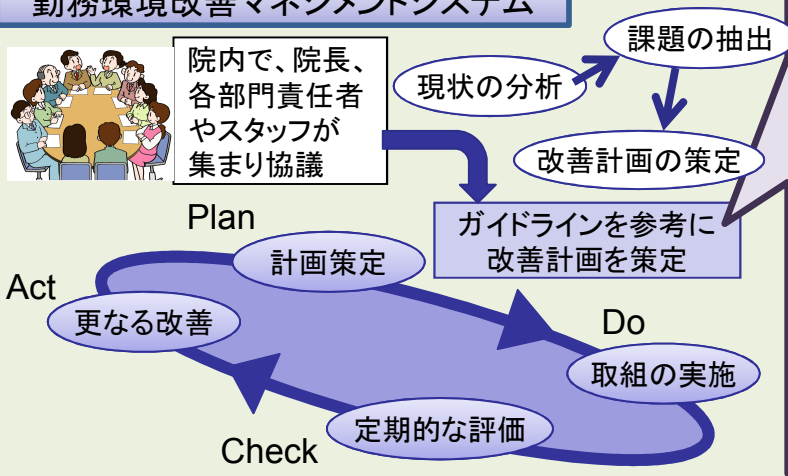
- 医療従事者の離職防止や医療安全の確保等を図るため、改正医療法（平成26年10月1日施行）に基づき、
- 医療機関がPDCAサイクルを活用して計画的に医療従事者の勤務環境改善に取り組む仕組み（勤務環境改善マネジメントシステム）を創設。医療機関の自主的な取組を支援するガイドラインを国で策定。
 - 医療機関のニーズに応じた総合的・専門的な支援を行う体制（医療勤務環境改善支援センター）を各都道府県で整備。センターの運営には「地域医療介護総合確保基金」を活用。
- ➡ 医療従事者の勤務環境改善に向けた各医療機関の取組（現状分析、改善計画の策定等）を促進。

勤務環境改善に取り組む医療機関

勤務環境改善マネジメントシステム



院内で、院長、各部門責任者やスタッフが集まり協議



- 医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針（厚労省告示）
- 勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（厚労省研究班）
 - 「医療従事者の働き方・休み方の改善」の取組例
 - ✓ 多職種の役割分担・連携、チーム医療の推進
 - ✓ 医師事務作業補助者や看護補助者の配置
 - ✓ 勤務シフトの工夫、休暇取得の促進 など
 - 「働きやすさ確保のための環境整備」の取組例
 - ✓ 院内保育所・休憩スペース等の整備
 - ✓ 短時間正職員制度の導入
 - ✓ 子育て中・介護中の者に対する残業の免除
 - ✓ 暴力・ハラスメントへの組織的対応
 - ✓ 医療スタッフのキャリア形成の支援 など

マネジメントシステムの普及（研修会等）・導入支援、勤務環境改善に関する相談対応、情報提供等



都道府県 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（社会保険労務士等）と 医業経営アドバイザー（医業経営コンサルタント等）が連携して医療機関を支援
- センターの運営協議会等を通じ、地域の関係機関・団体（都道府県、都道府県労働局、医師会、歯科医師会、薬剤師会、看護協会、病院団体、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会等）が連携して医療機関を支援

各都道府県における医療勤務環境改善支援センターの設置状況 (平成28年11月1日現在)

○ これまでに、**45都道府県**で設置済み

- ・ 直営 : 22 (一部委託含む)
 - 青森県、岩手県、秋田県、山形県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、富山県、石川県、長野県、岐阜県、静岡県、兵庫県、島根県、広島県、山口県、徳島県、香川県、福岡県、長崎県
- ・ 委託 : 23
 - 県医師会：宮城県、福島県、茨城県、栃木県、新潟県、福井県、三重県、鳥取県、岡山県、佐賀県、熊本県、大分県、宮崎県、沖縄県
 - 県病院協会：滋賀県、奈良県、和歌山県
 - 私立病院協会：京都府、大阪府
 - 日本医業経営コンサルタント協会：北海道、愛知県、愛媛県
 - 県医療再生機構：高知県

○ 今後、**2県**で設置予定 (山梨県、鹿児島県)

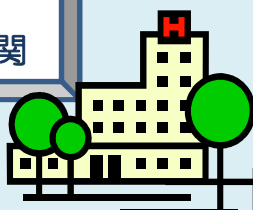
※ 医療従事者の勤務環境の改善に関する医療法の規定が平成26年10月1日に施行され、都道府県にはセンターの設置に努める義務があることにかんがみ、各都道府県に対して、遅くとも平成28年度中にはセンターを設置するよう要請する。

なお、センターを未設置の県では、社会保険労務士による「医療労務管理相談コーナー」(都道府県労働局の委託事業)を暫定的に設置している。

【事業イメージ（全体像）】

医療従事者（看護職員等）の身体的負担軽減に資する機器の導入支援や、都道府県医療勤務環境改善支援センターの活動の活性化、支援センターのアドバイザーの質の均てん化及び向上を図る。

勤務環境改善に
取り組む医療機関



装着型ロボット、移動用リフト等

マネジメントシステムの普及・導入支援、
相談対応、情報提供等

都道府県 医療勤務環境改善支援センター

各医療機関の勤務環境改善マネジメントシステムに基づく「勤務環境改善計画」の策定・実施・評価等を、専門家のチームにより、個々の医療機関のニーズに応じて、総合的にサポート

医療労務管理支援事業（労働基準局予算）
（医療労務管理アドバイザー1名配置）

○労務管理面でのアドバイザー配置
約400万円/箇所

社会保険労務士、
医業経営コンサルタント
など

医業分野アドバイザー事業（医政局予算）
（地域医療介護総合確保基金対象事業）

○診療報酬制度面
○医療制度・医事法制度面
○組織マネジメント・経営管理面
○関連補助制度の活用
等に関する専門的アドバイザーの派遣等



○医療従事者の負担軽減に資する
介助機器導入支援（新規事業）

507,000千円

医療従事者（看護職員等）の勤務環境改善に取り組んでいる医療機関に対して、装着型ロボットや移動用リフト等の身体的負担軽減に資する機器の導入を支援する。

○支援センター実施団体及びアドバイ
ザーへの指導・助言（新規事業）

（1,507千円）

○研修用教材の開発（新規事業）

（10,077千円）

（合計：11,584千円）



○支援センター実施団体及びアドバイザーに対する指導・助言を行う有識者の委嘱、会議の実施
○都道府県職員やアドバイザーを対象とした研修のための教材開発
を実施し、支援センターの活動の活性化、アドバイザーの質の均てん化及び向上を図る。

「雇用の質」の現状を把握する際に参考となるデータ例

| | | | |
|----------------|--|------------------------|--|
| ①働き方や休み方に関する項目 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 年次有給休暇取得率 ✓ 所定外労働時間 ✓ 夜勤・交代制勤務の勤務間隔 ✓ 夜勤時間 など | ③働きやすさ確保のための環境整備に関する項目 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 離職率または離職者数 ✓ 平均勤続年数 ✓ 職員純増数 ✓ 職員満足度 ✓ 医師事務作業補助者配置数 ✓ 育児休業取得率・取得者数 ✓ 短時間勤務制度の取得率 ✓ 介護休業取得者数 など |
| ②職員の健康支援に関する項目 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 身体的・精神的休暇取得率 ✓ 健康診断受診率 ✓ 過重労働面談数 ✓ 夜勤免除率 など | ④働きがいの向上に関する項目 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修・学会への参加数 ✓ 学会への発表数 ✓ 組織成員の成長への投資 など |