

# 医療機関の収益改善と人員確保を同時に実現する 経験的・実践的メソッド

---

ともにコンサルティングオフィス  
富士本社会保険労務士事務所

社会保険労務士  
富士本 大祐

### 医療・介護事業では、「ヒト」に関わる要素が 経営上の支障となる事例が多くみられます

#### ■よくある「悩み」TOP 3

##### ① 人員が足りない

必要な人員を確保できず、稼働に制限がかかっている、  
基準の類上げ・加算算定ができない。人材紹介手数料が増大。

##### ② 人件費が高い

職員の年齢構成が高年齢化、人件費が右肩上がりで増大し、  
経営を圧迫している。

##### ③ 管理職が育たない

現場管理職が育マネジメントや業務改善ができず、  
各部門がバラバラ。いつまでたっても事業計画を達成できない。

事業計画を達成するための人事施策を立案し、内部の各部門や外部サービスを取りまとめ、実行できる人材やノウハウが不足していることが原因にあります。

## そんな「悩み」を解決する人事支援

### 医療機関・介護施設の経営と現場に精通し、 「仕組み整備」と「実行支援」により、経営改善を実現

#### ■支援により実現できること

##### ①人材確保・人員配置

##### 必要人員を確保・最適人員を実現 【採用支援・離職防止】

収支改善や加算維持のために最適な人員配置（過剰・不足）を明確化し、採用活動の実行を支援します。また入職後の離職防止の仕組みを構築します。これにより稼働や加算取得などのボトルネックを解消し、採用コストも削減できます。

##### ②人件費の最適化

##### 人件費の最適化を解決 【等級・給与制度】

人件費の高止まり・増大や、中途入職者の給与格付けが適正に出来ない場合、給与テーブルの整備及び見直しを支援します。これにより、有能な人材の流出防止と、将来的な人件費の増大を抑制します。

##### ③管理職の育成

##### 事業計画・目標を達成できる組織を実現 【管理職育成・評価制度】

事業計画を実現するため、管理職のマネジメント力向上のための管理職研修の実施と目標管理・評価制度の整備・運用を支援します。これにより、各部門が自律的に事業目標を達成できる組織を実現します。

# 会社案内

---

## ともにコンサルティングオフィス 富士本社会保険労務士事務所

事業内容：人事労務支援コンサルティング

- ・ 人員配置の最適化 適正人員配置の分析／人員計画・採用計画の策定と実行支援
- ・ 採用・定着支援 採用広報の整備／採用活動の実行支援／離職防止・定着支援
- ・ 人件費の最適化 人件費分析／賃金制度の構築および運用支援
- ・ 目標管理・評価制度 目標管理・評価制度の構築および運用支援
- ・ 管理職育成 管理職へのマネジメント研修の実施、研修体系の整備に関する支援
- ・ 就業規則・労務対応 就業規則類の整備／労務相談・労務対応に関する支援 等

対応業種：医療機関・介護施設（病院・クリニック・特養・老健・他介護保険施設等）  
サービス業各種（ホテル・観光業・飲食業・他各種サービス業）  
他業種につきましてもご相談ください。案件に応じ対応致します。

設 立 ： 2021年12月1日

お問合せ： e-mail [fujimots@lemon.plala.or.jp](mailto:fujimots@lemon.plala.or.jp)

URL <https://tomoni-hr.com/>

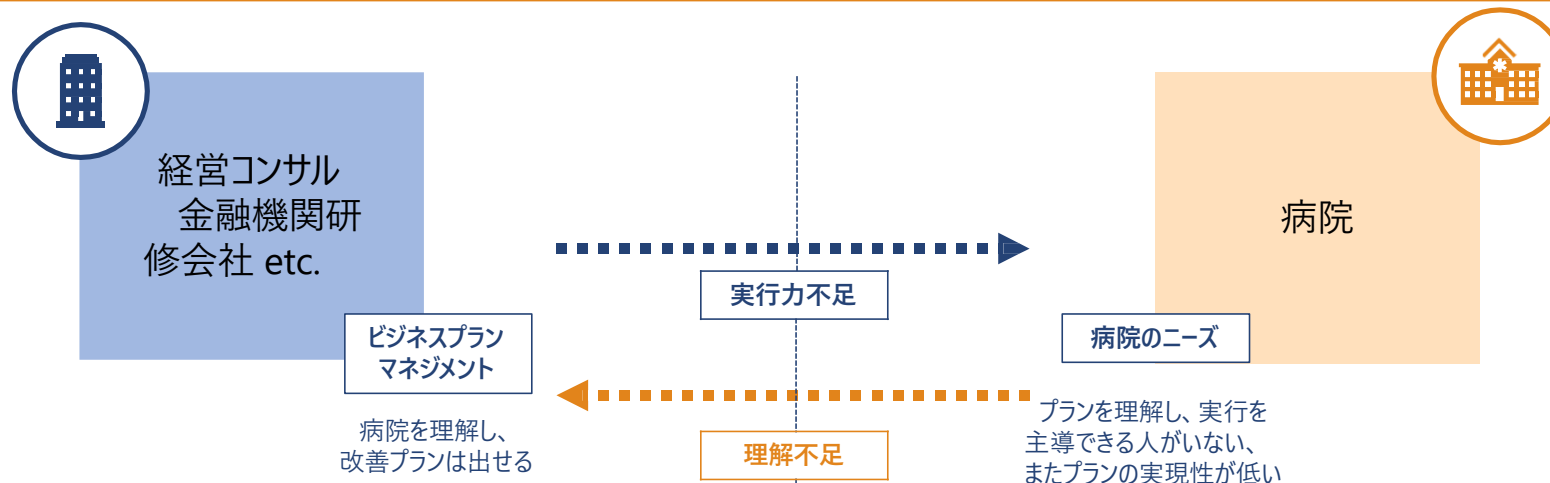
## 本日の内容

---

1. 病院経営と人事の関係
2. 収益改善を図るために、なすべきこと 3
3. 人材確保のために何をすべきか 4
4. 人材確保の改善事例 ～実際の具体的なステップ 5
5. 目標管理・アクションプランの支援 ～収入向上のために

# 1. 病院経営と人事の関係

# いま起きていること ～なぜ病院の経営改善が進まないのか？

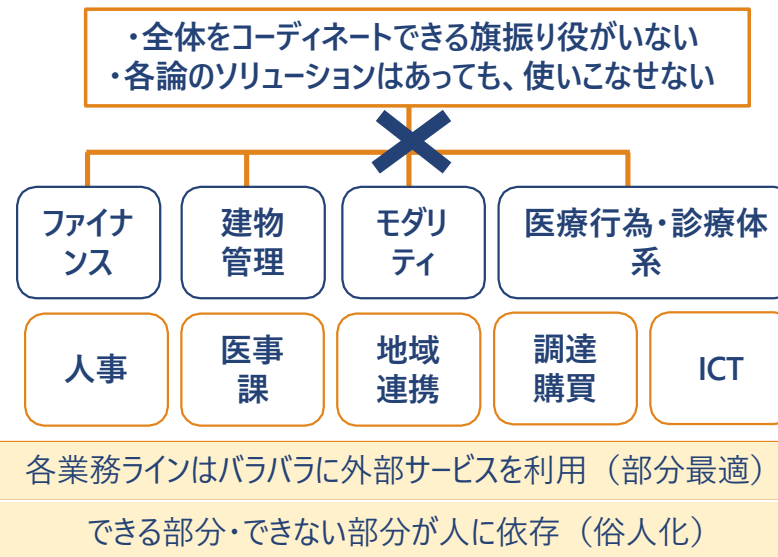


## 第1フェーズ = 絵を描く段階での壁

10年前：病院経営を理解しているコンサルが不在

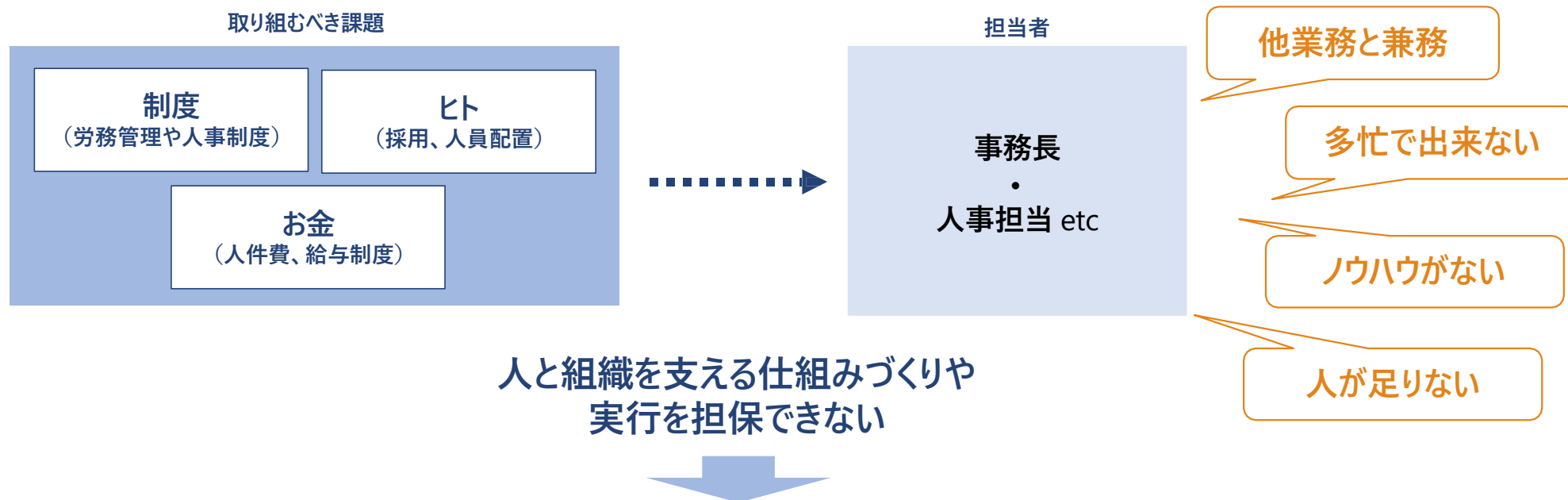
## 第2フェーズ = 実行する段階での壁

現在：病院経営を理解し、絵は描けるようになったが、実行できない



## なぜ問題が解決しないのか

### 経営の基盤となる「ヒト」に関わるリソース・ノウハウが不足しているのが原因



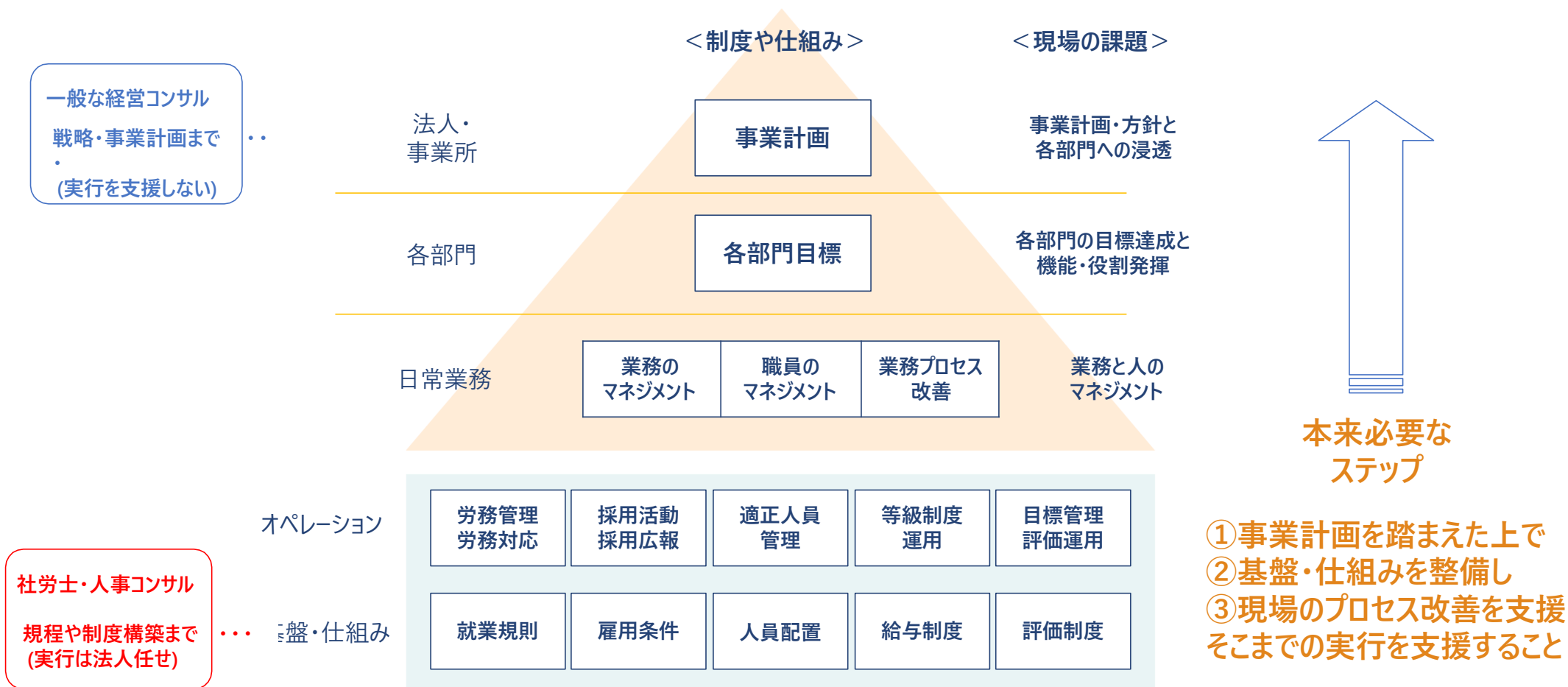
#### ■結果として、以下の状態が起こる

- |     |     |   |
|-----|-----|---|
| 採用  | ... | 人手が足りない／過剰な人員配置など、適正な人員管理ができない            |
| 人件費 | ... | 賃金が低くて採用できない・定着しない／年功昇給で人件費が増大、人件費が管理できない |
| 管理職 | ... | 人と仕事のマネジメントができない／法人目標と各部門の動きがバラバラで達成できない  |



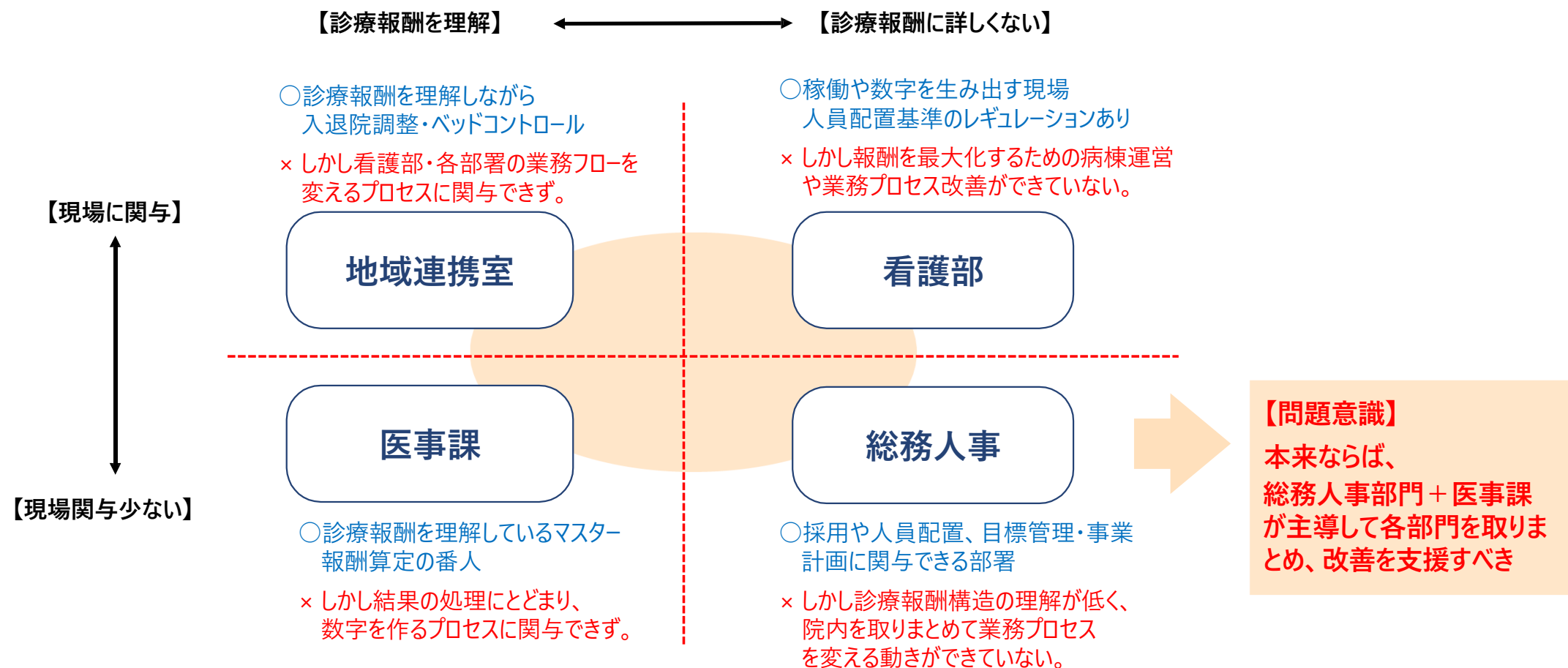
# 医療・介護の経営と人事の関係

## 制度や仕組みの先にある、現場の業務プロセス改善を支援することが必要



# しかし、多くの病院で起きていること

## ■ 診療報酬・収益改善を踏まえたオペレーション・人員配置管理ができていない 【よくある風景】



## 2. 収益改善を図るために、なすべきこと

## 収益改善を図るためには

### ■稼働率を上げるには？



稼働率向上

単価向上

収益改善を図るには

①収入増加 ②コスト削減

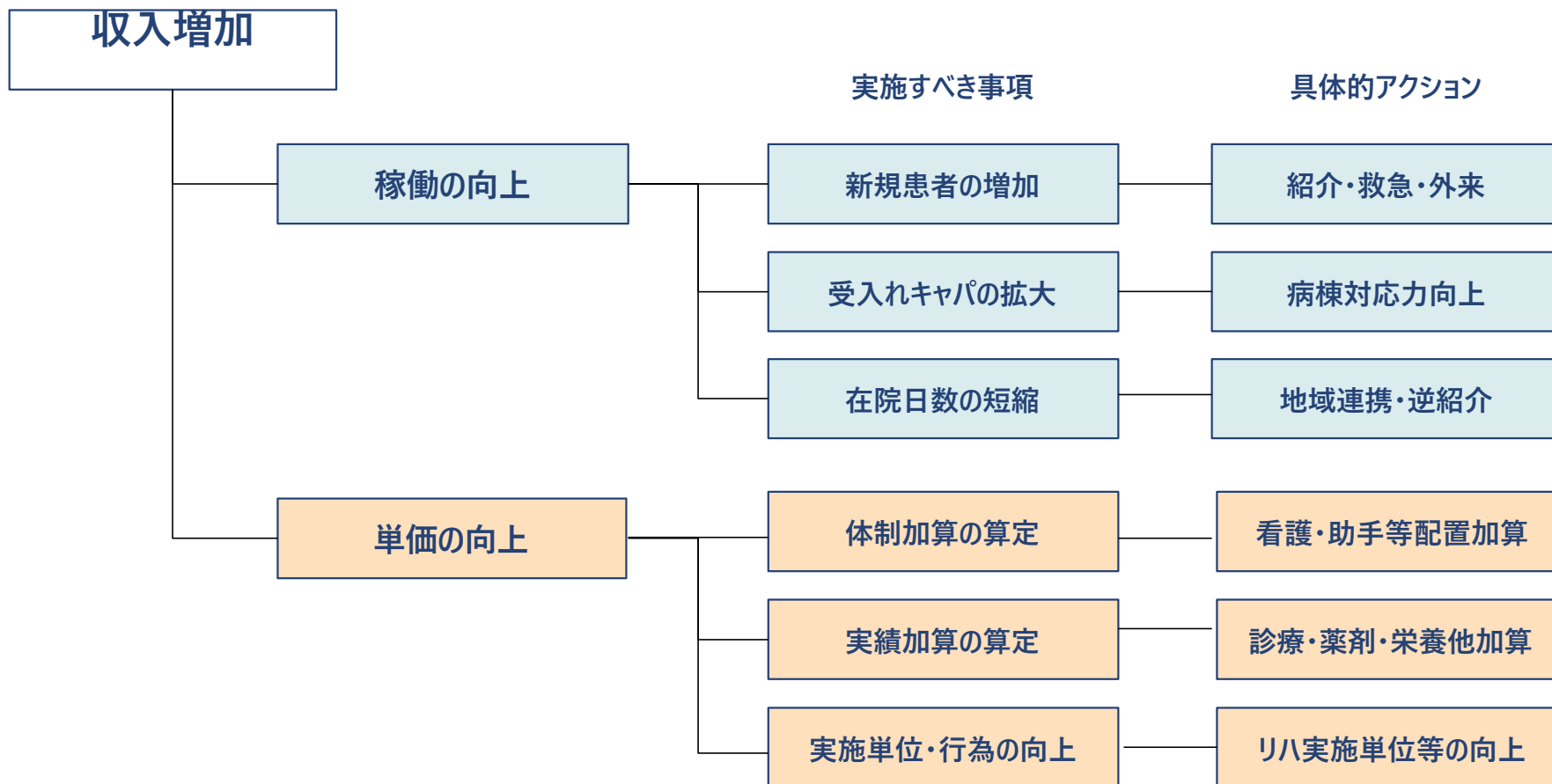
この2つしかない。

しかしコスト削減は限界あり。

収入増加に取り組むべき。

# 収入増加を図るためには

## ■収入増加 = 稼働の向上 / 単価の向上



# 収入増加のために取り組むべきこと

## ■収入増加において取り組むべきこと

～ 事務長、人事総務部門が何をすべきか

### ①各部門の目標管理・アクションプランの支援

稼働率向上・単位向上のため、各部門がなすべき事項のマネジメント

- ✓ 地域連携・前方営業の実施
- ✓ 病棟受入れ・ベッドコントロールのフロー整備
- ✓ リハ実施単位、薬剤・栄養他加算の算定

### ②加算を取得・維持するための人材確保

看護補助加算などを算定・維持するための人材確保、リハ単位実施のための適正配置・人材確保

- ✓ 人員配置基準、様式9マネジメント
- ✓ 加算算定のための人材確保（雇用条件・採用広報・募集活動の実行支援）
- ✓ 適正人員配置・担当割り・勤務体系へ項の支援

→現場がこれを「実行できるよう」支援すること（＝実行支援）が事務長、人事、事務部門の役割

### 3. 人材確保のために何をすべきか

## 何故「採用できない」のか？

---

### ■雇用条件が悪い？

「うちは経営が苦しいから（稼働が悪いから）あまり高い給与を出せない」

「大手のグループ法人や介護事業者が進出してきて、高い給与で人を採っていく」

・・・本当でしょうか？

### ■未経験ばかりでよい人がいない？

「最近は無経験者ばかりで、即戦力になる人がいない」

「応募してくるのは異業種からの未経験者ばかりで、うちでは育てられない」

・・・未経験・異業種の人を育てていくしかありません

### ■求人を出しても応募がない？

「ハローワークに求人を出して募集をしているけど、ほとんど応募がない」

「仕方がないから人材紹介業者から人を採用している。でも結局は地元の人」

・・・ハローワークに出すだけでは、人は採用できません



## 採用活動の前に、理解しておくべき大前提

### ■前提① 「いい人」は簡単に来ない

労働力人口は減る一方。その中でコアな経験者の割合は変わらない。  
人間的・スキルのにも能力が高い人は、引く手あまた。

→「即戦力」で「いい人」はいない

### ■前提② 給与はさほど変わらない

医療・介護事業においては、診療報酬・介護報酬は法定価格。  
よって、そこから出せる給与の条件はさほど変わらない。

→雇用条件が中程度以上であれば、それ以外の部分での差別化、PRが必要

### ■前提③ 選ばれる立場であること

法人が個人を選んで「忠誠を求める」のではなく、  
法人が個人から「選ばれる」存在となることが必要。

× 選ぶスタンス ……上から目線、自分目線 = PUSH

○対等なスタンス……対等な視点、相手目線、動機づけ、不安の解消 = PULL

## 採用方針を明確にする

---

### ■採用の方針

何故採用するのか、採用後どんな未来を作りたいのか？

資格、経験、スキルなどの要件を定める前に、採用のスタンス、人に対する考え方を決めること。

**A：育てる前提で責任者が覚悟して採る**

**B：即戦力しか採らない**

どちらの考え方で採用するのか。

→後者は結局上手くいかない。

現在も、これからも、即戦力の人はずか。

採用においても、入職後の定着・育成においても、「未経験・異業種からの中途採用者」を

いかに育て、力を引き出せるかがカギとなる。

## 採用力を構成する要素

### ■ 変えられるものを変えることが先決

区分	項目	内容	変数
構造	①基礎条件	立地、施設規模・種別	×変えられない
	②雇用条件	給与、手当、賞与、休日、人材育成、子育て支援	※変えられる
仕組み	③人員計画	人員定数・推移の可視化と採用計画	○変えられる
	④採用広報	採用ホームページ他における採用情報の量・質	○変えられる
プロセス	⑤採用活動	適切な採用活動・ルート展開の実施	○変えられる
	⑥プロセス改善	応募者管理、進捗管理からのプロセス改善	○変えられる

### ※雇用条件について

「定量条件」 …… 給与水準・休日等が、近隣と比較し中位水準以上であれば応募先として検討候補となる。  
まずは採用広報・採用活動を実施した上で、それでもネックとなるのであれば改善を検討。

「定性条件」 …… 貴法人ならではの取り組み、職場の魅力を掘り下げ、ターゲットに合わせたPRが必要。  
新たに実施する場合も、給与条件と比べ低コストで実施可能。定着にも効果あり。

➔ **雇用条件が近隣「中位以上」であれば、「変えられる項目」に取り組むことが先決。**

# 雇用条件について

## ■雇用条件は、給料と休みだけではない

① 定量条件 … 給与・手当・賞与・休日

② 定性条件 … 人材育成、子育て支援、職場風土 ※この両面から自施設の強み・課題を確認すること

→ 求職者は、雇用条件（給与）だけでなく、どんな雰囲気か（職員）、何ができるか（職場と業務）を重要視。

### ■雇用条件分析（定量）

近隣給与比較

国電	市町村	区分	法人名	運営施設	職種	基本給	固定給	賞与	夜勤手当	合計	賞与	休日	備考
1	水沢	福利	株式会社三田産科産院	あったかいコアホイル	介護職	154,000	176,000	5,000	4,500	194,000	不明	108	
2	水沢	特養	社会福祉法人美壽会	いこのの	介護職	150,300	165,300	あり	3,500	179,300	4.9	116	夜勤、処遇改善含む
3	水沢	特養	社会福祉法人和川会	和川荘	介護職	146,000	161,000	あり	5,100	181,400	高2重	123	夜勤手当3000-6000円（月5-10割）
4	水沢	特養	社会福祉法人聖心会	まぐろ	介護職	140,000	160,000	15,000	3,500	174,000	3.0	108	夜勤手当3000-6000円（月5-10割）
5	水沢	特養	社会福祉法人○○会	○○荘	介護福祉士	156,560	158,560	3,000	3,800	178,760	3.6	120	夜勤手当、夜泊手当19、30-18、2800円/泊
6	水沢	特養	社会福祉法人美環会	美環苑	介護職	140,300	155,300	3,000	1,500	161,300	3.5	121	夜勤手当は歩数対比（履歩数）戻し
7	水沢	特養	社会福祉法人育心会	育心苑	介護福祉士	141,400	150,400	-	-	150,400	3.4	120	夜勤手当含む ※別給表参照
8	水沢	特養	社会福祉法人環洋会	とまの里	介護職	148,000	150,000	10,000	4,000	166,000	2.5	108	夜勤手当含む
9	水沢	特養	社会福祉法人江刺青会	まぐろの里、友の里	介護職	147,000	150,000	-	2,000	158,000	3.7	119	夜勤
10	水沢	特養	社会福祉法人和光会	やまゆり荘、あまのり	介護職	141,000	146,000	7,000	7,000	174,000	4.4	126	夜勤含む
11	水沢	特養	社会福祉法人協栄光栄会	あまのりホーム	介護職	145,000	145,000	-	3,000	157,000	3.0	120	夜勤手当含む、高2重含む
12	水沢	特養	社会福祉法人協栄福祉会	協栄の家	介護職	137,000	142,000	10,000	3,500	156,000	0.0	108	夜勤
13	水沢	福利	株式会社みどり福祉	グリーンシティ大町	介護職	140,000	140,000	-	4,000	156,000	2.5	120	
					平均	144,889	153,812	6,333	3,783	167,782	3.1	117	
					平均	148,000	150,400	6,000	3,680	166,000	3.4	120	

### ■雇用条件分析（定性）

USP比較

法人名	○○会	やまゆり会	協栄会	聖心会	福神会	寿水会
採用広げでのPRポイント	・保育手当支給 ・充実した職場内研修制度 ・資格取得奨励金 ・法政大学等のイベント多数	・夜勤手当7,000円、賞与4ヶ月 ・くまみん認定 ・入職時休付与、1時間単位もあり	・設立古く地域にはない存在 ・給与支給実績、年間休日多め	・開設速くきれいな施設	・長く働ける定年65歳 ・職員の負担を軽減する設備導入	・通常の給付改善に加え「新」給付改善加算あり（年間24万円） ・残業はほぼなし
事業内容	・法人設立1972年 ・主な特養施設【O】園（開設1972）：部屋数78室、定員100名 【OO】園（開設2014）：部屋数30室	・法人設立1988年 ・主な特養施設【やまゆり荘】（開設1989年）：定員30名、新築20名 ・夜勤手当3000-6000円（月5-10割）	・法人設立1964年 ・主な特養施設【協栄苑】（開設2012年） ・展開事業 長寿福祉事業（施設2）・特養事業（6）・障がい者支援事業（6）・障がい者地域生活援助事業（5）等	・法人設立2014年 ・主な特養施設【立生苑】（開設2015年）：部屋数10室、定員29名 【とまの里】（開設2014年）：部屋数29名 ・展開事業 特養・訪問介護・通所介護・短期入所・居宅介護支援 等	・法人設立2013年 ・主な特養施設【立生苑】（開設1987年）：部屋数17室、定員55名 【とまの里】（開設2014年）：部屋数29名 ・展開事業 特養・訪問介護・通所介護・短期入所・居宅介護支援 等	・法人設立1966年 ・主な特養施設【立生苑】（開設1987年）：部屋数17室、定員55名 ・展開事業 特養・訪問介護・通所介護・短期入所・居宅介護支援 等
給与水準（有資格者には別途資格手当）	固定給158,560円～（介護福祉士）賞与3.6 退職金制度あり	固定給148,000円～賞与4.4 退職金制度あり	固定給155,300円～賞与3.5 退職金制度あり	固定給150,000円～賞与3.0 退職金制度あり	固定給150,000円～賞与2.5	固定給150,400円～賞与3.0 退職金制度あり
休日	年間休日120日(4週8休)	年間休日120日(週休2日)	年間休日121日(週休2日)	年間休日108日	年間休日108日	年間休日120日(週休2日)
残業	月平均4時間	月平均3時間 毎週水曜はノー残業デー	月平均5時間	月平均4時間	月平均10時間	月平均2時間
有給消化		・時間単位有休制度 ・アニバーサリー有休(誕生日)				
子育て	・育児取得後の復帰者多数 ・保育園、幼稚園在園の子どもを持つ職員に保育手当(5,500/月) ・育児復帰率100% ・男性も子育休取得実績あり	・小学校就学前までの所定外労働時間免除制度 ・子の看護休暇制度(1時間単位・有給) ・育児復帰率100% ・男性も子の看護休暇制度利用実績あり	・育児取得者復帰率90%以上	・育児休業取得実績なし	・育児休業取得実績あり	
教育・人材育成	・専門職による職場内指導体制充実 ・資格取得奨励金 ・介護福祉士、ケアマネ研修講座 ・実務者研修修得金制度 ・毎月の内部研修と経験年数に応じての外部研修によるキャリア形成	・介護福祉士実務者研修受講費用支援制度 ・メンター制度 ・キャリアコンサルティング制度	・資格取得奨励金制度 ・階級別研修体系 ・資格取得のための休暇制度 ・メンター制度 ・キャリアコンサルティング制度	・資格取得の経費事業所負担 ・事業所内OJT、外部研修あり		・人事考課制度あり
福利厚生等	・親睦会、社員旅行、ボウリング大会等イベント ・登山、スポーツ同好会等のクラブ活動 ・職員用図書室 ・資格取得奨励金	・入職時に休付与 ・1時間単位有休 ・職員厚生旅行 ・くまみん認定 ・地元福祉厚生センター加入	・職員互助会の職員旅行 ・資格取得奨励金	・ワーキングバランス推進委員会設置 ・法定を上回る給付増額 ・地域活動への参加を条件にした年間2日間の特別休暇	・黒身入居可能住宅あり ・昼食職員割引あり	
職場風土 人間関係 コネなど	・20代から60代まで幅広い世代 ・人間関係良好の職場やすい職場	・「子ども参観日」(実施あり) ・正社員転換制度を利用、毎年数名が転換	・法人会員の平均勤続年数102 ・介護職員経年率(1年未満)2%、1-3年33%、3-5年40% ・介護職員男女比3:7	・開設速く、全体職員数28名 ・平均年齢47.3歳 ・2019年11月に新たに特設オープン予定	・定年65歳 ・職員の負担を軽減する設備導入(13/FのO'ナイト、車椅子に渡りたまま入浴できる風呂等) ・介護福祉士資格取得者多数 ・建物に高い設備感がある⇒3年後建て替え計画あり ・スタッフの声掛けが人による同士の交流も活発 ・高等学校の新卒求人や高等学校で「介護の日」の行事実施	・介護職員経年率(1年未満)7%、1-3年36%、3-5年29% ・介護職員男女比3:7 ・介護福祉士資格取得者多数 ・建物に高い設備感がある⇒3年後建て替え計画あり ・介護福祉士資格取得者多数 ・介護職員男女比2:8 ・比較的職員年齢層高め

# 採用活動におけるPDCA

## ■採用活動はPDCAで整理し、順に沿って整備・実施すること

**P：課題抽出・計画作成 → D：採用広報整備・採用施策展開 → C：進捗評価 → A：プロセス改善**

	項目	各ステップでの課題	実施すべき事項
計画 (Plan)	課題抽出 計画作成	<b>自社・施設の強み・課題の明確化</b> 内部・外部環境分析の上、強み・課題の明確化と、 適正人員・定数管理の実施が必要。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状分析（内部・近隣競合）</li> <li>・課題の明確化、雇用条件の改善提案</li> <li>・適正人員の把握、人員定数管理の仕組み整備</li> </ul>
実践 (Do)	採用広報	<b>採用HPなど採用広報の強化</b> 採用HPを拠点に採用広報の強化が必要。 また直接応募を促進する施策の整備が必要。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用ホームページの整備</li> <li>・募集案内等、広報資材制作</li> <li>・直接採用施策の整備</li> </ul>
	募集活動	<b>採用施策の展開</b> 採用広報・採用施策を整備の上、有効なルートへの 求人展開と、見学来院への導線整備が必要。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見学説明会の立ち上げと実施</li> <li>・地域機関、養成校への展開</li> <li>・WEB媒体、地域媒体等への展開</li> </ul>
評価 (Check)	進捗評価	<b>応募者管理・進捗管理の実施</b> 応募者管理による定量評価が必要。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募者管理表による進捗管理</li> <li>・人員配置モニタリングによる先読み管理</li> </ul>
改善 (Act)	プロセス改善	<b>採用プロセスの整備・改善</b> 支障があるプロセスを改善することが必要。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募・見学・面接対応フローの整備</li> <li>・応募時対応、採用面接の改善</li> </ul>

# 採用活動で行うべきこと ①採用広報

## ■採用広報＝採用ホームページは、採用活動の出発点

- ①職種ごと詳細な情報を網羅した求人 → 求職者が求める「詳細な雇用条件」
- ②生の声を伝えるスタッフのインタビュー → 応募につながる「職場の雰囲気」
- ③求人票はindeedに連動させ情報発信 → 外部への募集発信、インターネットで検索されること

→採用HPはすべての応募経路の出発点。外部求人を出す前に、まず採用HPを整備することが鉄則。  
 (人材紹介経由の応募者も8割以上が採用HPをチェック。メリットがあれば直接応募する)

採用HPが出発点



職場の雰囲気を伝えるインタビュー



目の前の患者様を家族のように親身に支える看護・ケアを大事にしたい

「目的の命」は、【大きく旗を振り、勢と力を大きく伸ばす旗水のように、日本の医療に大きく貢献する】という思いを込めて命を委ねられました。超高齢社会となる団塊の世代が75歳以上となる2025年を目前にして、一人ひとりが住み慣れた地域で自分らしい暮らしができるように、医療、介護、行政、福祉が連携をとりながら地域医療・ケアを提供することが重要になっています。

当院の看護部では、「手には技術 頭には知識 患者様には愛を」の理念のもと、専門職としての誇りと責任を持ち、生命の尊厳を遵守し、常に患者様、ご家族様の立場に寄り添いながら、安心安全な医療、生活を送っていただけるよう努力を重ねていきたいと考えています。



例えばこんな事例がありました。  
 自分の趣味を持ち、日頃から交友圏との交流を楽しんでいた方が、脳疾患で入院されました。結果、後遺症が残る障害を持ってしまった。もう趣味のサークルにも行けないのではと心配されていました。それに対して私たちは、できる限り手のリハビリテーションや、言葉の発語訓練、患者様ご自身ができることを増やすための実践を行いました。  
 1日のうち、リハビリテーションを行う3時間以外の生活は私たち看護部が最も身近にいます。在宅復帰に向けて、お家で生活環境に合わせて、窓の方、物の置き方、トイレやお風呂への動き方、台所での作業など、どうすればお家で生活しやすくなるかを一緒に考え、入院時から退院までお手伝いするのが私たちの看護実践であり、やりがいだと考えています。

詳細な求人情報

看護師 / オープニングスタッフ募集 / 正社員 / 月給236,400円～ / 残業ほぼ無し / 栃木県宇都宮市	
職種	看護師 看護師免許
必要な資格・経験	経験不問。 ※国家試験やケアミックス病院での看護経験がある方は特に歓迎します。 ※新しい環境づくりにしたい方、在宅復帰まで見届ける看護に携わりたいと思う方、歓迎します！ ※ブランクがある方、子育て中の方も歓迎。
病院概要	医療事業 240床 (4病棟) 内科・外科・リハビリテーション科
業務内容	■専攻病棟での看護業務全般 患者様の健康管理、医療管理、リハビリテーションおよび在宅復帰の支援 ・患者様にじっくりと関わりながら、在宅復帰を支えるやりがいがあります。
勤務地	栃木県宇都宮市一番街2-11 ●交通アクセス JR「宇都宮駅」西口徒歩10分
勤務時間	※2023年4月に「新宇都宮リハビリテーション病院」として新築開院（東幸町2丁目）に転院移転します！ 2022年には宇都宮駅からLRT（踏切電車）が開通し、通勤もより便利になります！ 日勤 8:30～17:00 (休憩60分) 早退・遅退あり 夜勤 16:30～9:00 (休憩120分) 夜勤は月4回程度 ※残業はほぼなし (月1時間程度)
給与	月給236,400円～311,400円 (夜勤4回/月の場合) + 世帯手当 ※試用期間3ヶ月あり 【年収例】 ・看護師経験5年 年収555.9万円 ・看護師経験10年 年収582.3万円



# 採用活動で行うべきこと ③応募者管理とプロセス改善

## ■応募者管理とプロセス改善

- ①応募者管理、経路分析 → 応募～面接～採否状況を可視化し、応募・決定状況をモニタリング  
有効な応募経路と、改善すべき課題を特定しボトルネックを解消
- ②面接などのプロセス改善 → 必要に応じ、応募対応、採用面接、見学対応等を改善し、  
途中の辞退を防止

→このプロセス改善を行うことで、採用の機会損失を防ぎ、採用コスト削減が可能となる。

応募者管理と経路分析

全職種計	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	応募 構成比	決定数	決定 構成比	応募決定率
初回コンタクト												
H/W			3		1		2	6	22%	2	17%	33%
採用HP		2	2	2	4	1		11	41%	5	42%	45%
求人誌								0	0%	0	0%	#DIV/0!
外部WEB求人					1	2		3	11%		0%	0%
職員紹介	1		1	1		1		6	22%	5	42%	83%
学校求人								0	0%	0	0%	#DIV/0!
直接TEL								0	0%	0	0%	#DIV/0!
人材紹介								0	0%	0	0%	#DIV/0!
その他					1			1	4%		0%	0%
応募・紹介計	1	2	6	3	9	4	2	27	100%	12		44.4%
見学のみのみ			5		2	2	1	10				
面接	1	1	1	3	6	2	1	15				
不採用					1	1		2				
辞退								0				
採用内定	1	1	1	3	5	1		12				
入職日・内定者	1/1 全卒業	2/1 全卒業	12/20 全業務 専攻1名無行中	1/8 全卒業 4/1 専攻専 4/1 全卒業	2/1 専攻専 2/1 全卒業 4/1 専攻専 4/1 全卒業	4/1 全卒業						

→ 応募・採用の全体数と転換率、経路分析から改善すべき課題を特定しボトルネックを解消

採用面接の改善



→ 応募対応、採用面接、見学対応等の改善により途中の辞退を防止



## 4. 人材確保の改善事例 ～実際の具体的なステップ

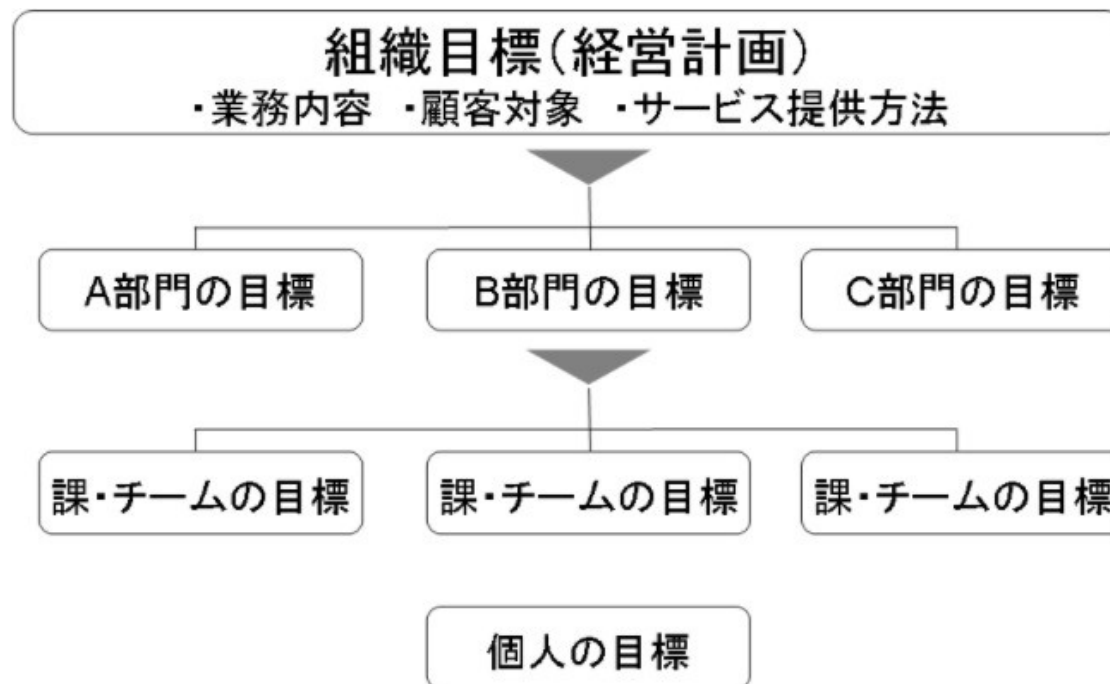
投影のみ

## 5. 目標管理・アクションプランの支援 ～収入向上のために

## 事業計画と目標設定

目標設定とは、法人、事業所の事業計画を実現するために、各部門が「今年度、何を、どんな状態にするのか」を設定すること

= 目標は上位目標・計画から連鎖する

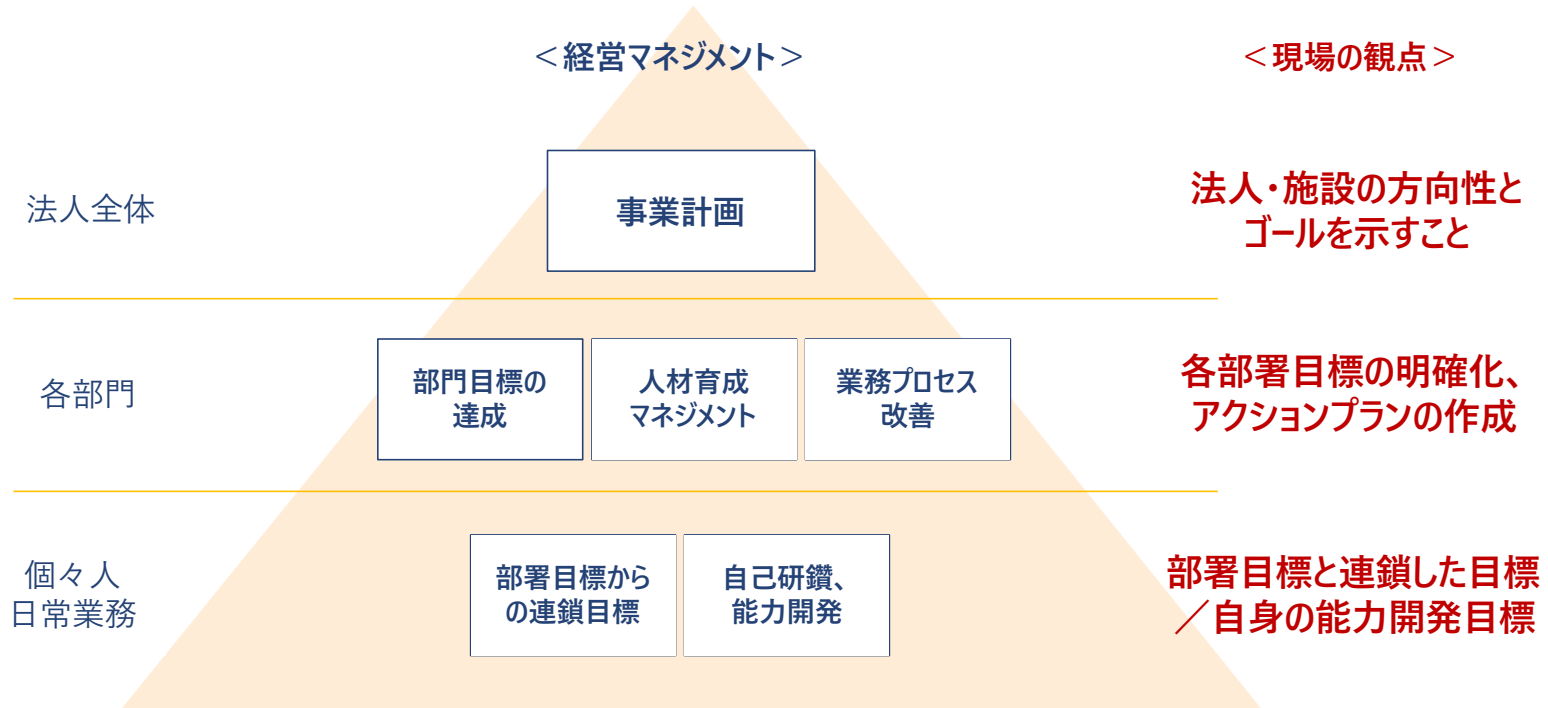


# 収益改善のためには目標管理とアクションプランが必須

事業計画がすべての出発点

事業計画実現のために、各部門が何をすべきかを明確にすること。

→これを支援するのが人事・事務部門の役割



## 目標設定のポイント

---

### ■ 成果評価や目標設定で一番重要なこと

× 目標を立てること、目標シートを作ること  
が目的ではない。

○ 法人全体の事業計画を因数分解し、  
自分が行うべき事柄と到達目標を理解し、  
自ら考え実行できるようになること  
が目的。

➡ その実行の積み重ねが目標達成につながり、法人の事業計画達成につながる。

➡ 目標管理とは、人事制度運用(評価・処遇)が目的ではなく、経営改善・経営支援が目的。

# 具体的な目標設定の方法

## 1. 事業計画からのブレイクダウン

当年度の病院全体の事業計画・重点目標

→これを実現するために必要なアクションプランを洗い出し、各部署がなすべきアクションを割り振る

2018年度 事業計画目標 在院患者 135名/日 新規入院 180名/月

目標1 人員体制の強化と育成

目標2 新規入院患者数の増加への施策

目標3 患者フローの構築及び業務プロセスの見直し目

標4 コスト構造の見直し

↓ 各部署目標に連鎖

No.	課題	大区分	中区分	具体的施策	詳細	担当	期限	進捗	備考
新規入院患者数の増加	紹介患者の増加	病院	クリニック	急性期病院への営業		連携室			
				クリニック、往診クリニック等への営業		連携室			
	紹介患者の増加	施設	救急隊	特養、有料等介護施設への営業	協力医療機関	連携室			
				救急患者受入れフロー		医局			
	救急の紹介増加と受入れ体制	救急隊	救急隊	救急隊来院時の対応		外来			
				消防署訪問営業、依頼		連携室			
	救急の紹介増加と受入れ体制	救急隊	救急隊	救急患者受入れフロー		医局			
				救急隊来院時の対応		外来			
	外来からの入院増加	日中の入院受入れ	外来入院時の判断フロー	外来入院の確認・決定ルート	外来				
	外来からの入院増加	日中の入院受入れ	主治医決定・外来医師のバックアップ		連携室・医局				
外来からの入院増加	夜間の入院受入れ	当直医師へのバックアップ	対応ルール化・主治医連絡の徹底	医局					
外来からの入院増加	夜間の入院受入れ	外来当直看護師教育		外来					
患者フロー・業務プロ	病棟構成の検討	混合病棟の運用ルール検討	利用病床の見直し			経営会議			
						経営会議			
	運用ルールの見直し	包括への直入院・転棟ルールの整備			連携室・医局・看護部				
	運用ルールの見直し	退院ルールの整備			連携室・看護部				
	運用ルールの見直し	リハ提供体制			リハ科				
	運用ルールの見直し	ベッドコントロール	日次・週次でのベッド会議		連携室・看護部・リハ科・医局				
	業務プロセスの見直し	外来入院受入れ機能の立ち上げ			外来・看護部・連携室				
	業務プロセスの見直し	病棟入院受けフローの改善			看護部・連携室				
	業務プロセスの見直し	入院時バスの作成			看護部・医局				
	業務プロセスの見直し	病棟コメディカル業務の整理			看護部・薬剤科・リハ科				
	業務プロセスの見直し	医師事務補助の立ち上げ			看護部・医事課				
	看護業務の質向上	看護業務	病棟、外来、OPE室		看護部				
	看護業務の質向上	看護補助業務			看護部				
	看護業務の質向上	看護助手業務			看護部				
	看護業務の質向上	環境整備業務			看護部				
看護業務の質向上	事務的業務			看護部					
リハビリ業務	外来削減・包括単位維持			リハ科					
リハビリ業務	疾患別リハ、上位単位算定			リハ科					
薬剤科業務				薬剤科					
放射線業務				放射線科					
検査科業務				検査科					
栄養科業務				栄養科					
地域連携室の強化	前方連携			連携室					
地域連携室の強化	後方支援（退院調整）			連携室					

# 具体的な目標設定の方法

---

## 2. 目標設定

### ① 取り組むテーマ

上位目標から連鎖して、自部署(または自分自身)が、  
「何に取り組み、どんな状態を目指すのか」を目標として設定する。

### ② 達成指標・水準

目標設定の中で「達成水準」は必須。

年度末までに「どのような状態となれば達成」の達成基準を明文化する。(=ゴール設定)

※この「達成水準」を明確にすることが非常に重要。

### ③ 具体的施策・行動、スケジュール」

この目標を達成するため、どんな手段・方法で実施するかを明文化する。

何を(what)・誰が(Who)・いつまでに(when)行うか。

## 達成水準について ※重要

### 【達成水準について】

年度末に、どんな状態になっていれば達成＝Bかを記入する。

■ **定量で示せるものは数字で達成基準を記載する。**

(例) 「通年平均で昨年度●件を→今年度は●件とする」  
「期末時点で、昨年度比●●%減少させる」

■ **定性的な達成基準の場合は「どのような状態になっているか」を評価可能な形で記載する。**

(例) 「●●の仕組みが構築され、毎週の●●会議にてこれを使用して議論・決定が  
されている状態」  
「●●対応について、部署の看護助手全員が実施できる状態になっていること」

「行動目標」の場合は上位目標との関連性・連鎖を明確にすること。

(例) 「●●を達成するために、看護助手全員に対して、褥瘡予防の研修を実施する」

(例) 「●●を達成するために、●●に関するマニュアルを作成し周知する」

→何のためにこれを実施するのか(上位目標を達成するために)を明確にすること。



# 目標設定の事例 ①看護師長の例

## ■病院 看護師長（課長）の例

・ベッド回転率、差額ベッド運用、人材育成の3点を目標に挙げている

→特に目標1・2については、この状態を達成することが＝事業計画達成につながる

目 標	ウエイト%
<p>1. 収益への貢献 1) 緊急入院および連携要請を常時受け入れる体制 2) 病床回転率200%以上</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに、下記3項目をクリアしている状態。 →主任に連鎖 1) 毎朝のベッドコントロール会議にて他病棟との調整を行い、緊急入院の積極的な受け入れが定着している。2) 退院調整を地域連携室と協力して行い、医師の承諾のもと、退院日調整は師長が主導で行うことができる。 (1. 2. につき、自ら連携室および看護部会議を通じて医局と調整し実施する) 3) ベッドの有効活用がされ、病床回転率が200%以上となっている。 (これを実現するため、主任・副主任の育成と権限委譲を行い、師長不在時も実行できる体制とする)</p>	50
<p>2. コストを意識した病棟運用 1) 差額ベッド(個室)の75%稼働 2) 夜間看護配置加算の算定</p> <p><b>達成水準</b> 下記3項目をクリアしている。 1) 差額ベッド(個室)の有効活用を行うため、患者説明を改善し、連携室・外来との情報共有し個室の活用ができてきている状態を作る。(自ら調整し実施) 2) 結果として、年度末の時点で、差額ベッドが75%埋まる状況になっている。 3) 勤務体制の再編および夜勤対応可能なスタッフの育成を行い、夜勤配置加算を算定する。 →主任に連鎖 (勤務体制は自ら改善、スタッフ育成は主任以下に依頼し実施)</p>	20
<p>3. 専門性を高める人材育成 1) 個々のリーダーシップの強化 2) 院外研修、学会発表への積極的な参画 3) 離職防止に向けた職場風土の改善</p> <p><b>達成水準</b> 下記3項目をクリアしている。 病棟会議および日常の育成により、下記の状態を達成する。 1) リーダー業務を行うスタッフが、通常の業務については自分で判断できるようになっている。2) 院外研修、学会発表に積極的に参画し、伝達講習等により部署内で内容を共有できている。 3) 役職者が、スタッフ全員に対し毎月1回の定期面談を実施し、意欲や感情を把握し、対応ができています。</p>	30

## 目標設定の事例 ②看護主任への連鎖

### ■病院 看護主任の例

- ・事例①の部署目標を主任の目標に連鎖している。
- ・ベッドコントロールの部署目標 →主任として行うべき・達成すべき状態を目標に落とし込んでいる。
- ・人材育成の部署目標 →新人育成と、メンバーへの面談を自身の役割として落とし込んでいる。

目 標	ウエイト%
<p>1. 円滑なベッドコントロール</p> <p>1) 予定入院、緊急入院、連携要請のスムーズな受け入れ</p> <p>2) 適切かつ有効なベッドコントロール</p> <p><b>達成水準 下記2項目をクリアしている状態</b></p> <p>1) 師長不在時も、主任または副主任にてベッドコントロールができています。</p> <p>2) 緊急入院、連携入院の依頼への対応につき、師長・主任不在時でもチームリーダーを軸に実施できている。</p>	50
<p>2. 看護体制の充実</p> <p>1) 人材育成</p> <p>2) 離職防止のための面談の実施</p> <p><b>達成水準 下記2項目をクリアしている状態</b></p> <p>1) 夜勤配置加算算定のため、新人看護師の育成を進め、9月から自立して夜勤ができています。2)</p> <p>2) 月次でメンバーとの面談を実施し、メンバーが感じている不安や要改善事項につき、月次の病棟会議の場で議題として協議し、対策を実行できている。</p>	50

## 目標設定の事例 ③リハ科長の例

### ■病院 リハビリテーション科 課長の例

- ・提供単位数、職員1人当たり稼働、外来リハ削減と、これを実現するためのチーム編成、タイムスケジュール変更などを目標に挙げている。
- ・目標1が達成成果、これを実現するための体制整備を目標2に挙げている。

目 標	ウェイト%
<p>1. 収益への貢献 リハビリ提供件数の増加</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 提供単位について、下半期平均で回復期病棟6単位以上、(および地域ケア2.2単位)を達成する。2 ) 職員の稼働について、下半期平均で1人1日18単位(役職者は12単位)を達成する。</p> <p>3) 上記実現のため、外来リハは月間●●単位→●●単位まで削減する。 上記につき、自ら主導し、かつ主任と協働し、件数増加を達成する</p>	60
<p>2. 体制の基盤整備 各職員の役割や人員配置、勤務シフトについて整備を行う</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 提供単位および職員の単位稼働率を向上するため、チーム編成および1日のタイムスケジュールを再構築し実施できている状態とする。(自ら主導し、主任を取りまとめて調整。7月までに)</p> <p>2) 外来リハ削減のため、医局と協議し、外来リハ指示の削減、既存患者への説明と通所リハへの移行を実施する。 (医局、外来と協議し調整、9月までに) →主任に連鎖</p>	40

## 目標設定の事例 ④リハ科 主任への連鎖

### ■病院 リハビリテーション科 主任の例

- ・部署目標を達成するため、主任として、タイムスケジュール再構築・担当割り変更と、業務効率化の具体的施策の実施と改善を目標に挙げている。
- ・科の目標を達成するために、このような具体的施策を主任・副主任に割り振り、個々人に落とし込むことが必要。

目 標	ウエイト%
<p>1. 体制の基盤整備 新たな体制による、各職員の役割や、人員配置、勤務シフトについて、整備を行う</p> <p><b>達成水準 年度末までに下記の状態を達成する。</b></p> <p>1) チーム編成の変更および1日のタイムスケジュール再構築について、PT/OT/ST各リーダーと調整の上素案を作成し、科長と協議の上、実施できている状態とする。(7月までに)</p> <p>2) 外来リハ削減のため、職員の入所担当・外来担当の変更と、入院リハへの集約を行う。(9月までに)</p>	70
<p>2. 業務の効率化</p> <p><b>達成水準 年度末までに下記の状態を達成する。</b></p> <p>1) 単位実施率向上のため、サマリ作成の標準化を行い、下半期平均で、全メンバーのサマリ作成の所要時間を昨年度より10%以上削減する。(下半期平均で)</p> <p>2) リハクランク、リハ助手の業務内容と役割分担を見直し、原則としてセラピストが病棟送迎は行わない状態を実現する(上半期中)。</p>	30

## 目標設定の事例 ⑤介護 管理者の例

### ■介護事業所 管理者の例

- ・稼働率95%の達成、これを実現するため、医療対応ができる職員の増加、同日入退所をスムーズにする取り組みを目標に挙げている。
- ・また、感染予防・疾病予防を徹底することにより、入院による稼働減少を削減するための取り組みを目標2に挙げている。

目 標	ウエイト%
<p>1. 収益への貢献 稼働率の向上</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 稼働率について、下半期平均で●床(稼働95%)を達成する。                  2) 多様な利用者の受入れを可能とするため、特定行為(1号認定)を持つ職員を●名→●名まで増加させる。3) 午前退所・午後入所を徹底するため、家族説明・入退所業務の標準化・待機スペースの整備ができ、運用されている状態とする。(自ら主催し、かつ主任と調整し実施、9月までに) ➡主任に連鎖</p>	60
<p>2. 感染予防・疾病予防 感染予防・疾病予防により、入院による稼働減を削減する</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 感染対策につき継続的な研修、実地指導、スキルチェックを行い、コロナ感染対策が常時もれなく実施できている状態を達成する。(自ら主導し実施、通年度)                  2) 疾病による入院を削減するため、尿路感染防止に取り組み、尿路感染理由による入院を昨年度より●%削減する。(看護部門、主任と調整の上で、技術研修、スキルチェック、補習を実施、10月までに) ➡主任に連鎖</p>	40

## 目標設定の事例 ⑥介護 主任への連鎖

### ■介護事業所 主任の例

- ・部署目標を達成するため、主任として、同日入退所のための業務フロー・環境整備と、疾病予防のために技術研修、スキルチェック、評価・補習まで掲げ、実行を担保し用としている。
- ・このレベルまで落とし込むことで、稼働向上を図ることができる。

目 標	ウェイト%
<p>1. 収益への貢献 入退所業務の効率化(稼働率の向上)</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 午前退所・午後入所を徹底するため、家族説明および入退所業務のスケジュールを見直し、特別な場合を除き実施できている状態とする。</p> <p>2) また重複時の待機スペースを整備し、運用で来ている状態とする。(9月までに)</p>	50
<p>2. 感染予防・疾病予防 疾病予防の取り組み(尿路感染の削減)</p> <p><b>達成水準</b> 年度末までに下記の状態を達成する。</p> <p>1) 尿路感染防止のため、看護部門と調整の上で、全職員に対する技術研修、スキルチェック、評価、補習を実施し、全員が一定のレベルをクリアしている状態を実現する。(10月までに)</p>	50

## おわりに

---

- ・医療機関・介護施設での収益改善においては、「ヒト」に関する事項が経営に直結・大きなインパクトを持ちます。
- ・そこにおいて、人事総務部門、事務管理部門が果たせる役割は大きく、いかに現場プロセスの改善を支援できるか、仕組み作りに介入できるかがカギとなります。
- ・皆さんの事業所でも、収益改善を実現するため、現場プロセスの改善に取り組んでみませんか？