

このセミナーの趣旨説明に代えて…

右は東京都社会保険労務士会の「医療
労務コンサルタント研修」のグループ討議
の課題のひとつです。

まさに「**看護職（および看護補助職）
の定着と確保**」こそが、**医療機関（およ
び介護施設等）の人事労務マネジメント
の最重要課題のひとつ**と言えます。

では、外部人事コンサルタントとして
「**看護職（および看護補助職）の定着と
確保**」のために**具体的に我々が（一般的
抽象的あるべき論ではなく）何が出来る
か？**が本日のテーマです。

但し、これに「**解**」を出すには、前提
として**実際に医療現場で働く看護師さん
たちに関する多くのこと**がらへの「**理
解**」が必要だと思えます。（K）

精神科医療法人、病床数 263 床、職員数 252 名

正職員数：208 名、それ以外パート職員等：44 名

職員の内、看護職員 155 名（正職員：121 名、再雇用職員：15 名、パート職員：19 名）

看護職員の内訳

① 男性：33 名、女性：122 名

② 20 代：21 名、30 代：42 名、40 代：41 名、50 代：34 名、60 代：17 名

③ 正看護師：85 名、准看護師：25 名、看護補助：45 名

<現状・問題点>

ここ数年、看護職員の離職者が増え続けている。特に看護補助者の離職が多い。同数の採用者を募集するのだが、すぐに募集しても、病院が求める労働条件（どのシフトにも対応可能）や、病院が求める業務能力（即戦力）に合う人材を採用することができなくなってきた。

地方の中堅精神科として、周辺の精神科医療機関の中では中心的役割のところが、職員の医療に対する意識も高く、委員会、勉強会などが積極的に行われている。また、経営陣も患者さんも職員も大切にすることを目指し、内にも外にも地域ネットワークが経営方針である。

年休日数 125 日、1 月所定労働時間 160 時間、定年 60 歳、有給休暇取得率は 30% である。院内託児所があり、子育て応援、私傷病応援制度等を積極的に行っている。

給与は基本給・役職手当・資格手当・家族手当・住宅手当・夜勤手当・通勤手当から構成され、賞与は、（基本給＋役職手当）×2 か月×出勤率で原則計算され、査定後支給されている。

職員のアンケートをおこなったところ、労働環境については、労働時間部分では、拘束時間が長い、未払い残業がある、休日がとれない等という回答が見られた。

賃金部分については、給与・賞与制度についてはほぼ満足以上が 40% であったが、自分の給与・賞与の金額に対しては納得していないが 68% 以上で、理由は他の人との比較が大半を占めた。勤務内容に違いがあるのに給与・賞与が同じなのはおかしい、業務能力に明らかに差があるのに給与・賞与に差がないのはおかしい等の意見があった。

また、労働時間と賃金が合わないといった意見も多数あり、シフト部分では、突発的なシフト変更が多い、一部の人が休みが取れて後の人は我慢させられている、シフト決めの中で曜日時間等を優先される人がいて、不公平感がある等の意見があった。

職場満足度では、病院の組織、経営に対しては概ね良い評価が 65% を占めるのだが、この職場に長く働きたいという意見は 25% であった。

課題 1：この病院へ求人の方からどのようなアドバイスができるでしょうか。

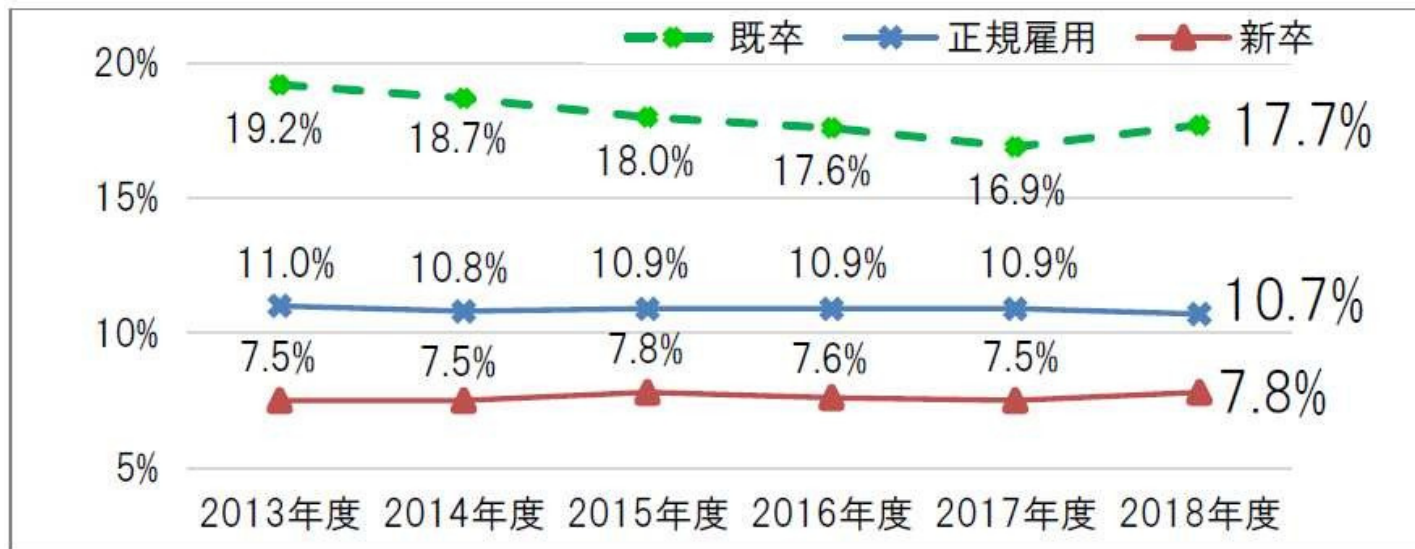
課題 2：この病院の定着率を上げるためにどのようなアドバイスができるでしょうか。

- 2018年度の正規雇用看護職員離職率^{注1)}は**10.7%**で、前年度比0.2ポイント減
- 2018年度の新卒採用者の離職率^{注2)}は**7.8%**で、前年比0.3ポイント増
- 2018年度の既卒採用者（新卒ではない看護職経験者）の離職率^{注3)}は**17.7%**で、前年度比0.8ポイント増

注1) 正規雇用看護職員離職率 = 2018年度総退職者数 / 2018年度の平均職員数 × 100

注2) 新卒採用者離職率 = 2018年度新卒採用者の中での退職者数 / 2018年度新卒採用者数 × 100

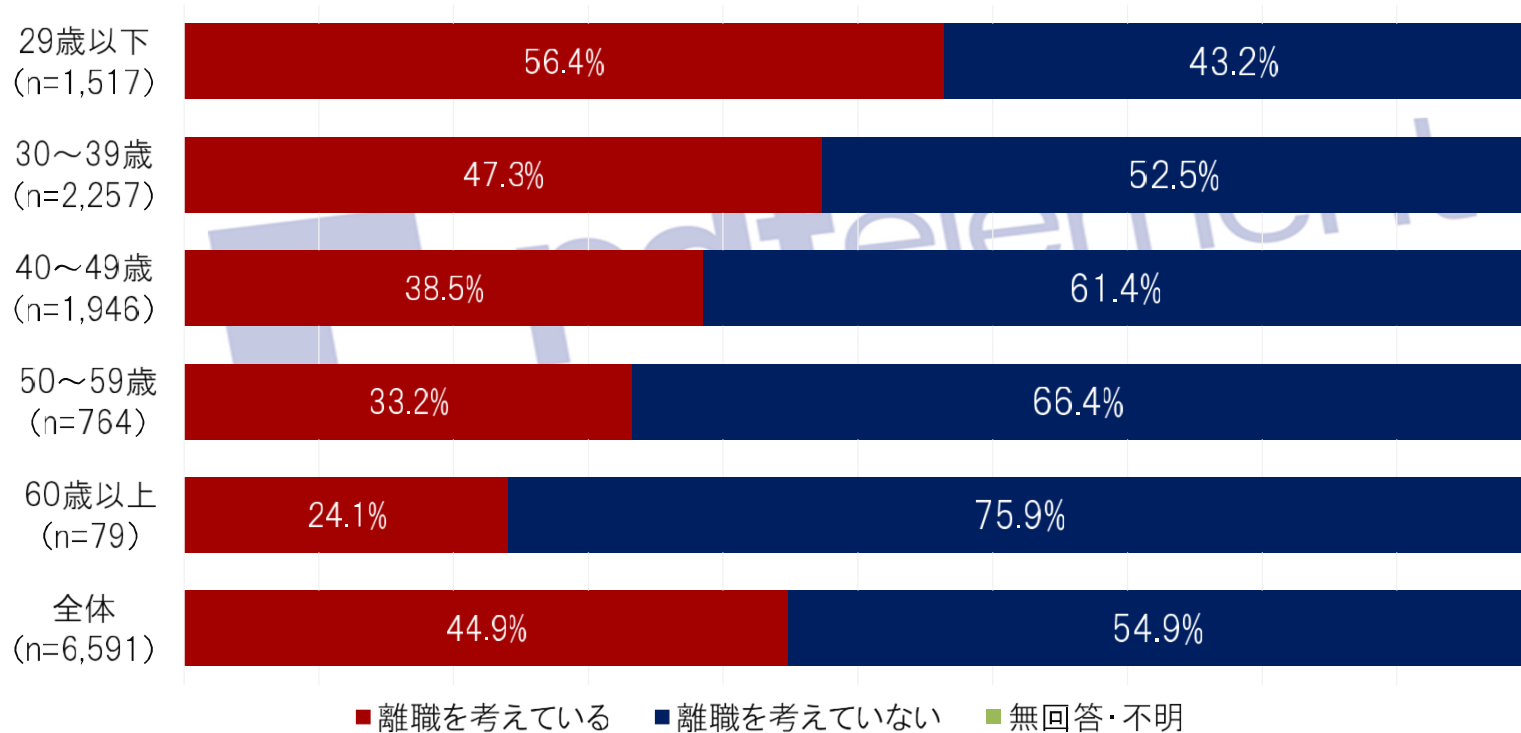
注3) 既卒採用者離職率 = 2018年度既卒採用者の中での退職者数 / 2018年度既卒採用者数 × 100



病院看護職員の離職率の推移(過去6年間)

常勤看護職員の離職率 = 当該年度の総退職者数 / 当該年度の平均職員数 × 100
 平均職員数は、(年度はじめの在籍職員数 + 年度末の在籍職員数) / 2 で算出

- 現在の勤務先からの離職を「考えていない」者は54.9%、「考えている」者が44.9%
- 年齢階級が低いほど離職を「考えている」割合が高くなる。



2019年 病院および有床診療所における看護実態調査 日本看護協会

世代ごとに異なる離職理由

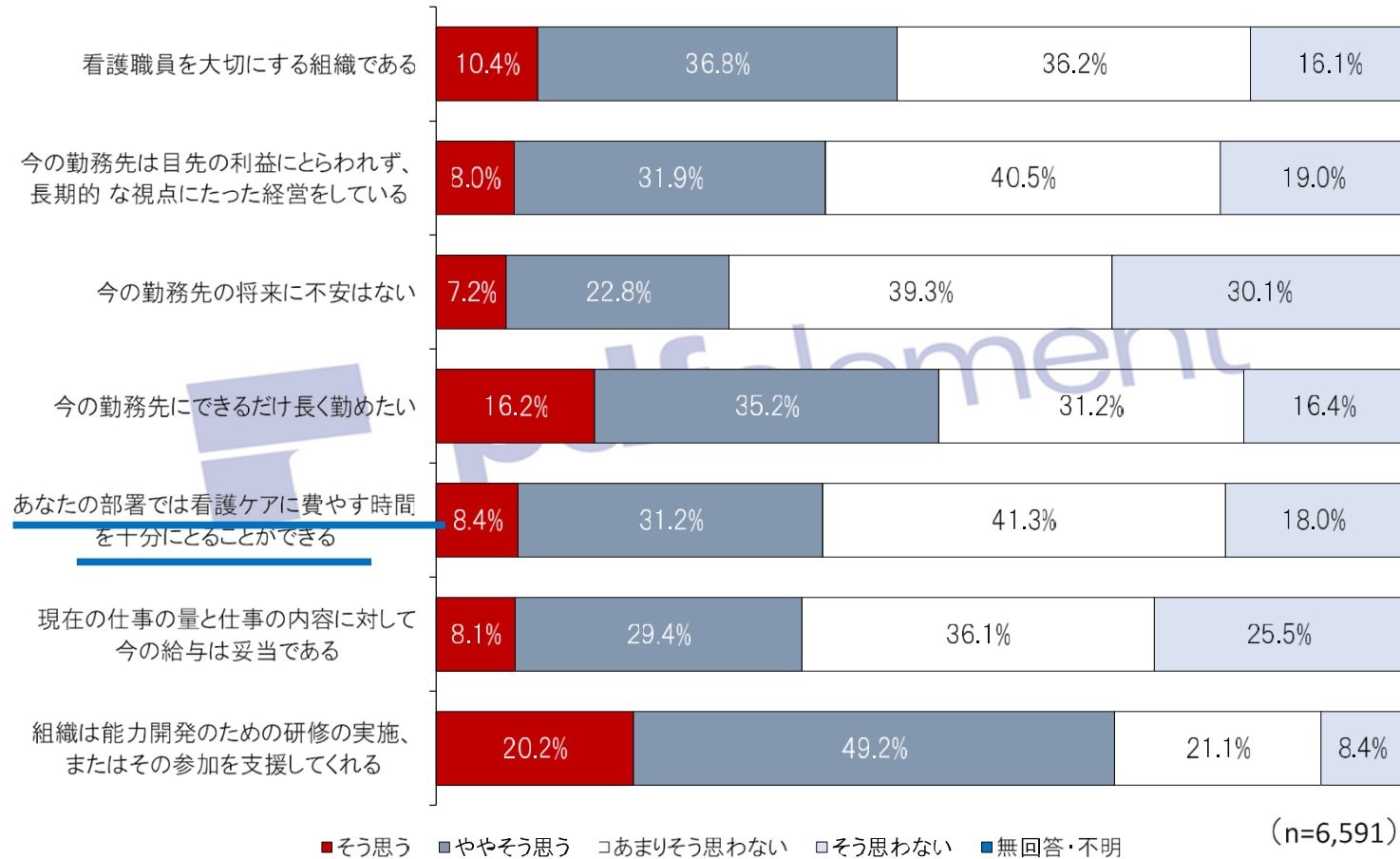
■ 以前の職場を退職した理由（看護職以外で就業中または未就業の求職者）

- （全体では）退職理由は「結婚」「転居」「妊娠・出産」「自分の健康（身体的理由）」「子育て」が上位
- 20代「自分の健康（主に精神的理由）」 30～40代「結婚・妊娠・出産・子育て・転居」 50代「親族の健康・介護」

	全体	%	20代	%	30代	%	40代	%	50代	%
第1位	結婚	10.2	結婚	12.6	結婚	13.4	結婚	11.3	親族の健康・介護	9.2
第2位	転居	6.7	転居	9.6	妊娠・出産	11.8	転居	6.5	自分の健康（主に身体的理由）	8.1
第3位	妊娠・出産	6.1	妊娠・出産	6.2	子育て	8.8	子育て	6.3	結婚	6.8
第4位	自分の健康（主に身体的理由）	5.4	自分の健康（主に精神的理由）	6.1	転居	8.5	妊娠・出産	5.6	転居	5.2
第5位	子育て	5.3	看護職の他の職場への興味	5.7	配偶者の転勤	6.0	自分の健康（主に身体的理由）	5.4	勤務時間が長い・超過勤務が多い	4.8
第6位	勤務時間が長い・超過勤務が多い	4.5	自分の健康（主に身体的理由）	5.3	勤務時間が長い・超過勤務が多い	4.3	配偶者の転勤	5.3	看護職の他の職場への興味	4.1
第7位	配偶者の転勤	4.5	勤務時間が長い・超過勤務が多い	5.2	看護職の他の職場への興味	4.2	勤務時間が長い・超過勤務が多い	4.9	休暇がとれない	3.6
第8位	親族の健康・介護	4.2	自分の適性・能力への不安	4.4	自分の健康（主に身体的理由）	3.8	親族の健康・介護	3.6	配偶者の転勤	3.4
第9位	看護職の他の職場への興味	3.9	夜勤の負担が大きい	3.7	家事と両立しない	3.4	看護職の他の職場への興味	3.6	自分の適性・能力への不安	3.1
第10位	自分の健康（主に精神的理由）	2.8	上司（看護管理者等）との関係	3.6	夜勤の負担が大きい	2.8	休暇がとれない	3.0	自分の健康（主に精神的理由）	2.8

データ出典：「平成28年度ナースセンター登録データに基づく看護職の求人・求職に関する分析報告書」（日本看護協会中央ナースセンター）

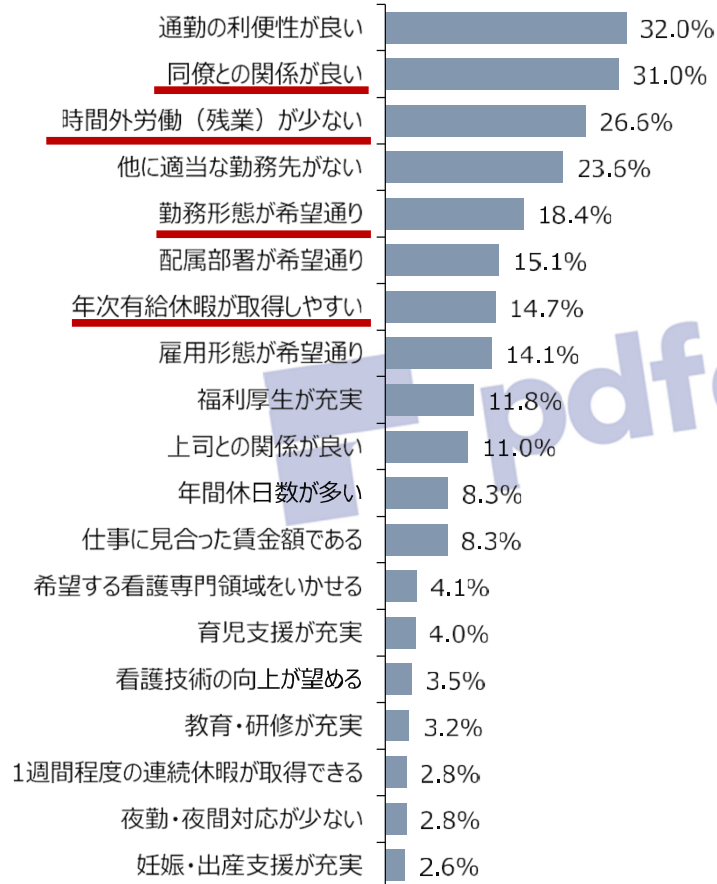
「看護ケアに費やす時間を十分にとることができない」6割が不満 看護協会



就業継続の意向（現在の就業先からの離職を考えているか）

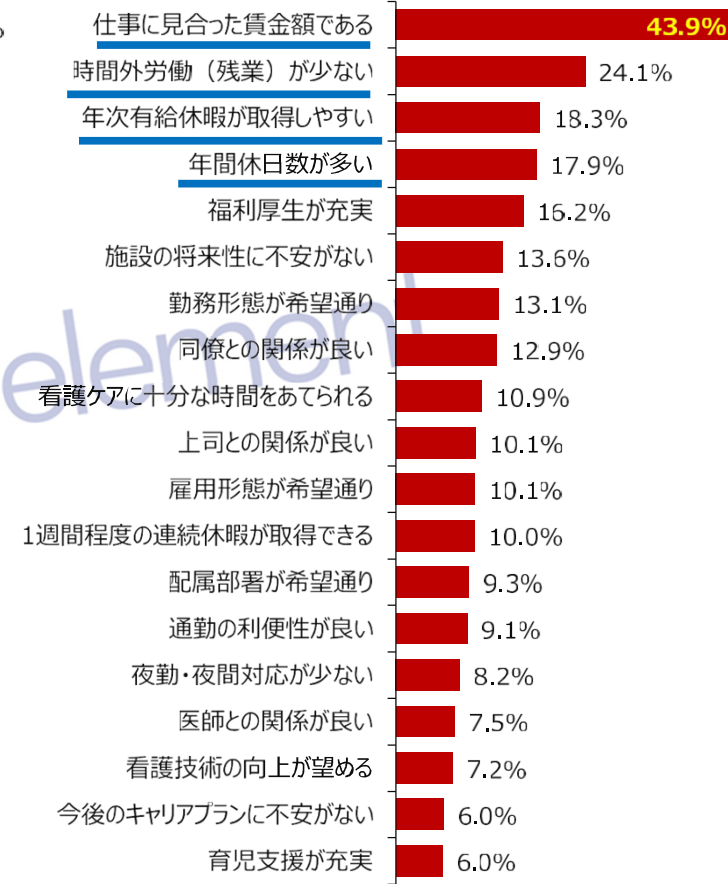
➤ 離職を考えていない場合 54.9%

現在の就業先で継続して働きたいと考える理由



➤ 離職を考えている場合 44.9%

現在の就業先で働き続けたいと思う条件



2019年 病院および有床診療所における看護実態調査 日本看護協会

看護師さんたちの仕事への理解とリスペクトが必要だと思います。（K）

人の生命に直接かかわる仕事に、365日24時間携わる、ということはどういうことか？ ということへの理解無くして「解」はないと思います。

- ・勤務の面で…
- ・負担や負荷の面で…
- ・処遇や報酬の面で…
- ・目標管理や人事評価は…
- ・動機付けや成長の促進について…
- ・不満や不安について…
- ・心のケアについて…

スタッフの「定着と確保」こそ最重要な経営課題であると思います。

看護師さんたちの仕事

https://www.morinomiya-u.ac.jp/port/kango_kangoshi

医師の診察にもとづき、診療や治療の補助を行い、病気やケガなどで不自由な生活を送る患者さんに対して、看護を提供します。また、医師の補助だけでなく、高度化・専門化する医療体制のなかで、患者さんと医療スタッフ間のコミュニケーションを円滑にし、患者さんの相談や指導などといった心のケアも看護師の大切な仕事です。このため、看護の知識や技術だけでなく、患者さんの立場に寄りそった看護が期待されています。

仕事内容

問診

点滴・注射

与薬

食事・排尿介助

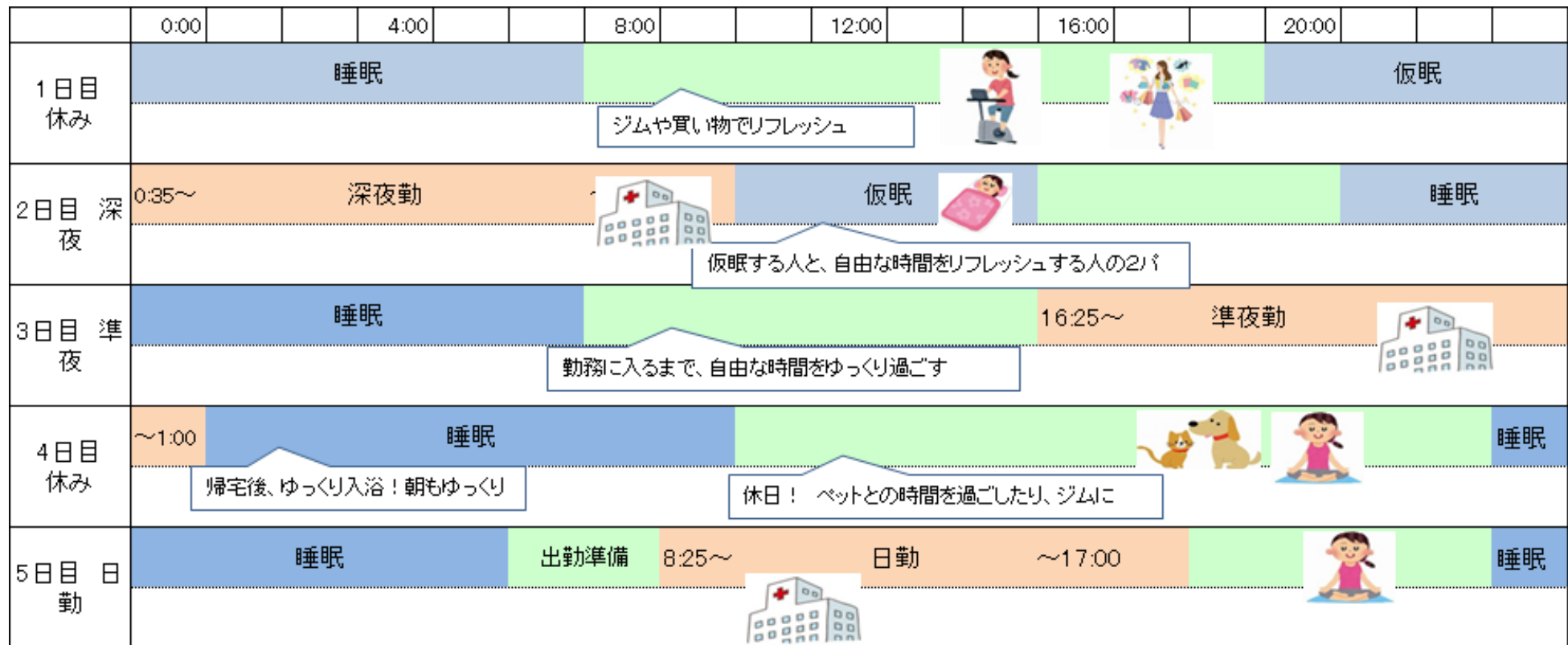
検温・脈拍数・血圧測定

患者移送

座位訓練・体位交換

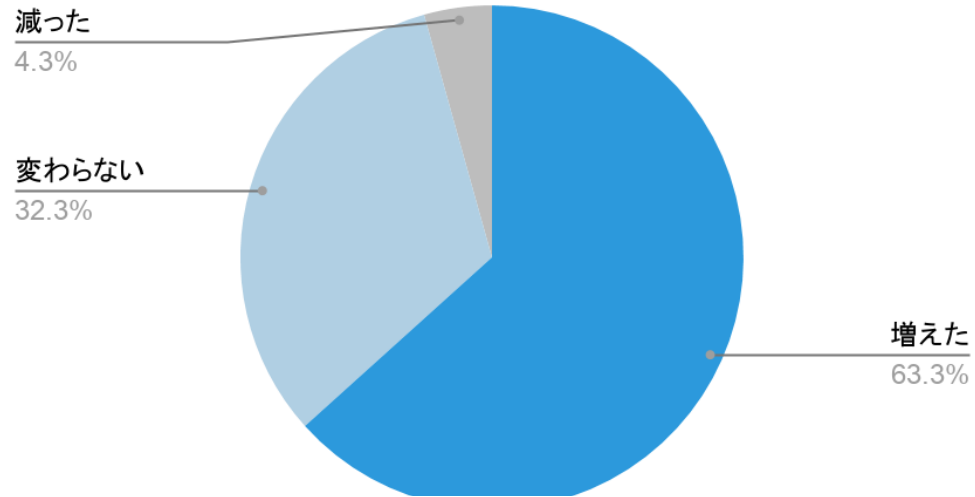
家族の病歴、現在の病気の経過・生活への影響などをうかがう。疾患を広く想定した聴取が重要。また、患者が安心できるようコミュニケーションにも気を配る必要がある。

交替勤務 Aさん（内科病棟）の5日間

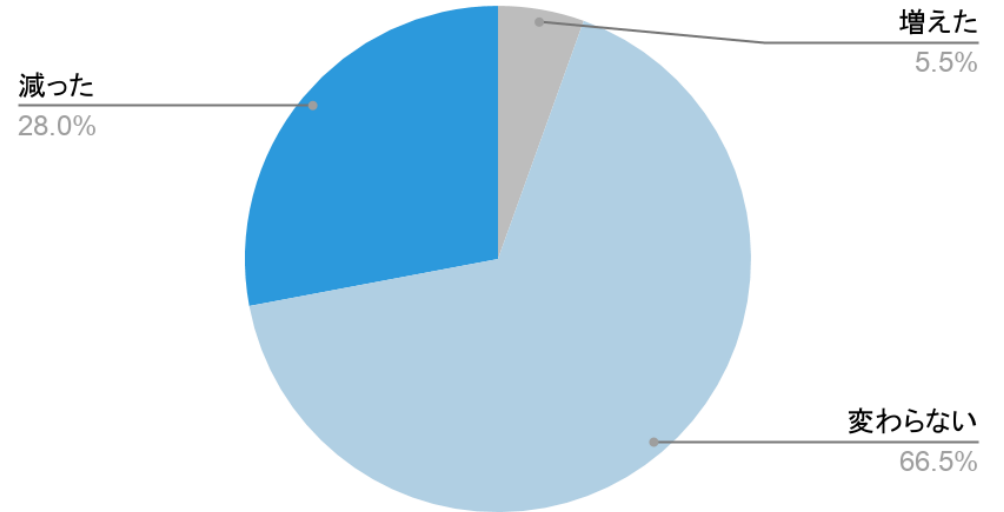


<https://www.hiroshima-med.jrc.or.jp/nursing/balance/3kin.html>

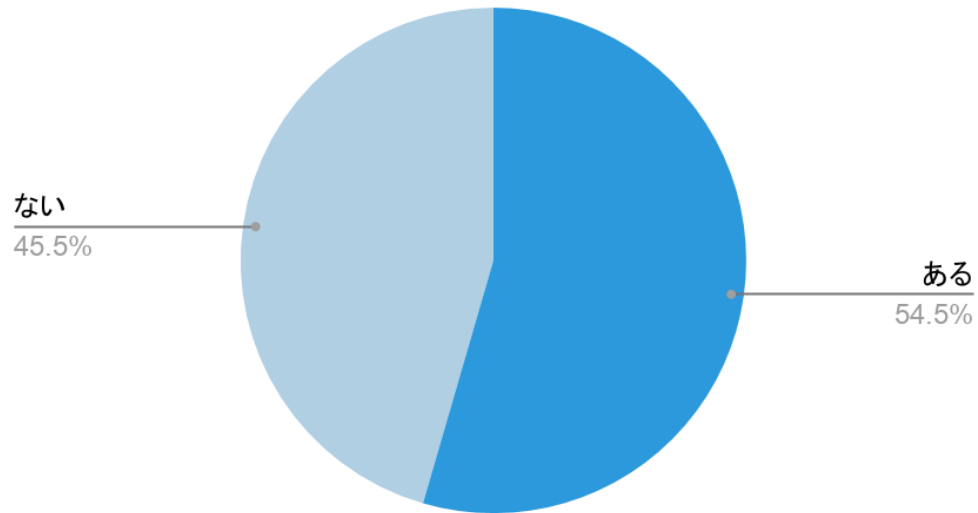
コロナ禍で業務の負担は増えましたか



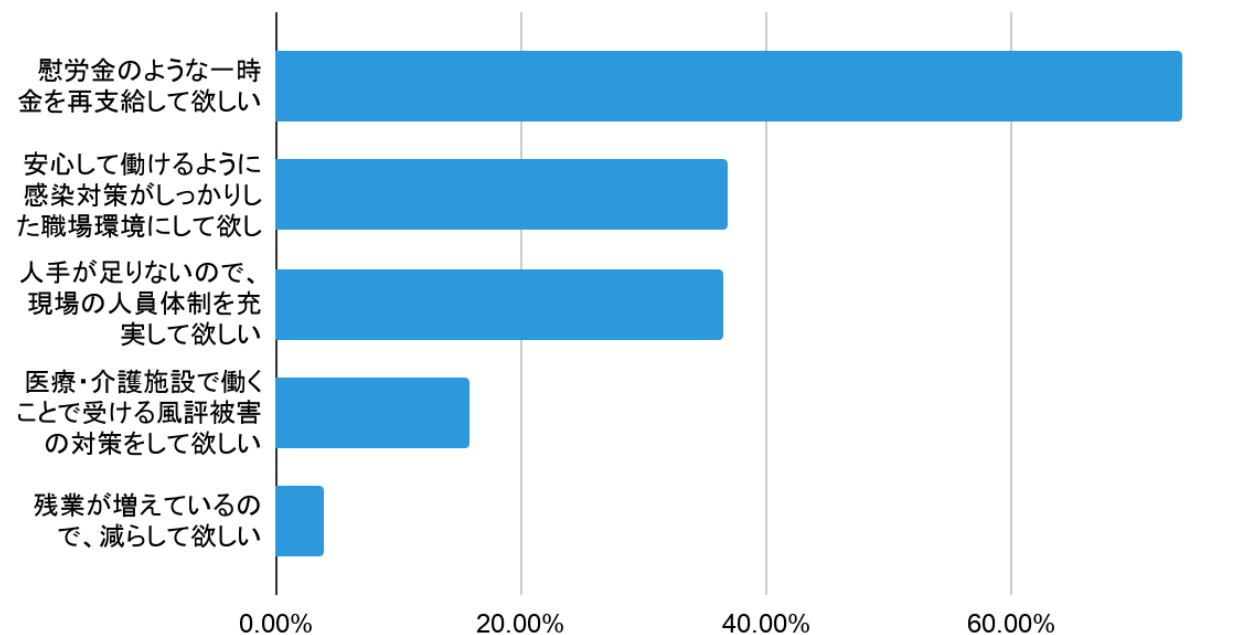
コロナ禍で収入は変わりましたか



コロナ禍が原因で離職や転職を考えたことがありますか



もし、コロナ禍の勤務に関してサポート・補償を受けられるのであれば、何を希望しますか(2つまで選択可)



コロナ禍で疲弊する医療・介護従事者 | 看護師・介護職が今求めているサポートとは？

<https://www.co-medical.com/knowledge/article168/>

看護補助職（看護助手）さんたちの仕事

<https://kaigo.benesse-ob07/work/>

…看護師が不足している昨今、医療の現場でサポーターとして働く「看護補助職（看護助手）」に大きな期待が寄せられています。看護師とは「病院で患者に対応する仕事」という点は共通ですが、「国家資格の有無」という大きな違いがあります。専門学校で教育を受けて国家資格を得る必要がある看護師に対し、資格や職務経験が必要ありません。医療業界への就職や転職を考えている方にとって、目指しやすい職業といえるでしょう。

<一般的な仕事内容>

- ・簡単な事務の補助業務
- ・病院内の備品、器具のチェック
- ・伝票やカルテなど病院内での運搬
- ・病院内のベッドシーツの交換や清掃、環境整備
- ・介助業務（食事、排泄、おむつ交換、検査の付き添いなど）
- ・手術室の器材などの清掃（消毒・管理）

その役割は、看護師の助手（アシスタント）の範囲にとどまるものではありません。もちろん、看護師などから指示を受ける業務もありますが、病院内の独立した職業のひとつとして必要不可欠な存在となっています。特に、**患者と接する時間が長いこともあり、不安や悩み事を打ち明けられるなど、頼られる存在となりうる**のです。**患者本人や家族から感謝される場面も多くある**ため、やり甲斐のある仕事といえるでしょう。

参考：看護職と看護補助職の協働

令和2年度診療報酬改定 I-3 タスク・シェアリング/タスク・シフティングのためのチーム医療等の推進 -③

看護職員と看護補助者との業務分担・協働の推進

看護補助者の配置に係る評価の充実

- 看護職員の負担軽減、看護補助者との業務分担・協働を推進する観点から、急性期看護補助体制加算等の評価を充実する。



現行	改定後
【急性期看護補助体制加算】 25対1急性期看護補助体制加算(看護補助者5割以上) 210点 25対1急性期看護補助体制加算(看護補助者5割未満) 190点 50対1急性期看護補助体制加算 170点 75対1急性期看護補助体制加算 130点 夜間30対1急性期看護補助体制加算 90点 夜間50対1急性期看護補助体制加算 85点 夜間100対1急性期看護補助体制加算 70点	【急性期看護補助体制加算】 25対1急性期看護補助体制加算(看護補助者5割以上) <u>240点</u> 25対1急性期看護補助体制加算(看護補助者5割未満) <u>220点</u> 50対1急性期看護補助体制加算 <u>200点</u> 75対1急性期看護補助体制加算 <u>160点</u> 夜間30対1急性期看護補助体制加算 <u>120点</u> 夜間50対1急性期看護補助体制加算 <u>115点</u> 夜間100対1急性期看護補助体制加算 <u>100点</u>
【看護補助加算】 看護補助加算1 129点 看護補助加算2 104点 看護補助加算3 76点 夜間75対1看護補助加算 40点	【看護補助加算】 看護補助加算1 <u>141点</u> 看護補助加算2 <u>116点</u> 看護補助加算3 <u>88点</u> 夜間75対1看護補助加算 <u>50点</u>
夜間看護加算 (療養病棟入院基本料の注加算) 35点 看護補助加算 (障害者施設等入院基本料の注加算) イ 14日以内の期間 129点 ロ 15日以上30日以内の期間 104点 看護補助者配置加算 (地域包括ケア病棟入院料の注加算) 150点	夜間看護加算 (療養病棟入院基本料の注加算) <u>45点</u> 看護補助加算 (障害者施設等入院基本料の注加算) イ 14日以内の期間 <u>141点</u> ロ 15日以上30日以内の期間 <u>116点</u> 看護補助者配置加算 (地域包括ケア病棟入院料の注加算) <u>160点</u>

厚労省「令和2年度診療報酬改定の概要」より

A 病院

急性期看護補助体制加算25対1（看護補助者5割以上）									
	直近1年間1日 平均入院患者数	看護補助必要 配置数	看護補助 必要時間数	看護補 助者数	看護補助者 総勤務時間数	看護師 みなし時間数	看護補助+ みなし時間数	看護補助者時間 -必要時間	基 準
2015年4月	564	68	16320.00	85	13416.00	10455.43	23871.43	7551.43	○
2015年5月	567	69	17112.00	85	11660.75	3302.25	14963.00	-2149.00	×
2015年6月	567	69	16560.00	124	16994.25	8409.17	25403.42	8843.42	○
2015年7月	569	69	17112.00	122	17264.25	6169.50	23433.75	6321.75	○
2015年8月	570	69	17112.00	121	16137.00	1830.00	17967.00	855.00	○
2015年9月	571	69	16560.00	119	15176.25	1204.28	16380.53	-179.47	×
2015年10月	572	69	17112.00	115	16090.75	3746.50	19837.25	2725.25	○
看護補助必要配置数；1日平均患者数÷25×3（切り上げ）									
看護補助必要時間数；必要配置数×月日数×8									
看護師みなし時間数；看護師7対1基準を満たし余った時間数									

介護福祉職（介護福祉士）さんたちの仕事

<https://kaigo.benesse-mcm.jp/lic09/work/>

介護福祉職（介護福祉士）は、日常生活に介護を必要とする方に対して、ケアマネージャーがあらかじめ決めた計画書に沿って、以下のような援助を行います。

<一般的な仕事内容>

- ・身体介護（食事、移動、排泄、衣類の着脱、体の衛生管理など）
- ・生活援助（炊事、洗濯、掃除、買い物など）
- ・介護を必要とする方と家族を含めた、介護に関する相談とサポート
- ・社会的活動支援（要介護者、家族、近隣住民間の対人関係の構築）

介護福祉職は介護サービスを提供している者としての誇りを持ち、「**介護を必要とする方、一人ひとりに合った介護をすること**」や「業務を通じて知り得た介護を必要とする方、およびその家族の秘密を漏洩しないこと」が求められます。

介護福祉職の一日のスケジュール例

- 08:00 夜勤者からの引継ぎ、朝食の片付け、清掃、排泄介助、入浴介助、バイタルチェック
- 11:00 昼食準備、食事介助
- 14:00 休憩時間（60分）
- 15:00 排泄介助、入浴介助、レクリエーションなど
- 17:00 夜勤者への引継ぎ、介護記録簿への記載など

… 一般的には例えばこのように紹介されています…（K）

花（抄）

森川京子

心も体も空っぽになったみたいだと
夫を亡くしたばかりのこの人は
花に埋もれた写真を見つめていた

レントゲンフィルムを見て
ドクターは言った

杖で立つていられるのが不思議なくらいです
もうリハビリの出来る状態ではありません

こんな体で夫の世話をし続けていたのだ

私はこの人の家に行き
話しかける言葉が見つからず
食べたままの食器をかたづけ、掃除機をかけ、床をふき

あの、今日は天気が良いですから
散歩にでかけましょうかと誘ってみましたけれど

花の水を代えてやらなければね
本当は水切りをしてあげればいいんだけど
写真に向かっつつぶやいている

静かな部屋の中に、私のはさみの音と
それを一本一本さしていく息づかいだけが聞こえてくる

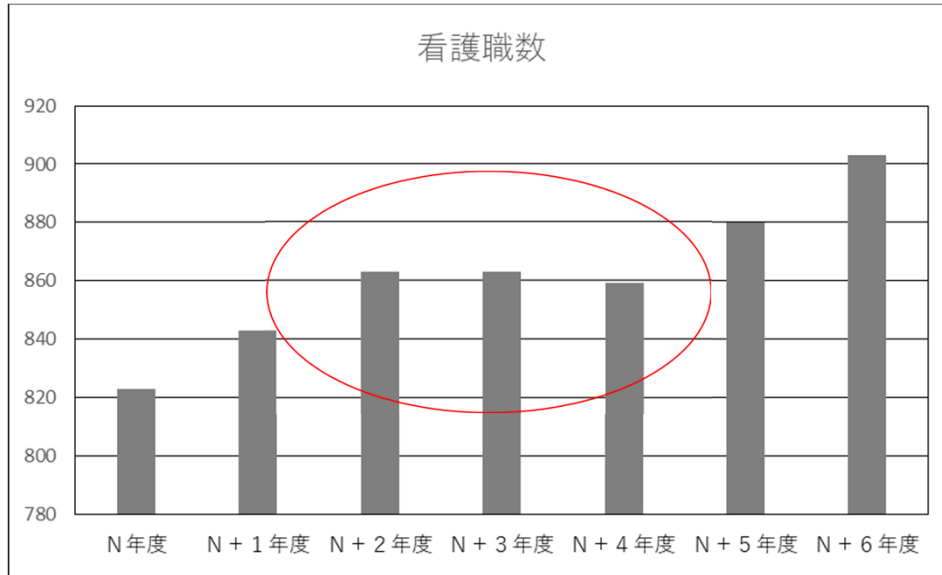
お花がこんなに元気になったわ
あなたも笑っているのね
私ね、もう少しだけ生きていきたいの
生きていてもいいかしら

「介護労働の本質と働きがい」 石田一紀 著・萌文社より

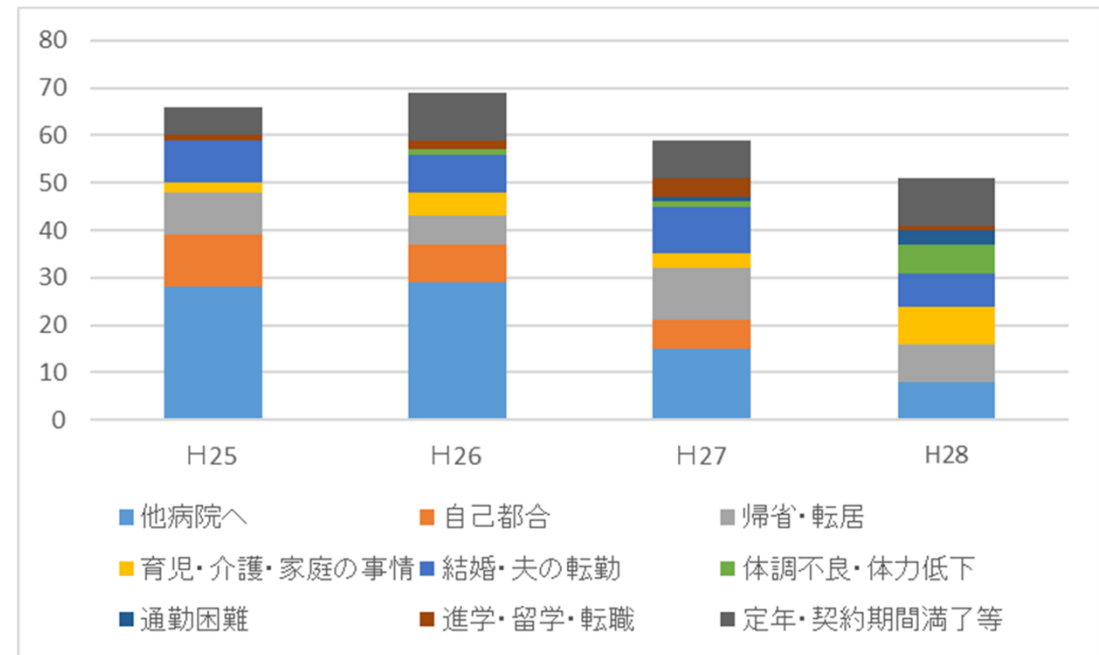
こういう労働の価値って？ これを支える人事労務マネジメントって？

A 病院の看護師数の推移

A 病院



理由	N+2年度	N+3年度	N+4年度	N+5年度
他病院へ	28	29	15	8
自己都合	11	8	6	0
帰省・転居	9	6	11	8
育児・介護・家庭の事情	2	5	3	8
結婚・夫の転勤	9	8	10	7
体調不良・体力低下	0	1	1	6
通勤困難	0	0	1	3
進学・留学・転職	1	2	4	1
定年・契約期間満了等	6	10	8	10
計	66	69	59	51



A病院における「看護師の定着と確保」対策

A病院

番号	対策名	内容	コスト(～円)	コスト内訳	効果(～名確保)	評価
1	紹介会社を使った採用	紹介会社より採用 紹介料金は年収20%程度	6,599,874	業者委託費(紹介料)	平成27年度 16名採用 平成28年度 16名採用 うち6か月以内の離職3名	A
2	看護補助職の増強	嘱託職員として看護補助員を募集	34,995,629	業務委託費(派遣会社) 月給25万(嘱託職員)	看護補助員 派遣46名(28年度11名)採用 在職8名 嘱託31名(28年度16名)採用 在職25名 28年2月より看護補助体制加算25対1、10月より夜間急性期看護補助体制加算算定(診療報酬概算 年間2億3千万)	A
3	看護職給与改定(H29年1月実施)		2,627,000	給与改定差額見込み		A
4	優秀層の育成・昇格・昇給	人事評価による昇格及び昇給	1,308,150		H29年度 認定看護師22名(3名増)特定看護師2名(1名増)の見込み 副師長以上の昇任3名	A
5	退職希望者との個別面談	師長との面談を実施 働ける方法(勤務時間や部署異動など)を相談し柔軟に対応する。	-		9月末退職意向調査54名→44名 臨時雇用・夜勤専従へ 4名 退職延期 老人ホーム異動など	A
6	奨学金制度	①金額 大卒10万円・その他4万円 ②上限人数 各卒年20名(※1割まで上限超可)	78,180,000	奨学金支給額	平成28年度申請者38名(うち35名大卒) 外部奨学生の採用13名(奨学生以外4名) 【参考】 平成27年度申請者39名(うち33名大卒) 平成26年度申請者14名(うち11名大卒)	S

A 病院

番号	対策名	内容	コスト(～円)	コスト内訳	効果(～名確保)	評価
7	看護局HPリニューアル	就職活動においてインターネットにより情報を収集する人が多いため、リニューアルしてスマートフォンで必要な情報が見やすいようにした。(昨年2/8公開) 28年度は情報更新のみ			スマートフォンサイトで専用申し込みフォームを増設したため、ホームページからの見学・インターンシップ申し込みが増加した(125名)	A
8	看護師募集パンフレットの刷新	学生が知りたい情報と当院がアピールしたい情報を載せてリニューアルする	2,880,000	業者委託費	ブランディングを強調したパンフレットが1月末に完成した	A
9	保育状況の改善	①院内保育園 通常保育月額20,000円(2人目以降15,000円) 一時保育1回1,000円 (一時保育利用時の食事の提供が可能となった※食費は利用者が負担) ②病児保育室 利用料無料	40,348,500	業者委託費(院内保育園)	平成28年度申請者29名 【参考】 平成27年度申請者33名 平成26年度申請者17名 11月より保育士2名体制(有資格者の看護補助員を異動)・病児保育定員を3名→4名に増やし昼食の提供を開始した	A
10	高校生向けの職場体験	高校生に向けた職場体験を実施し、高校生の時点で当院への就職に興味を持ってもらう。			28年度6日開催延べ148名参加 当院看護学校受験、奨学金についての問い合わせ複数あり	A
11	やる気のある職員にやりがいをもって仕事をしてもらう	やりがいを感じながら業務を遂行できる職員をリーダーに据えて、他の職員もやりがいを持ち業務できる環境を作る。			満足度調査を実施	B
合計			166,939,153	円		

A 病院



総合病院国保旭中央病院医師宿舎

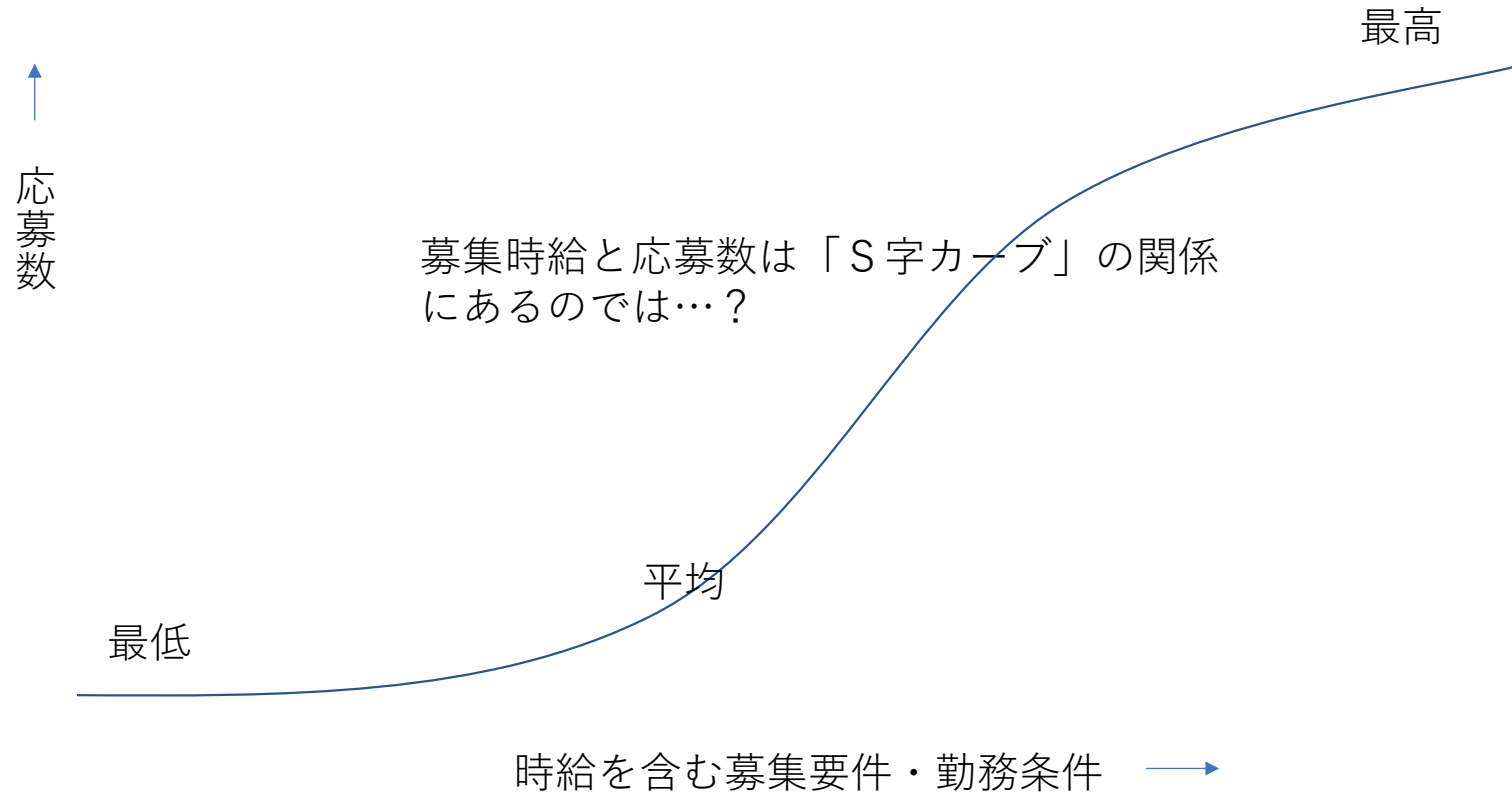
<http://www.mikito.biz/archives/47267721.html>



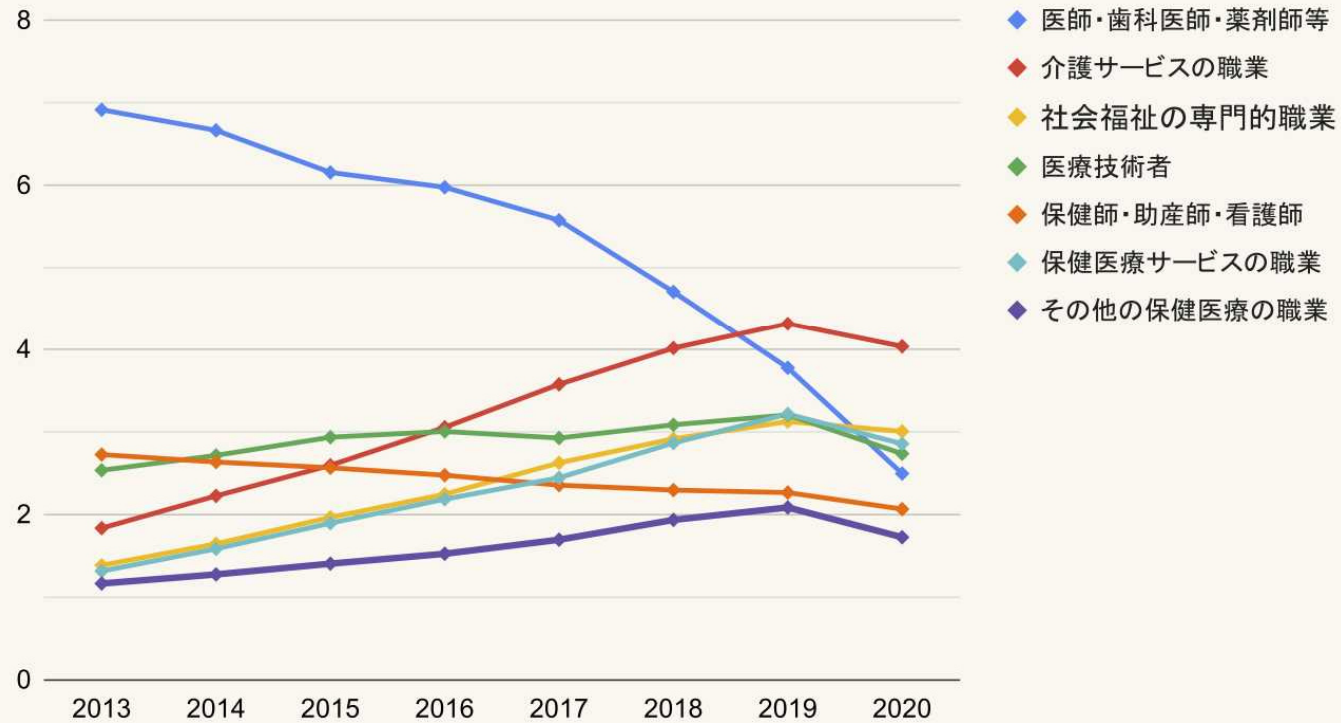
総合病院国保旭中央病院看護師宿舎

http://www.abeken.co.jp/?page_id=36

「応募が無い…」とはおっしゃいますが… (K)



医療福祉職における職業別有効求人倍率



参考：厚生労働省 | 一般職業紹介状況（令和2年12月分及び令和2年分）について

<https://job-medley.com/tips/detail/1190/>

看護師の定着と確保のための諸提案

「看護師の定着と確保」を大目的として退職希望者へのヒアリング等を行い、その結果をふまえて****年**月に病院長への報告を行ないました。

その後、当該報告に基づく取り組みのひとつとして「看護職場の人事労務マネジメントの改善」を小目的として看護師長・主任向けのセミナーを行なっています。

同セミナーでは人事労務法制に関するスタディーや、看護職場の人事労務上の具体的な課題を持ち寄ったディスカッション等を行っています。（~****年**月）

ここでは上記の取り組みに基づいて、われわれの立場から、貴院における「看護師の定着と確保」に資する具体的・現実的な諸提案を行います。

hrms-jp 人事労務マネジメント研究会（河北）

看護師長向けセミナー（****年*月**日開催）に持ち寄られた「職場の人事労務マネジメント上の悩み事・困り事」

- 0 1. 退職予定の看護師からの**年休の全取得**希望（同趣旨 6 件）
- 0 2. 一部ベテラン職員等からの**年休の長期取得**希望（同趣旨 2 件）
- 0 3. **新人看護職**の育成（同趣旨 3 件）
- 0 4. **問題職員**への対応（同趣旨 2 件）
- 0 5. **時間外勤務**の扱い・新人の時間外勤務等（同趣旨 4 件）
- 0 6. **勤務変更、病棟・外来一元体制**の負担等（同趣旨 2 件）
- 0 7. **退職予定者**のクレーム・トラブル・問題（同趣旨 2 件）
- 0 8. 中堅看護師による**ハラスメント**や**迷惑行為**（同趣旨 2 件）
- 0 9. 同じフロア内で協力できる**統一的看護体制**
- 1 0. **ワークライフバランス**とスタッフ間の**公平感**の両立
- 1 1. 日勤希望職員への対応

□ 提案 1

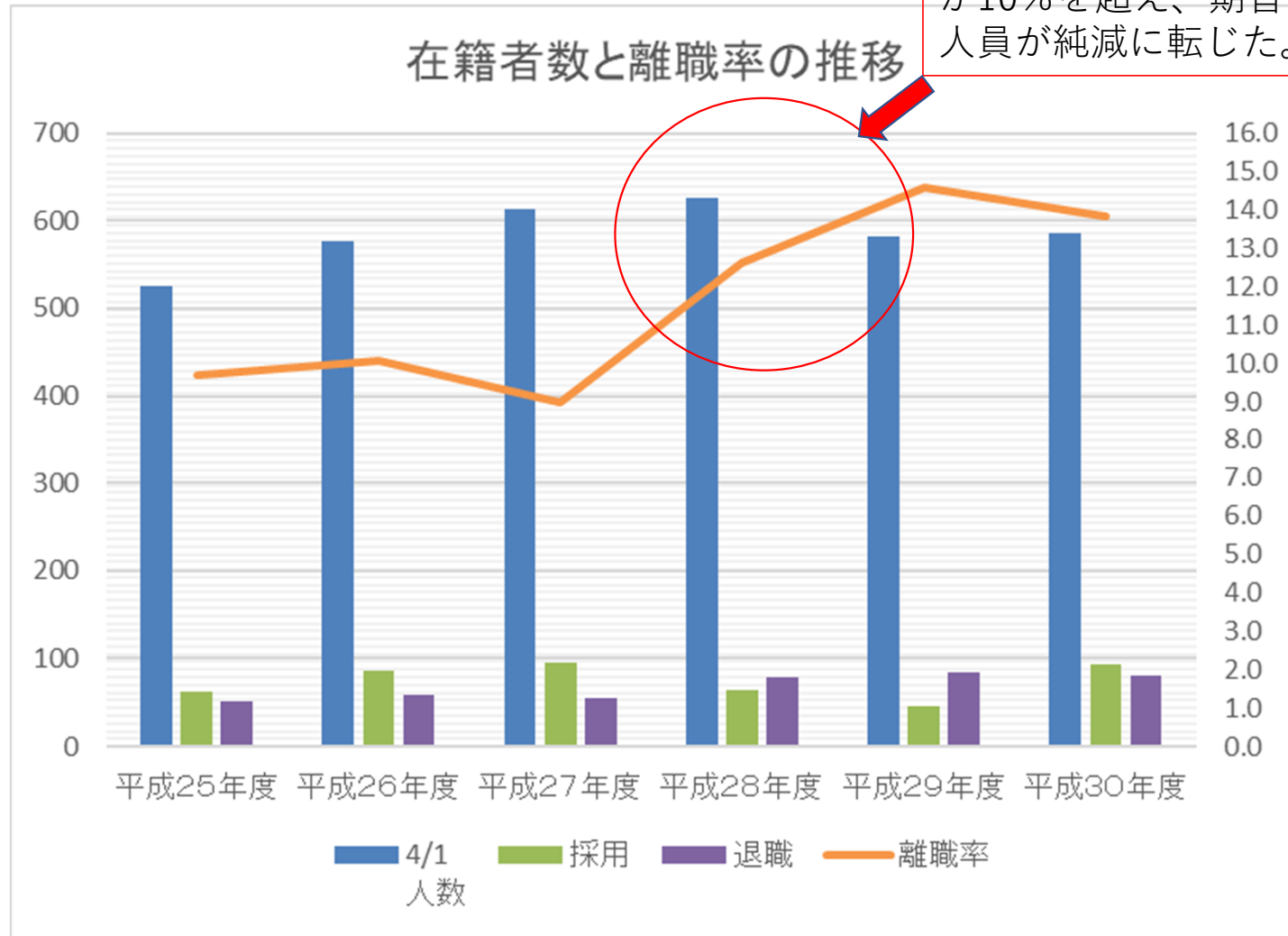
「年休取得平均10日（または付与日数の5割）」と「離職率10%未満」を当面の目標としてマネジメントを行うこと。

1. 提案の背景・根拠

- (1) 退職希望者ヒアリングや師長向けセミナーを通じて、一般看護師の「休みが取れない」という不満への対応が職場のマネジメントの大きな課題として認識され、これが「看護師の定着と確保」のためのマイナス要因としても「個別労務問題」の要因のひとつとしても認識されていること。
- (2) 「働き方改革関連法」の施行により「5日取得」が病院側に義務付けられたこと。

(3) 看護師の離職率の推移が危機的状況にあること

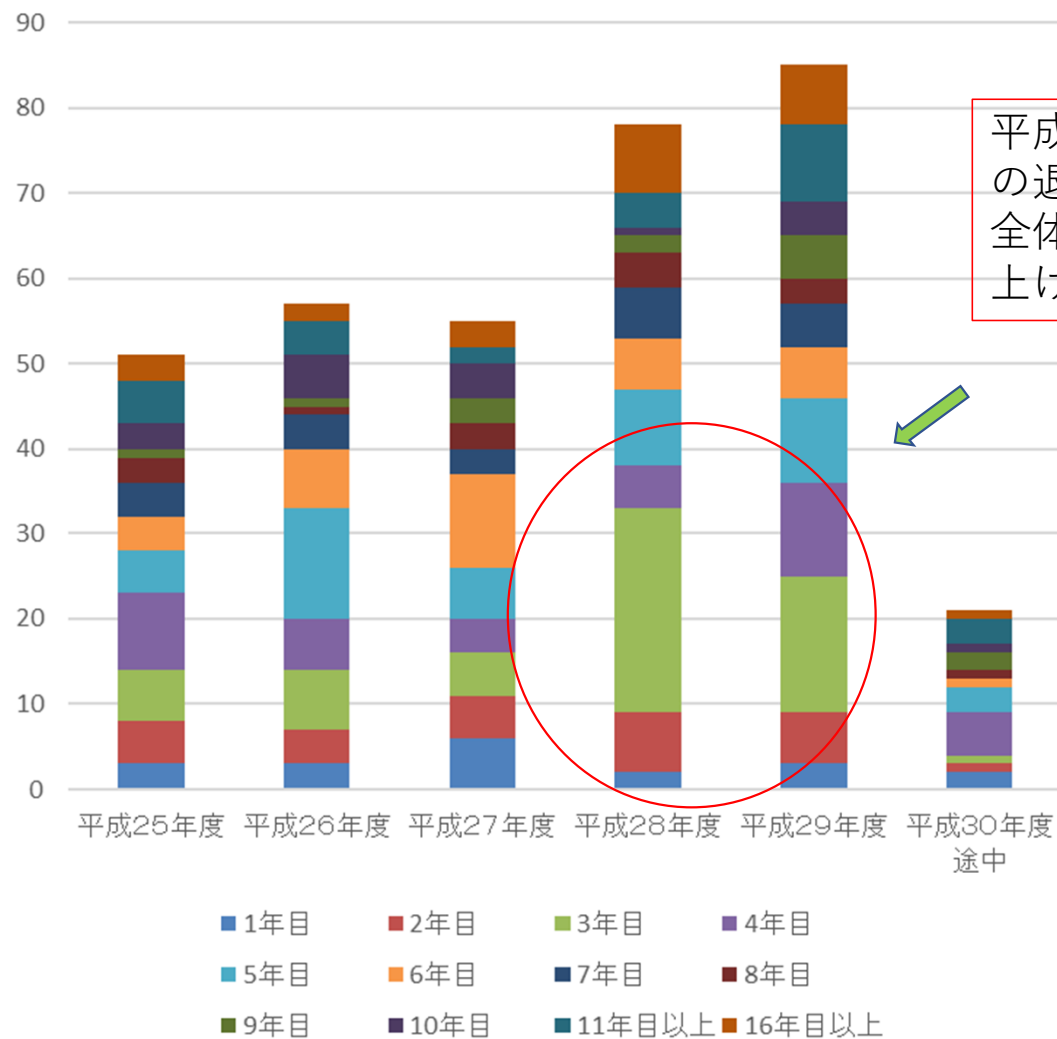
資料_看護師退職者の推移_1



資料 看護師退職者の推移 2

C病院

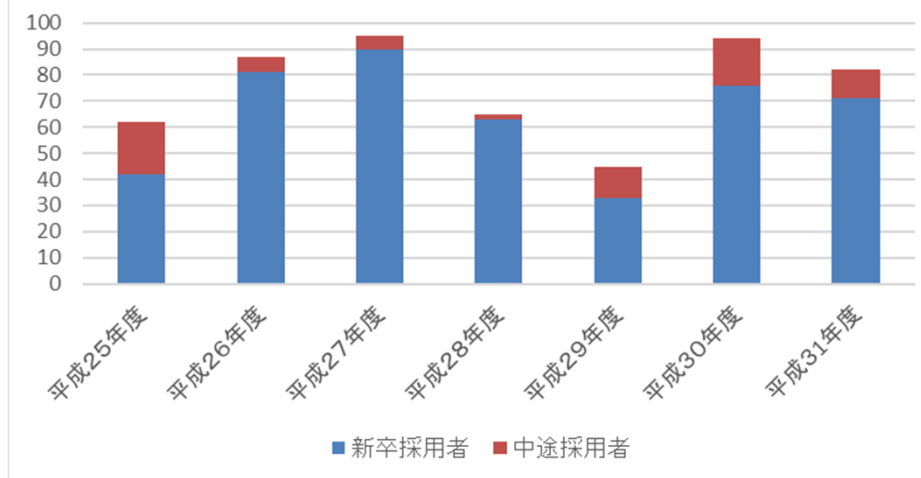
退職者の年次別構成

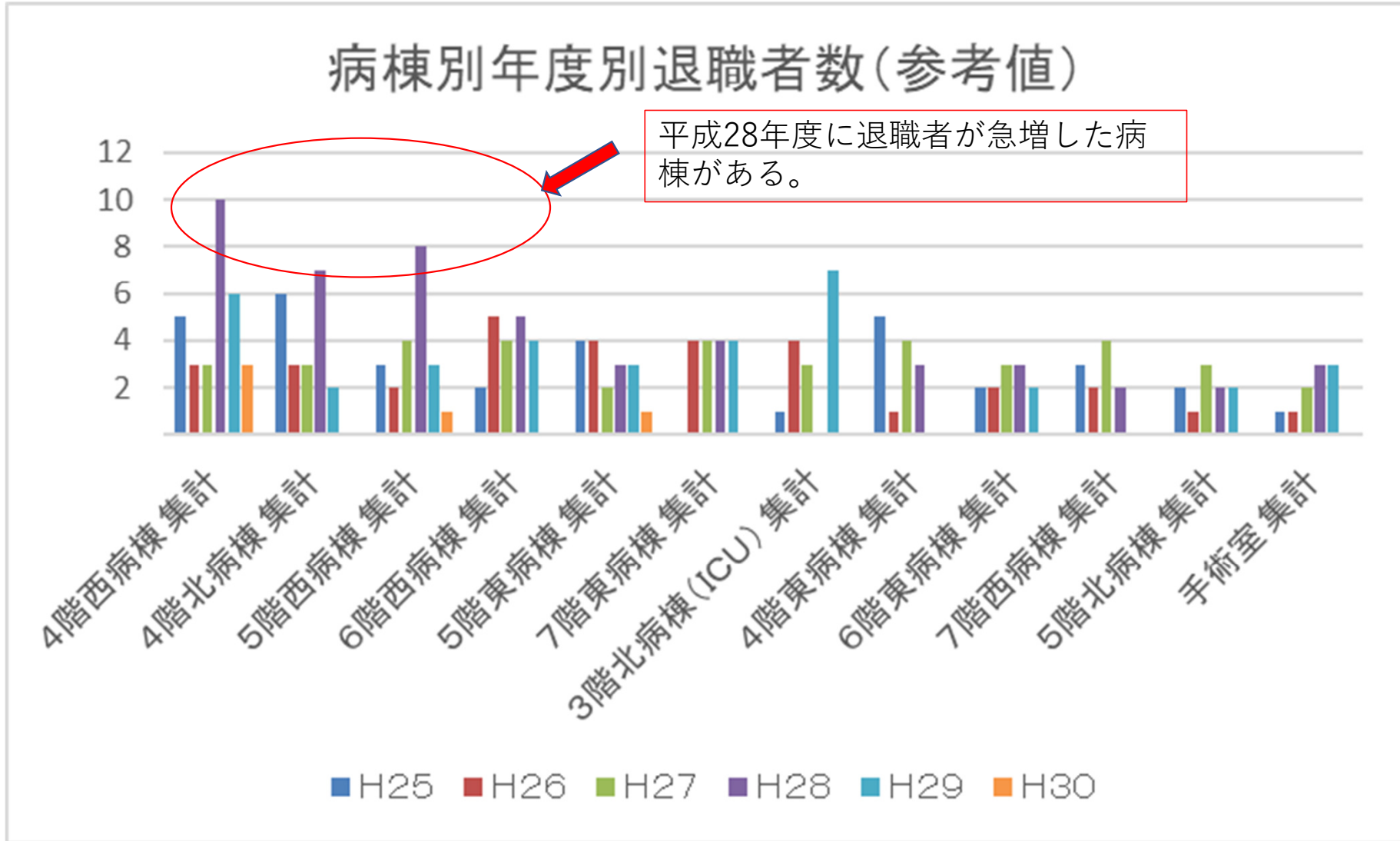


平成28年度に3年目の退職者が急増して全体の退職率を押し上げた。

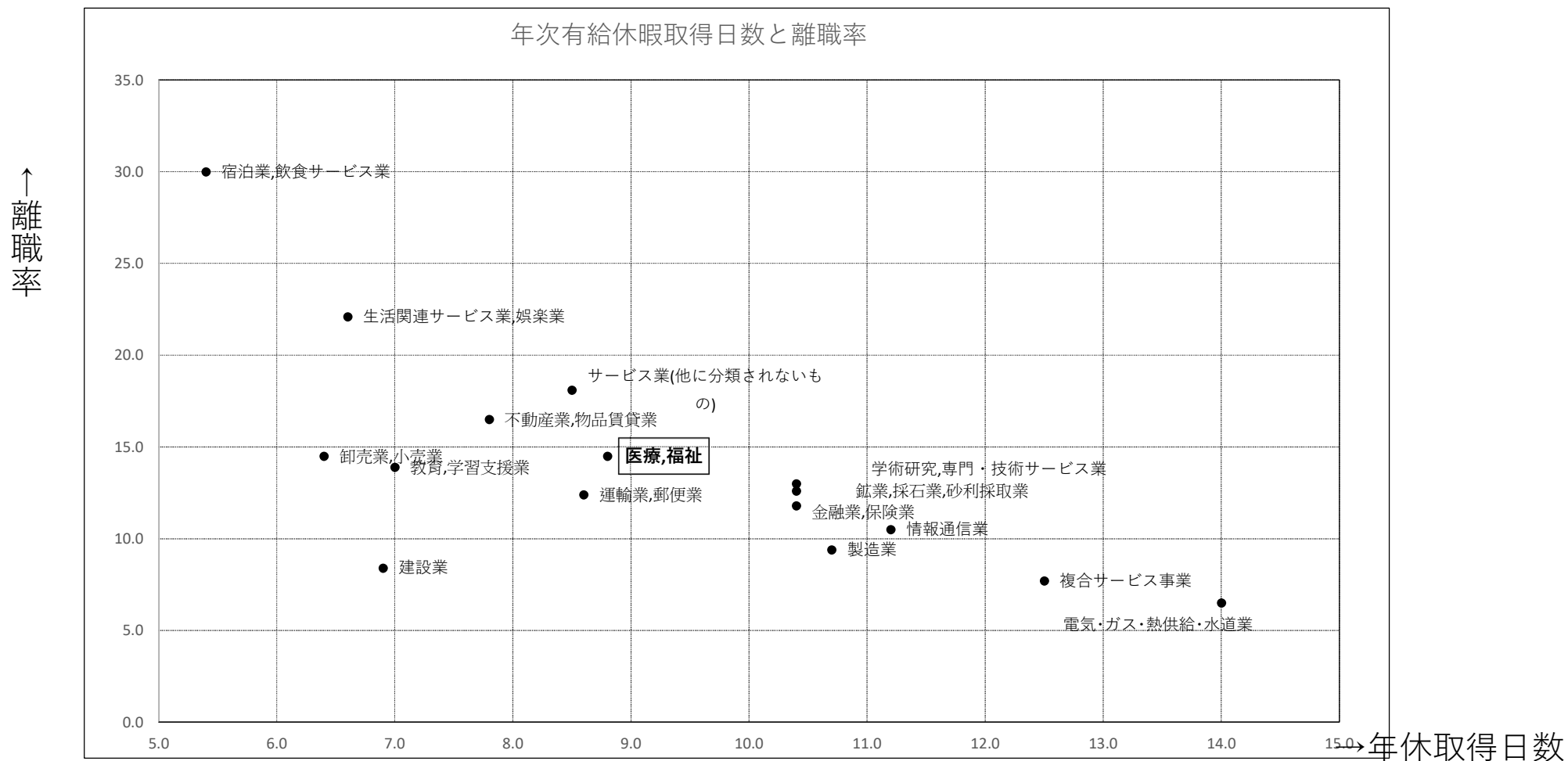
これに対応するための採用数は大きく変動している。特に平成27年度の新人採用数は90名に達した。

採用者数の推移





(4) 一般的に「年休の取得日数」と「離職率」との間に強い相関関係がみられること。(下図_厚労省統計より)



「休みが取れない」不満が看護師の「退職」に結びつく場合が多い。

不調

からだの不調

こころの不調

職場の雰囲気・人間関係

モチベーションの喪失

他の人が辞めるから

不満

過重労働・夜勤の負荷

休みが取れない

低賃金

勤務時間の自由度の無さ

教えてくれない

認知・評価されない・報われない

不安

適性・能力に不安

責任重圧感

将来不安

ワーク&ライフ

結婚・配偶者都合

出産・育児

通勤困難

介護その他家庭の事情

その他

その他偶発的な事情

事故・トラブル

セクハラ・パワハラ

条件の良い病院へ転職

「休みが取りやすい」ことが「働きやすい職場」の条件である。

働きやすい職場

母性保護・育児支援・介護支援・両立支援制度が有効に機能している。

無駄な残業がない（仕事が効率的）

休みが取りやすい

上下左右のコミュニケーションが良い

不満要因・動機付け要因・ストレス要因等の計測と制御

学びがある成長できる

働きに応じた賃金

からだやこころの健康が維持しやすい

ものが言いやすい。

パワハラやセクハラがない。

お互いが理解・協力し合う。

職場の理解や協力が得やすい。

コミュニケーション促進要因が多い（阻害要因が少ない。）

職場の衛生環境が良い。

働きがいがある職場

努力や貢献が評価され、報われる。

師長さんの言動や態度や発想が変われば、職場が変わる。

言動や態度を変える。そのもとになる発想を変える。

多少不満要因・不満要素が本人の受け取り方が変わる。

保護・支援制度が利用しやすく職場の理解協力が得やすい。

多少の不調・不満・不安があってもそれが離職理由になりにくい

「採用」の問題は「採用」だけの問題ではなく、「退職」の問題は「退職」だけの問題ではない。

HRMSのイメージ_2017



(5) 貴院では部署（病棟）によって取得日数に偏りがあり、そのことが「不満」の要因や「個別労務問題」の要因になっていること。

病棟他	29年年休平均取得日数
3階東病棟	5.3
3階北病棟(ICU)	6.8
3階北病棟(HCU)	5.7
4階東病棟	6.6
4階西病棟	8.4
4階北病棟	2.2
5階東病棟	2.3
5階西病棟	3.9
5階北病棟	4.1
5階北病棟(SCU)	5.1
6階東病棟	2.2
6階西病棟	3.7
7階東病棟	2.8
7階西病棟	3.1
手術室	9.3
外来(救急)	8.5
外来	10.8

2. 「年休取得」と「離職抑制」関連の具体的な諸施策

- 1_病院として職員の年休取得状況を毎月把握し、最低日数（5日）や目標日数（平均10日または付与の5割）が取得できているか、職場や個人による偏りがなかなど、年休取得の計測と制御を行うこと。
- 2_年休取得のほか、母性保護や育児支援のための休業を含み込んだ中長期的・安定的な人員計画に基づく採用と配置を行うこと。
- 3_看護部において勤務計画を策定する際に最低日数（5日）や目標日数（平均10日または付与の5割）の取得を織り込むこと。（計画的取得）
- 4_但し、「不満が生じにくい」取得のために、病棟や個人による極端な偏りを是正するための個別の要請を行うこと。（協力的取得）

- 5_また、「不満が生じにくい」取得のために、例えば下記のような「優先取得ルール」を慣例化すること。**（優先的取得）**
 - 勤続年数に応じた優先取得ルール
例えば「勤続15年以上・部署異動2回以上の職員には連続*週間の長期取得を認める」など…
 - 一定勤続年数以上の退職者の退職年度における優先取得ルール
例えば「当年度付与日数の10割取得」を認めるなど…
 - 育児や介護を理由とする優先取得ルール

- 6_年休に限らず「休みが取れない」という不満を緩和するために、「夏休み」を通年取得可能な「**リフレッシュ休暇**」とすること。

- 7_毎年5月の異動希望調査と同時に**早期に退職希望調査**を行い、退職率を10%未満に抑制するための個別の働きかけを早期に行うとともに、一定勤続年数以上の退職希望者の退職年度における計画的・優先的年休取得をさせるなどして退職者の**退職時の年休取得を巡るトラブルを抑制**すること。

- 8_病院として「**年休買取りをしない**（取得促進に重心を置く）」という方針を明確に示すこと。
- 9_祝日増に伴う不満の増大も懸念されるため、祝日の出勤は振休・代休とせず、休出扱いにし、**代替年休**の取得を促進すること。

<参考> 2019年の「祝日法」による休日

① 2019年01月01日 火 元日	⑫ 2019年05月06日 月 振替休日
② 2019年01月14日 月 成人の日	⑬ 2019年07月15日 月 海の日
③ 2019年02月11日 月 建国記念の日	⑭ 2019年08月11日 日 山の日
④ 2019年03月21日 木 春分の日	⑮ 2019年08月12日 月 振替休日
⑤ 2019年04月29日 月 昭和の日	⑯ 2019年09月16日 月 敬老の日
⑥ 2019年04月30日 火 国民の休日	⑰ 2019年09月23日 月 秋分の日
⑦ 2019年05月01日 水 天皇の即位の日	⑱ 2019年10月14日 月 体育の日
⑧ 2019年05月02日 木 国民の休日	⑲ 2019年10月22日 火 即位礼正殿の儀の行われる日
⑨ 2019年05月03日 金 憲法記念日	⑳ 2019年11月03日 日 文化の日
⑩ 2019年05月04日 土 みどりの日	㉑ 2019年11月04日 月 振替休日
⑪ 2019年05月05日 日 こどもの日	㉒ 2019年11月23日 土 勤労感謝の日

- 10_ 「年休も取らずに頑張っている」職員への評価と、そうした評価が処遇につながるしくみを作り、運用を開始すること。

例) 賞与原資から一定額を拠出して「努力賞」「貢献賞」「改善賞」「功労賞」「院長賞」「部長賞」「育成賞」「グッドジョブ賞」… 等々の名目で再配分する。⇒ 後述

- 11_ 遅刻や早退は「不就業」のひとつであり、「ノーワーク・ノーペイ」原則から言えば「欠勤減額」の対象であり「勤務成績」において「マイナス評定」を行うのは当然。

ただし、従来の雇用慣行として欠勤減額もマイナス評定も行っていないのであれば今さらそれらを行うのではなく、その代わりに「年休の半日取得（出来れば時間取得の方が良いが就業規則の改定が必要）」を認める。（本人が希望しなければ欠勤減額・マイナス評定を行う。）

□ 提案 2

「年休」問題や「離職」問題以外に「看護職場の人事労務マネジメント上の諸問題（悩み事や困り事）への対応をとること。

□ 提案 2_1 試用期間を「3か月」から「6か月」に延長すること。

- ・ 現行の試用期間「3か月」は、「問題職員」の発見・指導・改善、場合によっては「自主退職への誘導」（極端には「試用期間中の解雇」）によって問題を解決するための実務的な期間として不足。
- ・ 解雇制限が大幅に留保される試用期間は「6カ月（必要に応じて1年間迄延長可）」とするのが実務的。
- ・ 但し、就業規則の改定を要する。

□ 提案2_2 「問題職員」への早期対応を制度化すること

- 「問題職員」の発見・指導・改善のタイミングが遅きに失する現状がある。（例えば「3年目以降の問題職員」問題）
- また「問題職員」の問題を「部署異動」によって解決できるケースは現実には少ないはず。（問題を持ち越してしまうだけ。）
- **採用選考**（内定の？カ月前）で採用ミスを防ぐしくみ、
- **試用期間**（6カ月、最長1カ年）内に問題を解決するしくみ、
- **育成期間**（採用から2カ年）内に観察と育成を尽くすしくみ、
が必要。

採用選考（内定の？カ月前）で採用ミスを防ぐしくみ

左記「採用選考シート」は参考例です。
下記に掲載しています。

<https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>

<評定記入欄>

I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)

<input type="checkbox"/> 受動的 <input type="checkbox"/> 依存 <input type="checkbox"/> 単純な行動 <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 <input type="checkbox"/> 短期的展望 <input type="checkbox"/> 従属的 <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如	⇔ ⇔ ⇔ ⇔ ⇔ ⇔	能動的 独立 多様な行動 深く強い興味 長期的展望 対等または優越 自己発見と統制	未成熟	<<< << < 0 < << <<<	成熟
<input type="checkbox"/> 非統一的で奇妙な言動 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 <input type="checkbox"/> 妄想的な不信感や疑心 <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性	⇔ ⇔ ⇔ ⇔ ⇔	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避 <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義	懸念大	>>> >>> 0 >>> >>>	懸念小
S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い					

II 能力適性

IQ	<input type="checkbox"/> 理解力 <input type="checkbox"/> 判断力	<input type="checkbox"/> 思考力	低	<<< << < 0 < << <<<	高
EQ	<input type="checkbox"/> 自分の情動を知る <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する	<input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する	低	<<< << < 0 < << <<<	高
TQ	<input type="checkbox"/> 募集職種に求められる専門性		低	<<< << < 0 < << <<<	高
SQ	<input type="checkbox"/> 積極的傾聴と肯定的受容 <input type="checkbox"/> 相手の言いたいことを理解する <input type="checkbox"/> 適確に表現する(言う、書く、描く) <input type="checkbox"/> 相手の疑問や興味に訴求する <input type="checkbox"/> 相手の発言を促し、議論を進める <input type="checkbox"/> 相手の感情に気づき、受容する <input type="checkbox"/> 相手の立場や利便を尊重する		低	<<< << < 0 < << <<<	高
S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い					

III 指向適性

<input type="checkbox"/> Realistic 現実的 <input type="checkbox"/> Conventional 慣習的	<input type="checkbox"/> Investigative 研究的 <input type="checkbox"/> Social 社会的	<input type="checkbox"/> Artistic 芸術的 <input type="checkbox"/> Enterprising 企業的			
組織的活動へのかかわり		<input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 補助的 <input type="checkbox"/> 専門的			
募集職種への指向性		弱	<<< << < 0 < << <<<	強	
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり		小	<<< << < 0 < << <<<	大	
S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い					

IV 行動適性

誠実性	<input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性	低	<<< << < 0 < << <<<	高	
協調性	<input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性				
責任感	<input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力				
S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い					

V 総合評価

S: ぜひ採用したい A: 採用しても良い B: どちらとも言えない C: あまり採用したくない D: 採用不可					
コメント					

試用期間（6カ月、最長1カ年）内に問題を解決するしくみ

左記「試用期間チェックシート」は参考例です。
下記に掲載しています。

<https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>

試用期間チェックシート

番号	着眼点	問題なし	指導改善可能	指導改善極めて困難
		該当欄に✓		
		問題となる具体的な言動や態度 具体的に記述（5W2Hで）		
1	上司や先輩からの指示、病院や職場のルール、仕事上の約束や時間、基本的なマナーを守れるか？			
2	勤勉・誠実に、責任感や使命感をもって業務を遂行できるか？			
3	コミュニケーション能力や気付き・気遣い・思いやりなど対人関係に問題はないか？			
4	パーソナリティー上の偏りや問題がなく、適確な自己認識や感情の制御ができるか？			
5	学習意欲や向上心をもって知識や技能の習得、自己研鑽に取り組んでいるか？			
6	採用選考時の申告事項や採用条件に反する事項はないか？			
7	著しい心身の不調、意欲の喪失、勤務を継続できない程度の不満や不安はないか？			
8	生活習慣や健康状態を自己管理し、勤務や業務とのバランスを保てるか？			
9	正確・迅速・親切・安全な業務遂行ができるか？			
10	その他看護師としての能力・適性・言動・態度のうえで大きな不安要因や問題はないか？			
総合評価	評価者コメント	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	看護部門長コメント	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	人事部門長コメント	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可

育成期間
**（採用から2カ
年）内に観察と
育成を尽くすし
くみ**

左記「自己申告・観
察育成表」は参考例
です。
左記に掲載していま
す。

自己申告表

本人氏名	上司氏名	記入日
I 業務の量 本人コメント 上司コメント		
5. 多すぎる		
4. やや多い		
3. 適当		
2. やや少ない		
1. 少なすぎる		
II 業務の質 本人コメント 上司コメント		
5. 高すぎる		
4. やや高い		
3. 適当		
2. やや低い		
1. 低すぎる		
III 業務への興味や意欲 本人コメント 上司コメント		
5. きわめて強い		
4. やや強い		
3. ふつう		
2. やや弱い		
1. きわめて弱い		
IV 業務への適性 本人コメント 上司コメント		
5. きわめて高い		
4. やや高い		
3. ふつう		
2. やや低い		
1. きわめて低い		
V 職場の人間関係 本人コメント 上司コメント		
5. きわめて良好		
4. 概ね良好		
3. ふつう		
2. やや不良		
1. きわめて不良		
VI 異動希望の有無 本人コメント 上司コメント		
5. ぜひ異動したい		
4. できれば異動したい		
3. どちらとも言えない		
2. できれば異動したくない		
1. 異動したくない		
VII 今後の能力開発計画		
VIII その他申告事項等		

自己申告表は本人が作成し上司に提出して下さい。

観察育成表

部下氏名	上司氏名	記入日
I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)		
成熟性	<input type="checkbox"/> 受動的 <input type="checkbox"/> 依存 <input type="checkbox"/> 単純な行動	<input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 <input type="checkbox"/> 短期的展望 <input type="checkbox"/> 従属的
パーソナリティ	<input type="checkbox"/> 自己認識の欠如	<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な行動 <input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離
	<input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 妄信的な不信任や疑心 <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避	<input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性
	<input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義	
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
II 能力適性		
IQ	<input type="checkbox"/> 理解力 <input type="checkbox"/> 思考力 <input type="checkbox"/> 判断力	
EQ	<input type="checkbox"/> 自分自身の情動を知る <input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける	
	<input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する	
TQ	<input type="checkbox"/> 職種ごとのプロフェッショナルスキル	
SQ	<input type="checkbox"/> コミュニケーション能力 <input type="checkbox"/> 協調性	
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
III 指向適性		
興味や関心の指向性	<input type="checkbox"/> 現実的 <input type="checkbox"/> 研究的	<input type="checkbox"/> 芸術的 <input type="checkbox"/> 慣習的
	<input type="checkbox"/> 社会的 <input type="checkbox"/> 企業的	<input type="checkbox"/> 組織的活動へのかわり <input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 補助的
	<input type="checkbox"/> 専門的	
職種への指向性		
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり		
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
IV 行動適性		
誠実性	<input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性	
協調性	<input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性	
責任感	<input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力	
指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
V その他本人申告事項へのコメント等		

観察育成表は上司が本人と面接して作成して下さい。

<https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>

□ 提案2_3 「多様な雇用形態・勤務形態」を制度化
すること

□ 日勤正規職員

正規職員が夜勤を条件とすることは採用条件に明記しておくべき。
但し採用後の事情変動により夜勤が困難になる場合に備えるべき。
その場合（その期間）は雇用契約の変更として取り扱うべき。
夜勤を条件とする正規職員に対して6割～8割程度の月額給与を
設定してはどうか？

□ 夜勤専従職員および看護補助職員

いずれも「非正規職員（雇用期間や勤務時間に正規職員とは別の
定めをする）」としても良いが、2020年4月からの法改正を
先取りして「正規職員」に準じた処遇とすれば採用力が大幅向上

□ 提案2_4 「何らかの評価制度による評価の結果」を「賞与」に反映させること

- ・例) 夜勤を厭わず勤務への協力を惜しまない職員
- ・例) 年休の取得を控えて勤務への協力を惜しまない職員
- ・例) 退職年度においても引続き勤務への協力を惜しまない職員

など、

□ 師長の職場での悩み事や困り事の軽減や解決に協力を惜しまない職員に対して、師長の推薦に基づいて賞与原資の一部を傾斜的再配分してはどうか？

□ また、看護職の育成や、定着と確保に貢献した主任や師長にも特別加算してはどうか？

□ 提案2_5 時間外勤務の取り扱いを合理化・明確化 すること

- ・職員には「朝型と夜型」「早型と遅型」のタイプがあり、両タイプの「最適ミックス」が職場として「都合がよい」はず。
- ・であれば、例えば「フレックスタイム制度」を導入を検討してはどうか？
- ・時間外給の申請可否判断基準については事例の積み重ねと標準化が必要。
- ・時間外勤務時間のめやすは「月間20時間～25時間」とする。但し病棟によって個人によって一律とせず、状況に応じて個別に「時間外予算」として配分して自律的管理に委ねてはどうか？

□ 提案2_6 師長・主任の「権限と責任」の範囲を明示
すること

- ・ 部署変更は指揮命令の範囲内
- ・ 勤務変更・体制変更は指揮命令の範囲内
- ・ 時間外勤務や休日出勤は指揮命令の範囲内

もちろん、いずれも「病院として」「看護部として」のオーソライズが前提であり、「法令の範囲内で」の前提であり、「職員の理解と協力」が「望ましい」ことではあるが、師長・主任の言動からは、「どこまでなら強権的に命令できる」かの原則が曖昧になっているように感じる…

- 引き続き「人事労務マネジメントセミナー」で採り上げる？
- その他「ハラスメント」「個人情報保護」との境界について…

医療・介護・福祉機関の現実的な処遇改善に関する試案（K）

基本ポリシー（K）

- ① 「患者・利用者の尊厳（リスペクト）」と「働く人たちの尊厳（リスペクト）」の両立
- ② 「働く目的・価値・意義」の共有化
- ③ 「働きやすさ」と「働きがい」の両立
 - ・ 働く環境の安全と衛生
 - ・ 休める、リフレッシュできる、ワーク&ライフバランスがとれる、オンとオフの切り替え…
 - ・ 患者・利用者との親和とコミュニケーション、職場としての親和とコミュニケーション
 - ・ 組織的、制度的なところのケアとサポート
 - ・ 裁量性と自律性と協働性を成長指針に
 - ・ 動機付け要因と成長促進要因の強化（不満要因を相対的に無力化）
 - ・ 金銭的評価・報酬と非金銭的評価・報酬の両立
 - ・ 非金銭的報酬の見える・聞こえる化（患者・利用者からの感謝、労い、報奨）
- ④ 「同一労働同一賃金」（非正規職員の不合理な待遇格差の是正）への対応
- ⑤ 「足元で働く人たちをさらにその足元からしっかり支える」人事労務マネジメント…

参考) A 総合病院 (総職員数2,000名規模、総病床数1,000名規模、看護部1,000名規模) の人員構成 **A 病院**

雇用区分	資格	人数	基本月額 最高	基本月額 最低	基本月額 平均	時給最高	時給最低	時給平均
正規職員	看護師	792	444,600	200,500	259,409			
	准看護師	26	333,100	194,700	292,685			
	助手(看護)	113	338,800	156,500	244,209			
再雇用職員(フル)	看護師	3	257,800	234,300	249,967			
	准看護師	3	257,800	234,300	249,967			
	助手(看護)	5	214,000	186,500	192,000			
嘱託職員(フル)	助手(看護)	27	250,000	250,000	250,000			
嘱託職員(短時間)	看護師	2				2,000	1,200	1,600
	准看護師	3				1,200	1,200	1,200
	助手(看護)	2				1,100	1,100	1,100
臨時職員	看護師	14				1,530	1,200	1,335
	准看護師	2				1,260	1,200	1,230
	助手(看護)	8				1,100	850	894
	計	1,000						
助手(看護)再掲	計	153	338,800	156,500	243,487	1,100	850	894

助産師を除く。実際の看護部所属人員を1000人に換算。

令和2年賃金構造基本統計調査による職種別平均賃金（時給換算）

無期雇用かつフルタイムの労働者について、（所定内給与＋特別給与÷1.2）÷所定内時間で時給換算

	基準値	基準値に能力・経験調整指数を乗じた値					
	(0年)	1年	2年	3年	5年	10年	20年
医師	4,433	5,067	5,492	5,710	5,962	6,698	8,361
大学教授（高専含む）	3,411	3,899	4,226	4,393	4,588	5,154	6,433
管理的職業従事者	3,252	3,717	4,029	4,189	4,374	4,914	6,133
大学准教授（高専含む）	3,076	3,516	3,811	3,962	4,137	4,648	5,801
大学講師・助教（高専含む）	1,961	2,241	2,430	2,526	2,638	2,963	3,698
企画事務員	1,727	1,974	2,140	2,224	2,323	2,609	3,257
その他の情報処理・通信技術者	1,708	1,952	2,116	2,200	2,297	2,581	3,221
小・中学校教員	1,695	1,937	2,100	2,183	2,280	2,561	3,197
システムコンサルタント・設計者	1,618	1,849	2,005	2,084	2,176	2,445	3,052
薬剤師	1,594	1,822	1,975	2,053	2,144	2,409	3,006
研究者	1,557	1,780	1,929	2,005	2,094	2,353	2,937
金融営業職業従事者	1,471	1,681	1,823	1,895	1,978	2,223	2,774
高等学校教員	1,440	1,646	1,784	1,855	1,937	2,176	2,716
測量技術者	1,418	1,621	1,757	1,826	1,907	2,143	2,674
居住施設・ビル等管理人	1,418	1,621	1,757	1,826	1,907	2,143	2,674
電気・電子・電気通信技術者	1,408	1,609	1,745	1,814	1,894	2,127	2,655
看護師	1,400	1,600	1,735	1,803	1,883	2,115	2,640
その他の商品販売従事者	1,392	1,591	1,725	1,793	1,872	2,103	2,625
その他の教員	1,372	1,568	1,700	1,767	1,845	2,073	2,588
機械器具・通信・システム営業	1,360	1,554	1,685	1,752	1,829	2,055	2,565
化学技術者	1,348	1,541	1,670	1,736	1,813	2,037	2,542
庶務・人事事務員	1,333	1,524	1,652	1,717	1,793	2,014	2,514
販売類似職業従事者	1,330	1,520	1,648	1,713	1,789	2,010	2,508
著述家、記者、編集者	1,329	1,519	1,647	1,712	1,788	2,008	2,506
その他の営業職業従事者	1,309	1,496	1,622	1,686	1,761	1,978	2,469
その他の保健医療従事者	1,306	1,493	1,618	1,682	1,757	1,973	2,463
ソフトウェア作成者	1,303	1,489	1,614	1,678	1,753	1,969	2,457
他に分類されない専門的職業従事者	1,285	1,469	1,592	1,655	1,728	1,942	2,424
保険営業職業従事者	1,284	1,468	1,591	1,654	1,727	1,940	2,422
機械技術者	1,275	1,457	1,580	1,642	1,715	1,927	2,405
介護支援専門員（ケアマネージャー）	1,275	1,457	1,580	1,642	1,715	1,927	2,405
土木技術者	1,274	1,456	1,578	1,641	1,714	1,925	2,403
理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、視能訓練士	1,272	1,454	1,576	1,638	1,711	1,922	2,399
総合事務員	1,270	1,452	1,574	1,636	1,708	1,919	2,395
輸送用機器技術者	1,261	1,441	1,562	1,624	1,696	1,905	2,378
他に分類されない技術者	1,246	1,424	1,544	1,605	1,676	1,883	2,350
デザイナー	1,241	1,418	1,538	1,598	1,669	1,875	2,341
営業・販売事務従事者	1,239	1,416	1,535	1,596	1,666	1,872	2,337
准看護師	1,236	1,413	1,531	1,592	1,662	1,868	2,331

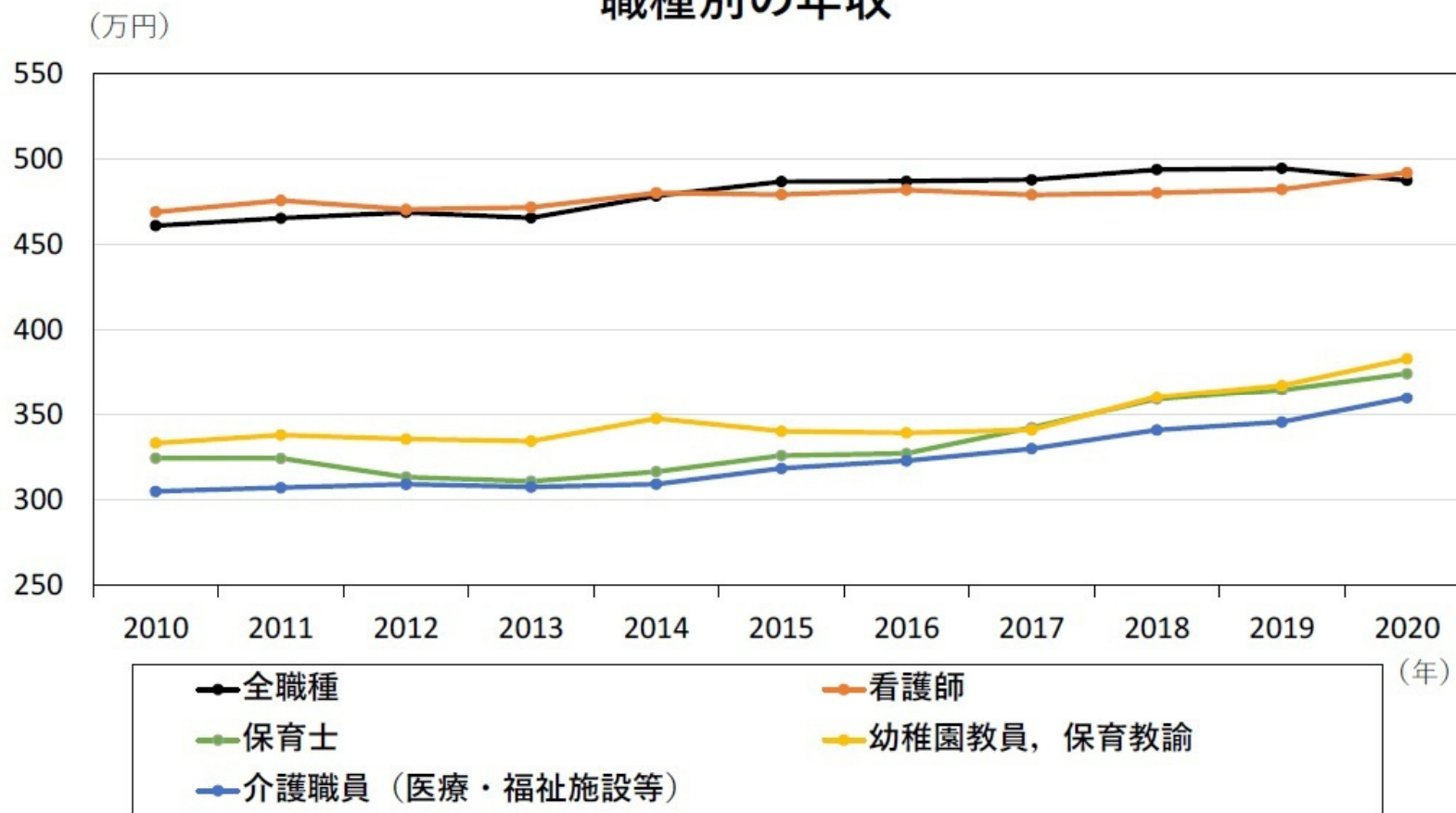
	基準値	基準値に能力・経験調整指数を乗じた値					
	(0年)	1年	2年	3年	5年	10年	20年
自動車営業職業従事者	1,229	1,405	1,523	1,583	1,653	1,857	2,318
訪問介護従事者	1,221	1,396	1,513	1,573	1,642	1,845	2,303
建築技術者	1,220	1,394	1,512	1,571	1,641	1,843	2,301
電話応接事務員	1,205	1,377	1,493	1,552	1,621	1,821	2,273
事務用機器操作員	1,200	1,372	1,487	1,546	1,614	1,813	2,263
鋳物製造・鍛造従事者	1,200	1,372	1,487	1,546	1,614	1,813	2,263
その他の一般事務従事者	1,194	1,365	1,479	1,538	1,606	1,804	2,252
臨床検査技師	1,173	1,341	1,453	1,511	1,578	1,772	2,212
その他の保安職業従事者	1,168	1,335	1,447	1,504	1,571	1,765	2,203
個人教師	1,163	1,329	1,441	1,498	1,564	1,757	2,193
会計事務従事者	1,151	1,316	1,426	1,482	1,548	1,739	2,171
生産関連事務従事者	1,145	1,309	1,419	1,475	1,540	1,730	2,159
鉄工、製缶従事者	1,145	1,309	1,419	1,475	1,540	1,730	2,159
その他の社会福祉専門職業従事者	1,141	1,304	1,414	1,470	1,535	1,724	2,152
その他のサービス職業従事者	1,141	1,304	1,414	1,470	1,535	1,724	2,152
介護職員（医療・福祉施設等）	1,133	1,295	1,404	1,459	1,524	1,712	2,137
航空機客室乗務員	1,129	1,290	1,399	1,454	1,519	1,706	2,129
金属技術者	1,123	1,284	1,391	1,446	1,510	1,697	2,118
金属プレス従事者	1,113	1,272	1,379	1,434	1,497	1,682	2,099
保育士	1,100	1,257	1,363	1,417	1,480	1,662	2,075
製紙・製鋼・非鉄金属製錬従事者	1,099	1,256	1,362	1,416	1,478	1,661	2,073
運輸・郵便事務従事者	1,081	1,236	1,339	1,392	1,454	1,633	2,039
販売店員	1,064	1,216	1,318	1,370	1,431	1,608	2,007
栄養士	1,055	1,206	1,307	1,359	1,419	1,594	1,990
娯楽場等接客員	1,028	1,175	1,274	1,324	1,383	1,553	1,939
幼稚園教員、保育教諭	1,022	1,168	1,266	1,316	1,375	1,544	1,927
美容サービス・浴場従事者	1,021	1,167	1,265	1,315	1,373	1,543	1,926
飲食物給仕従事者	1,013	1,158	1,255	1,305	1,362	1,531	1,911
金属工作機械作業従事者	1,011	1,156	1,253	1,302	1,360	1,528	1,907
看護助手	1,006	1,150	1,246	1,296	1,353	1,520	1,897
警備員	998	1,141	1,237	1,285	1,342	1,508	1,882
飲食物調理従事者	995	1,137	1,233	1,282	1,338	1,503	1,877
身の回り世話従事者	960	1,097	1,189	1,236	1,291	1,451	1,811
受付・案内事務員	943	1,078	1,168	1,215	1,268	1,425	1,778
理容・美容師	938	1,072	1,162	1,208	1,262	1,417	1,769
その他の保健医療サービス職業従事者	936	1,070	1,160	1,206	1,259	1,414	1,765
農林漁業従事者	935	1,069	1,158	1,204	1,258	1,413	1,763
クリーニング職、洗張職	904	1,033	1,120	1,164	1,216	1,369	1,705
産業計	1,285	1,469	1,592	1,655	1,728	1,942	2,424

看護師等の賃金水準

<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=69163?pno=2&site=nli>

大事なことは
「目配りと手
当て」(K)

職種別の年収



(注) 年収 = きまって支給する現金給与額 × 1.2 + 年間賞与その他特別給与額

(資料) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

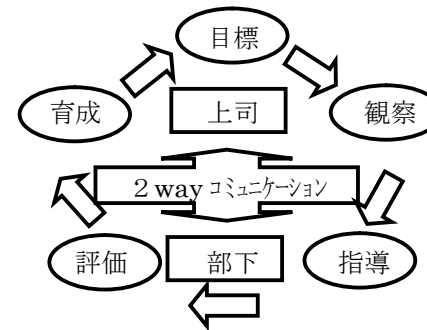
「働きやすさと働きがい」のマネジメント

「目標管理」というより…

- 仕事の量や質、動機付けや意欲、やりがい
仕事への適性の問題
- 利用者や家族とのかかわり方
- 職場のコミュニケーションや人間関係、
仕事のしやすさ、環境条件の問題
- もっとこういうケアをしたいと思うこと、それができるようになるためには…
- **働く人たち自身の心のケアとサポート…**

というテーマについて上司－部下間および職場（共に働く人たち）のコミュニケーションと「こうありたい（こうしたい）」という目標・指標の共有、P D C Aが必要では…？

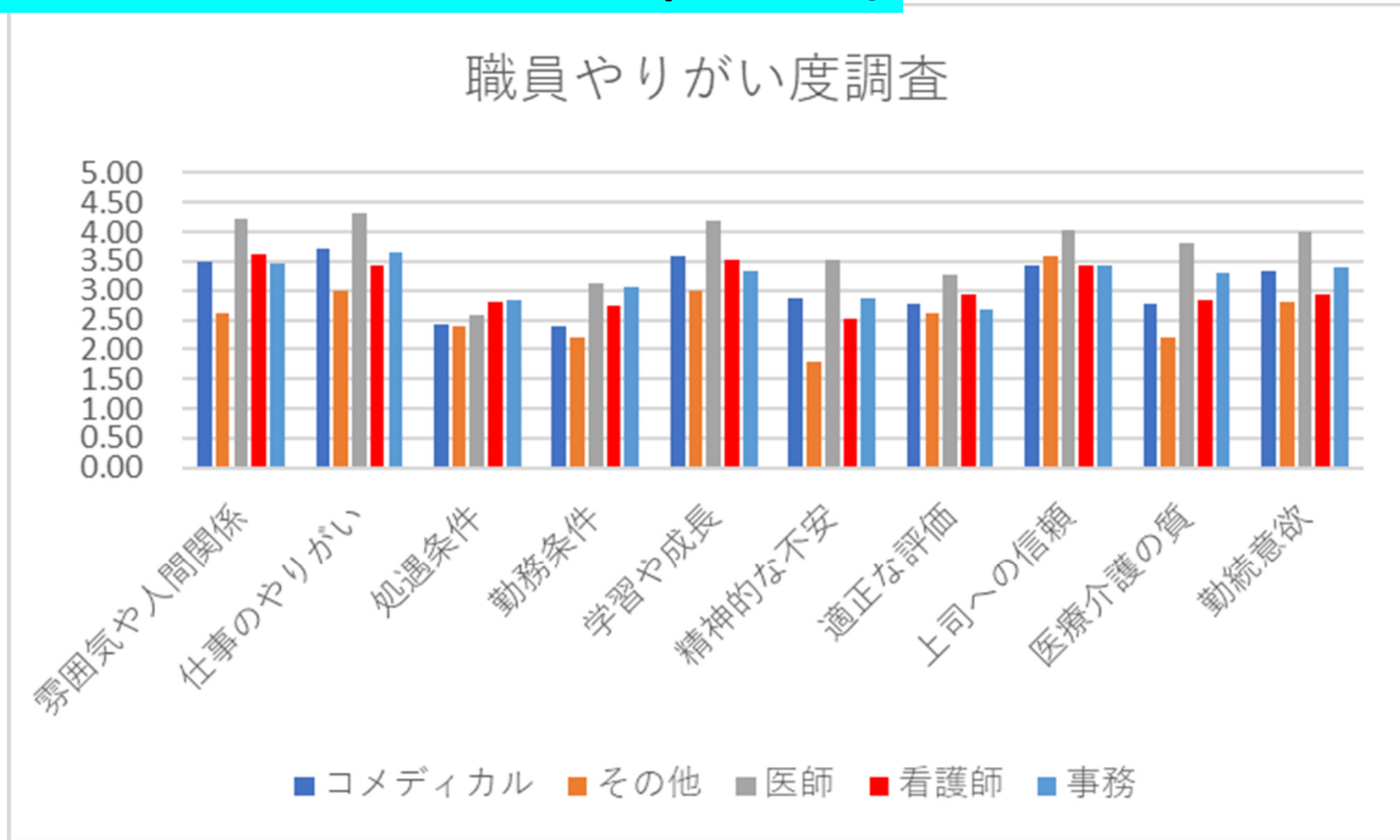
• 実はどのような職種でも同じ…。



上司と部下との間には2WAY
コミュニケーションに基づく信頼関係が
なければならず、期首に適切な目標設定
が行われ、日常的な観察と指導が行われ
てはじめて適正な評価が行われそれが部
下に適確にフィードバックされて育成に
つながります。

上司－部下間および職場の共通目標の実現
…「採用から退職までの医療機関の人事労
務マネジメント」（K）より

モラルとモチベーションのマネジメント



■ 特に非正規の「介護福祉職」や「看護補助職」はどのように動機付けられるのでしょうか？

参考) 14の労働価値_働く人たちにとっての「労働」の価値>
ドナルド・E・スーパー () 内は引用者の勝手な注釈です。

- ① 能力の活用 (自己有能感)
- ② 達成 (自己達成感)
- ③ 美的追求 (対象の完成)
- ④ 愛他性 (利他性)
- ⑤ 自律性 (自己管理)
- ⑥ 創造性 (独自性・独尊性)
- ⑦ 経済的報酬 (生活の安定、安心)
- ⑧ ライフスタイル (ワーク&ライフバランス、ライフの充実)
- ⑨ 身体的活動 (体を動かす快さ)
- ⑩ 社会的評価 (働く誇り)
- ⑪ 冒険性 (わくわく)
- ⑫ 社会的交流性 (親和性)
- ⑬ 多様性 (ワークのひろがり)
- ⑭ 環境 (働きやすさ)

+ ⑮ 自己(相互)成長性、 ⑯ 社会的協同性 かな? (K)

「働きがい」向上のための評価

基本的な評価軸（K）

態度（職務遂行上の態度）

- ・ 对患者・利用者・家族…
- ・ 職場の働きやすさと働きがいへの協力

能力（職務遂行上発揮された能力）

- ・ 技能面
- ・ 対人面

成果（職務を通じて実現された価値）

- ・ 診療報酬や介護報酬に反映される要素
- ・ 診療報酬や介護報酬に反映されない要素
- ・ 上司－部下－職場共通目標の達成度

習得 レベル	遂行 レベル	判断 レベル	指導 レベル

高度専門および管理・経営レベルは別…

	モラール (Morale) の低い状態	モラール (Morale) の高い状態
仕事そのものへの動機付け	「仕事をしない」ことに動機付けられている。従属的で、負荷や責任を回避したがる。	「仕事をする」ことに動機付けられている。負荷や責任を厭わず。
仕事の量や質	仕事の量や質が過大または過小で自分の能力等とマッチしない。	仕事の量や質が過大でも仮想でもなく、自分の能力等とマッチしている。
仕事への興味や価値観	仕事に興味がなく仕事の意義や価値を感じない。	仕事に興味があり仕事に意義や価値を感じる。
仕事の成果ややりがい	仕事のやりがいや達成感もなく、満足な評価も得られない。	仕事にやりがいや達成感を感じフェアに評価されていると思う。
仕事への主体性	自分の仕事への裁量の余地もなく、時間の自己管理もできない。	自分の仕事への裁量権があり、時間配分も自己管理できる。
仕事への適性や能力	仕事への適性を感じないし、能力があるとも、高めようとも思わない。	仕事への適性を感じ、有能感もある。能力向上にも努めたいと思う。
組織へのコミットメント	組織（企業）が達成しようとする目的や実現しようとする価値に無関心。	組織（企業）が達成しようとする目的や実現しようとする価値に主体的にコミットする。
職場の人間関係	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築けない。	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築ける。
職場環境や処遇条件	職場環境や処遇条件に不満があり、自分の努力で何とかしようとも思わない。	職場環境や処遇条件に不満はない。自分の努力次第で何とかかなると思う。
その他、心身の状況など	何となく不調で意欲が起きない。将来への明るい展望も持てない。	心身の状態は良好で、将来への不安も無い。

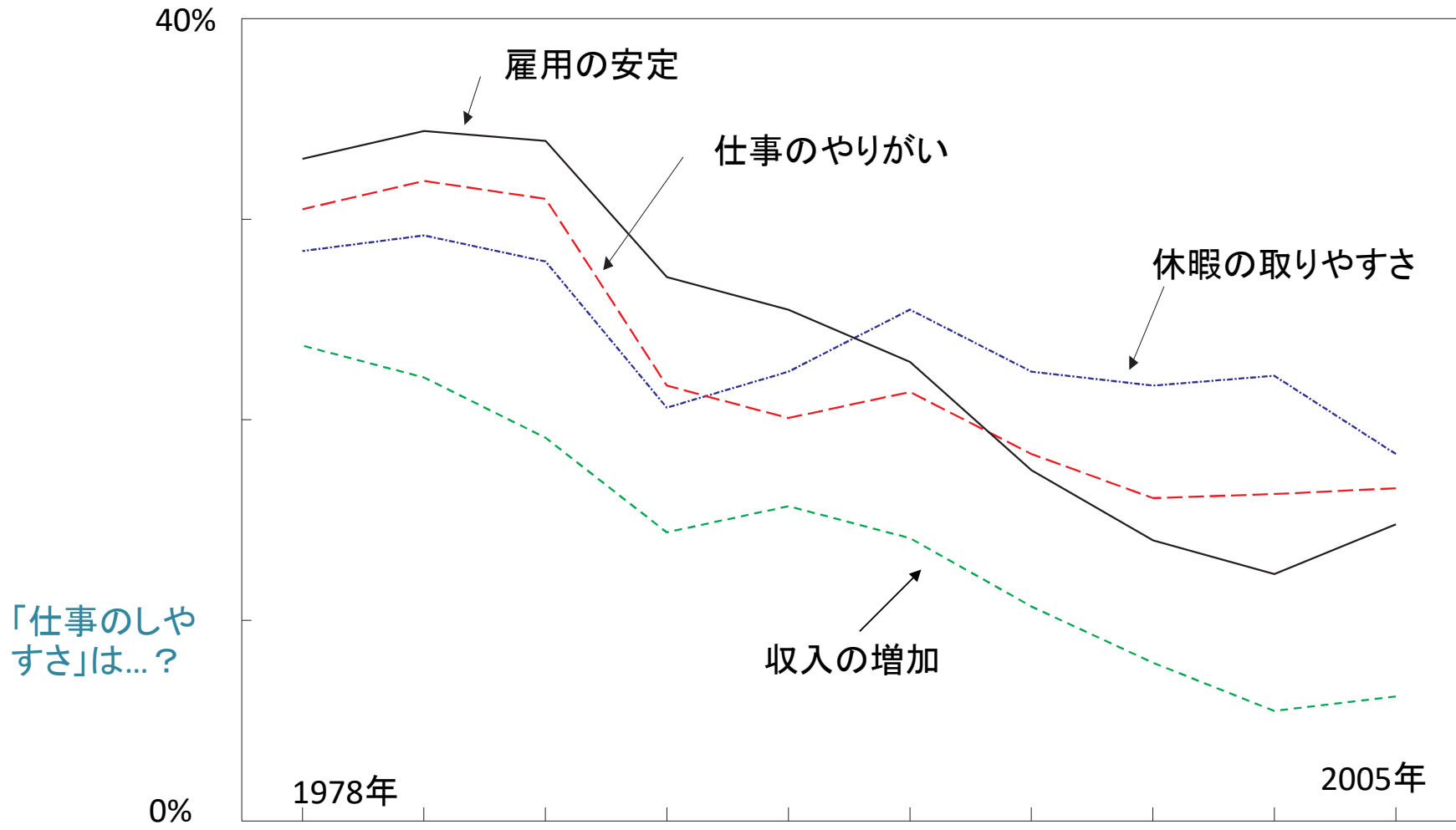
「モラル（働きやすさと働きがい）」の測定と制御（P D C A）

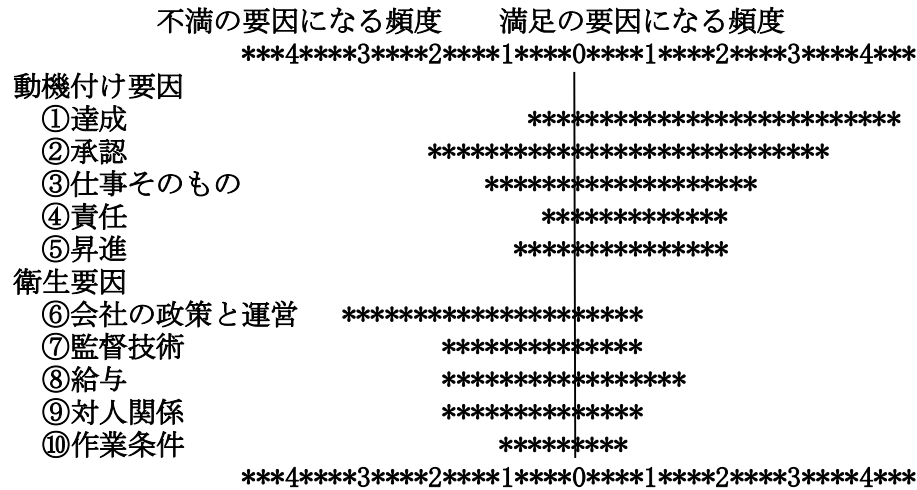
① 仕事そのものへの動機付けについて	1	2	3	4	5
01 仕事をすることに動機付けられ、多少の負担や責任を厭わず。					
02 仕事の質や効率の改善、自己成長に取り組んでいる。					
② 仕事の量や質					
03 仕事の量は多すぎることも少なすぎることもない。					
04 仕事の質や難易度は高すぎることも低すぎることもない。					
③ 仕事への興味や価値観					
05 仕事に興味があり、意義や価値を感じる。					
06 自分の仕事に興味や関心を持っている。					
④ 仕事の成果ややりがい					
07 自分の仕事にやりがいや達成感を感じる。					
08 自分はフェアに評価されていると思う。					
⑤ 仕事への主体性					
09 自分の裁量で仕事をする場面が多い。					
10 仕事上の時間配分も自分でコントロールできる場面が多い。					

⑥ 仕事上の適性や能力					
11 自分の適性は今の仕事に生かされていると思う。					
12 自分の能力は今の仕事に生かされていると思う。					
⑦ 組織や企業へのコミットメント					
13 仕事を通じて組織や企業に貢献していると思う。					
14 仕事を通じて社会に貢献していると思う。					
⑧ 職場の人間関係					
15 患者や利用者、家族や関係者と良好な信頼関係を築いている。					
16 上司・同僚・部下とは良好な信頼関係を築いている。					
⑨ 職場環境や処遇条件					
17 職場環境は快適であり問題はない。					
18 勤務条件や給与等には満足している。					
⑩ その他、心身の状態など					
19 心身の状態は良好で、将来の不安も無い。					
20 私生活上の不安や問題もない。					

「評価」以前に「仕事のしやすさ」「仕事のやりがい」「仕事への意欲や動機付け」が必要…

働く人の意識と就業行動_仕事の満足度





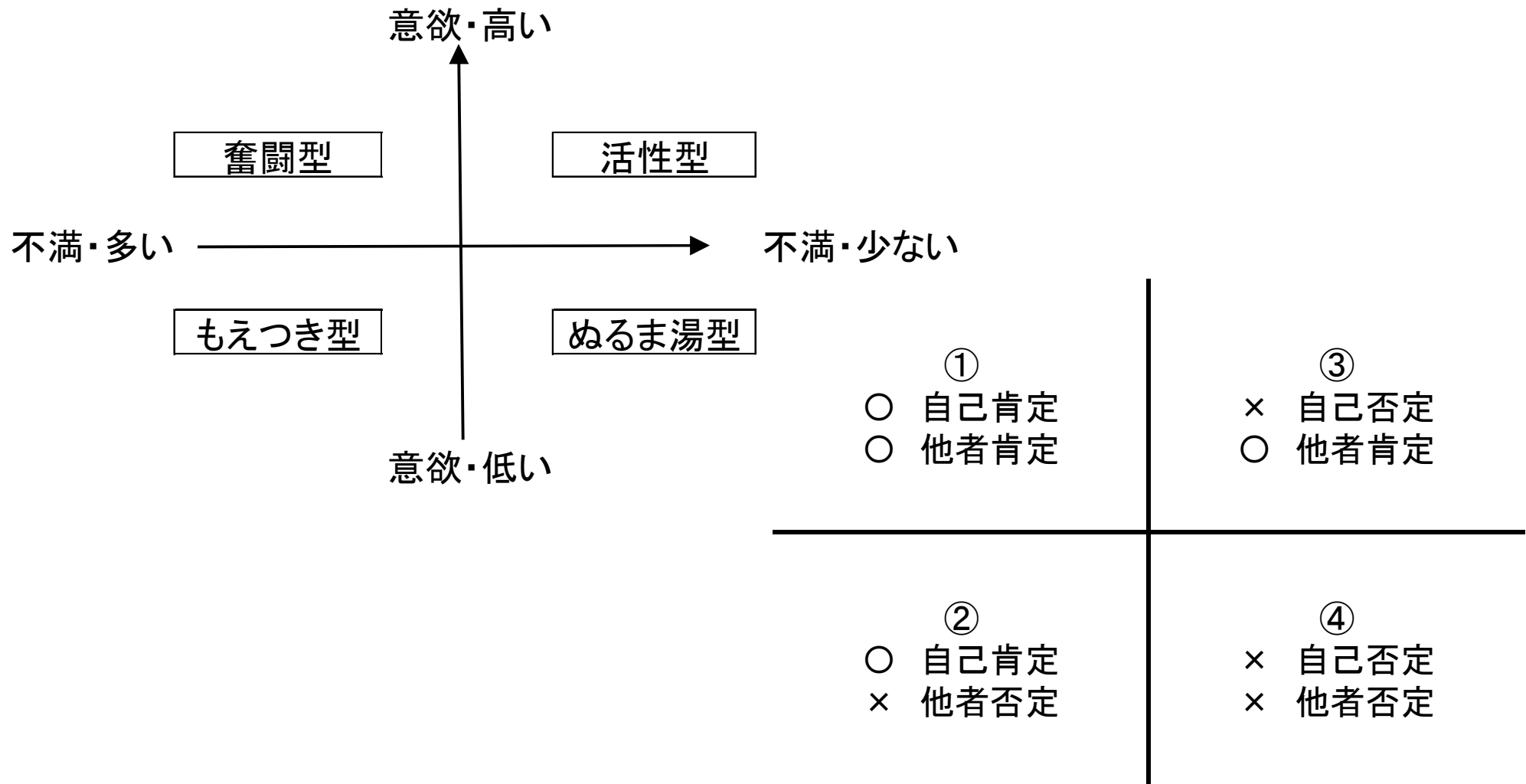
		意欲の阻害要因	意欲の促進要因
動機付け要因	①達成	意義・達成感が無い	意義・達成感を感じる
	②承認	認められない	認められる
	③仕事そのもの	仕事に興味関心が無い	仕事が面白い
	④責任	責任の過大又は過小	責任と権限のバランス
	⑤昇進	昇進の期待・機会無し	昇進の期待と機会有り
衛生要因	⑥会社の政策と運営	働く意欲への無配慮	働く意欲への配慮
	⑦監督技術	同上	同上
	⑧給与	努力や成果が報われず	努力や成果とバランス
	⑨対人関係	非協力や不信頼	協力・信頼関係
	⑩作業条件	不快で働きにくい	快適で働きやすい

意欲度	高	奮闘型組織 (頑張っているが報われない)	活性型組織 (頑張りが報われている)
	低	不活性組織 (頑張らないし報われもしない)	温室的組織 (頑張らないが報われている)
		低	高
満足度			

「仕事をする事」への動機付け ⇒

- ⑤自己実現に向けた成長の欲求
- ④自尊の欲求
- ③親和の欲求
- ②安定の欲求
- ①生存の欲求

「不満」のマネジメント



「ストレス」のマネジメント

国が推奨する 57 項目の質問票

(職業性ストレス簡易調査票)

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない
2. 時間内に仕事が処理しきれない
3. 一生懸命働かなければならない
4. かなり注意を集中する必要がある
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない
7. からだを大変よく使う仕事だ
8. 自分のペースで仕事ができる
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない
12. 私の部署内で意見のくい違いがある
13. 私の部署と他の部署とはうまく合わない
14. 私の職場の雰囲気は友好的である
15. 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない
16. 仕事の内容は自分にあっている
17. 働きがいのある仕事だ

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

1. 活気がわいてくる
2. 元気がいっぱいだ
3. 生き生きする
4. 怒りを感じる
5. 内心腹立たしい
6. イライラしている

13. ゆううつだ
14. 何をしても面倒だ
15. 物事に集中できない
16. 気分が晴れない
17. 仕事が手につかない
18. 悲しいと感じる
19. めまいがする
20. 体のふしづしが痛む
21. 頭が重かったり頭痛がする
22. 首筋や肩がこる
23. 腰が痛い
24. 目が疲れる
25. 動悸や息切れがする
26. 胃腸の具合が悪い
27. 食欲がない
28. 便秘や下痢をする
29. よく眠れない

C あなたの周りの方々にうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？

1. 上司
2. 職場の同僚
3. 配偶者、家族、友人等

あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？

4. 上司
5. 職場の同僚
6. 配偶者、家族、友人等

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？

7. 上司
8. 職場の同僚
9. 配偶者、家族、友人等

D 満足度について

1. 仕事に満足だ
2. 家庭生活に満足だ

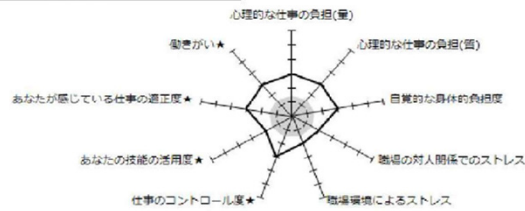
※この質問票は、厚生労働省が作成したものである。

本人に通知するストレスチェック結果のイメージ

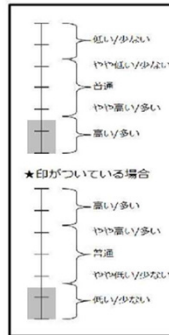
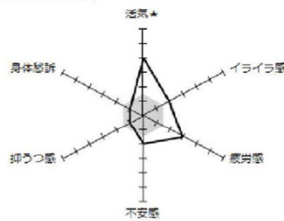
本人の自立性と職場の支援度！！

あなたのストレスプロフィール

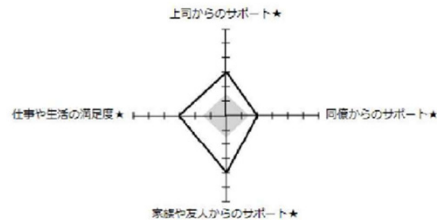
ストレスの原因と 考えられる因子



ストレスによって起こる 心身の反応



ストレス反応に影響を 与える他の因子



<評価結果(点数)について>

項目	評価点(合計)
ストレスの要因に関する項目	〇〇点
心身のストレス反応に関する項目	〇〇点
周囲のサポートに関する項目	〇〇点
合計	〇〇点

<あなたのストレスの程度について>

あなたはストレスが高い状態です(高ストレス者に該当します)。

セルフケアのためのアドバイス

.....

.....

.....

.....

<面接指導の要否について>

医師の面接指導を受けていただくことをおすすめします。

以下の申出窓口にご連絡下さい。

〇〇〇〇(メール: ****@**** 電話: ****-****)

※面接指導を申出した場合は、ストレスチェック結果は会社側に提供されます。また、面接指導の結果、必要に応じて就業上の措置が講じられることとなります。

※医師の面接指導ではなく、相談をご希望の方は、下記までご連絡下さい。

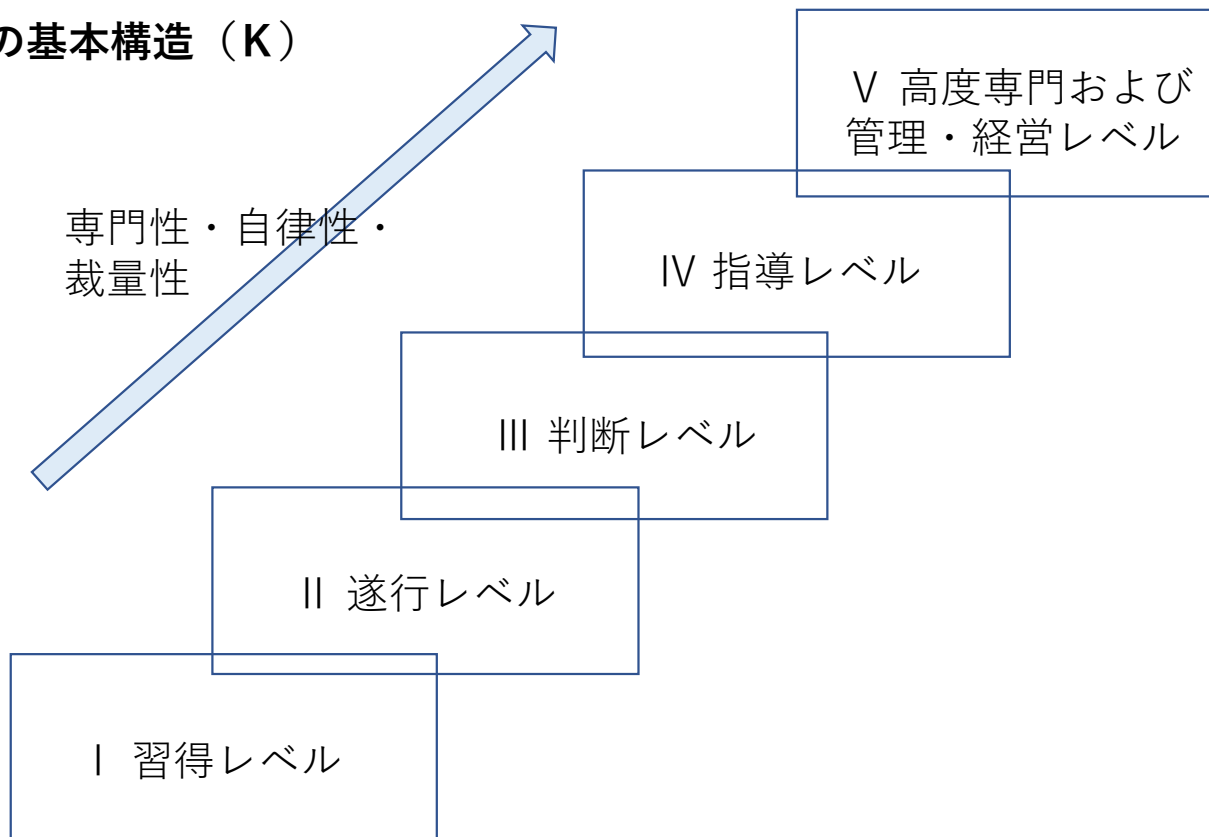
〇〇〇〇(メール: ****@**** 電話: ****-****)

メンタルヘルスのマネジメント うつ病発症が疑われる場合の対応例

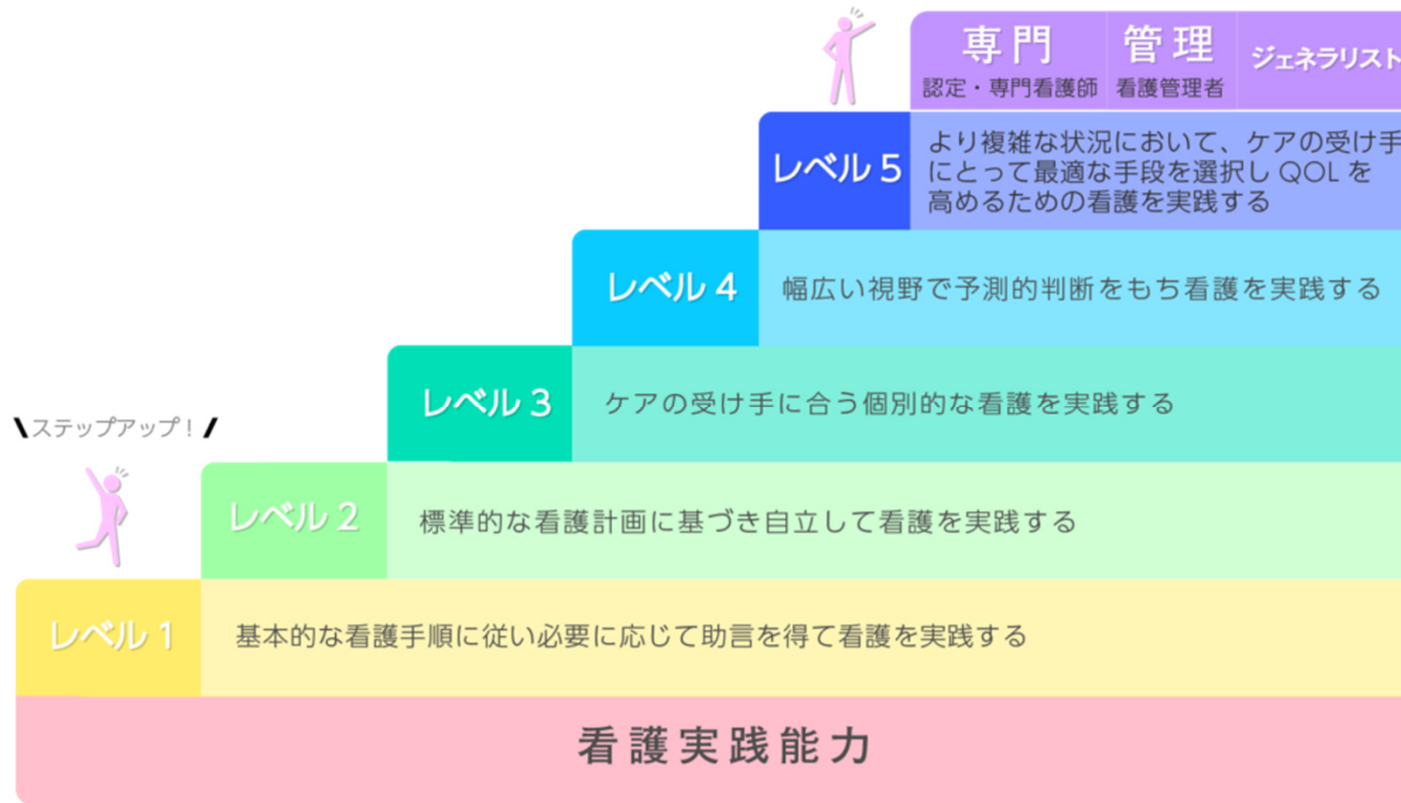
- ① 早く気づくこと。本人自身や周囲が、兆候を見逃さず、本人の不調に気付くこと。元気がない様子、ケアレスミスが多発、遅刻や欠勤の増加など。一人で悩ませず、「気をかけ、目をかけ、声をかけ」という習慣を。
- ② 早くつなぐこと。家族や友人を介した連絡ルートを確立し、一日も早く医師の診察・治療を受けさせること。家族に知られ（せ）たくない場合でも誰か一人とは連絡をつけておく。決して一人で悩ませてはならない。
- ③ とにかく休ませること。職場や仕事から解放し、心やすらぐ環境でゆっくり休養させること。本来組織的であるはずの業務が個人に依存しすぎている場合があるが、かまわず休ませ、あとは何とかする。
- ④ 頑張りは禁句、は周知のとおり。本人は既に頑張っているのだから「よく頑張っているね」が良い。また本人は「もうだめだ」と思い詰めることが多いので「必ず治る」「大丈夫だ」と言うのが良い。
- ⑤ 本人を責めない。過去を悔んだり自分を責めたりして病気になる。責めたり、問い詰めたり、追い詰めたりしない。本人は「どうしようもないこと」に悩んでいるので「自分を責めない」というアドバイスが良い。
- ⑥ どうでも良いことと重要なことは先送りさせる。まずは心身を復調させることが第一なのだから、それ以外のことはどうでも良い。また、この時期に取り返しのつかない重要な意思決定をさせてはならない。
- ⑦ 診断書が出たら… 医師による「一定期間の療養を要する」旨の診断が行われたら、その内容に従って欠勤（有給休暇がある場合には先に消化させ、その後は病気欠勤）を開始する。
- ⑧ 病気欠勤（不完全就業も含む）が一定期間継続（または断続）しても治癒しない場合（通常期待される勤務ができない場合）は、就業規則に基づいて休職を発令する。治癒せず休職期間が満了したら自然退職。
- ⑨ 主治医の判断だけで復職させるのではなく、産業医の判断と経営労務的判断が必要。就業規則にも明記しておく必要がある。通常期待される勤務ができなければ「治癒」とは言わない。
- ⑩ 復帰は徐々に、試し出勤から。治療の一環として、休職期間中に行う。長い休職期間が明けて直ぐに通常勤務させるのは無理。医師と相談し、本人・職場同意のもとで無給の試し出勤を行うべき。

「成長の支援と促進」のマネジメント

キャリアパスの基本構造 (K)



・実はどのような職種でも同じ…。



<https://www.arita-hp.or.jp/kangobu/>

看護師のクリニカルラダーについては日本看護協会のホームページをご参照下さい。

参考) 職位とクリニカルラダー_例

	新	1	2	3	4	適用無し	
局長						1	1
副局長						2	2
局長補佐					3		3
師長					19	7	26
副師長					6		6
主任				1	48		49
副主任				11	46	5	62
師	67	131	187	146	20	45	596
准看			6	9		3	18
日勤		2	25	46	6	8	87
日勤准看		1	1	4		3	9
	67	134	219	217	148	74	859