

「採用」の問題は「採用」だけの問題ではない。

HRMSのイメージ\_2017



# 政府による「働き方改革」のロードマップ

2018 . . . . . 2019 . . . . . 2020 . . . . . 2021 . . . . .

201801～兼業・副業の解禁

201804～無期転換ルール<sup>①</sup>の適用

201809～派遣労働者期間制限ルール<sup>②</sup>の適用

201904～労働時間の上限規制見直し

201904～年次有給休暇5日取得の義務化

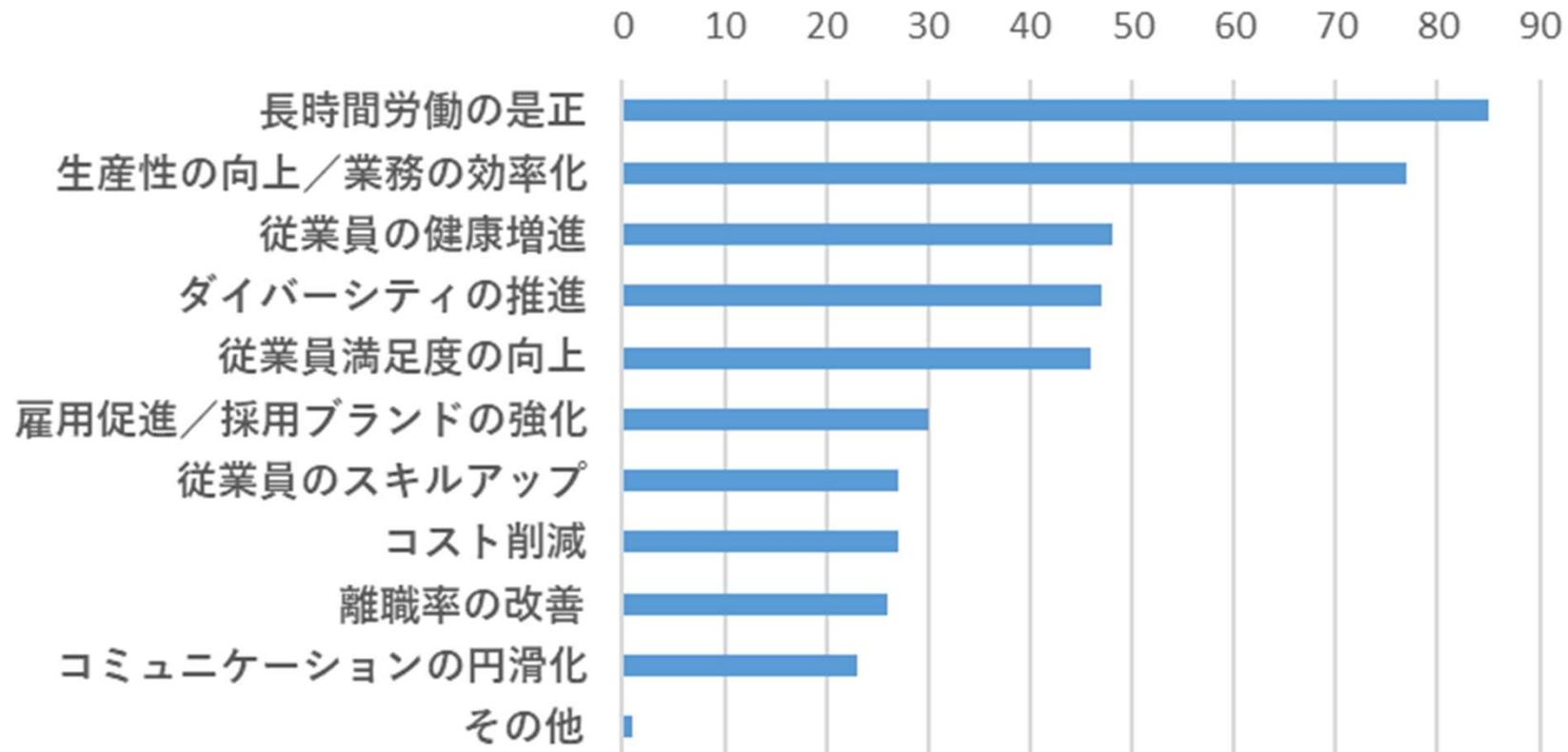
202904～フレックスタイム制の期間拡大

201904～高度プロフェッショナル制度<sup>③</sup>の創設

201904～勤務間インターバル制度<sup>④</sup>の努力義務化

202004～同一労働同一賃金<sup>⑤</sup>の実現

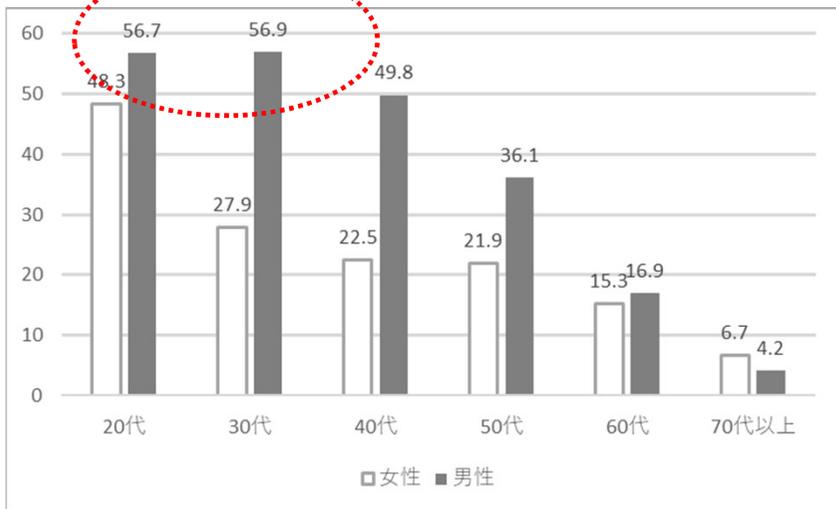
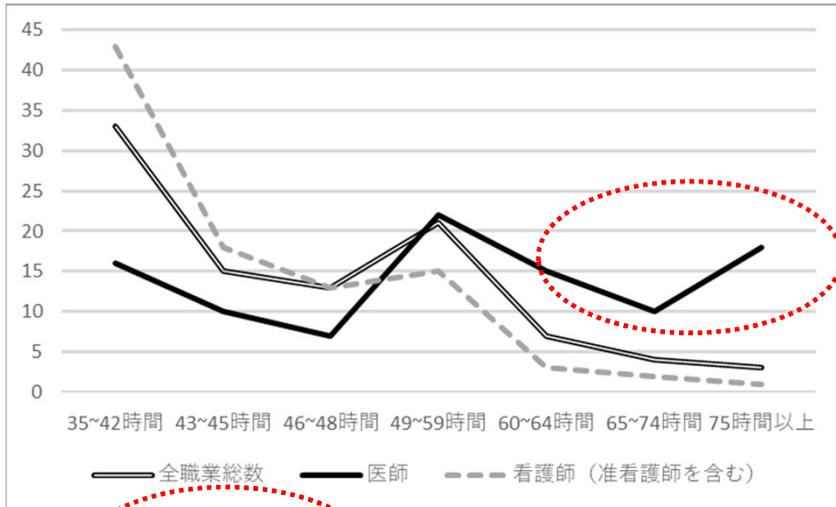
## 働き方改革の目的（％）



HR総研：「働き方改革」実施状況調査 2018年1月19日～1月25日 WEBアンケート 調査対象：上場及び非上場企業の人事担当者・働き方改革担当者 有効回答：266件

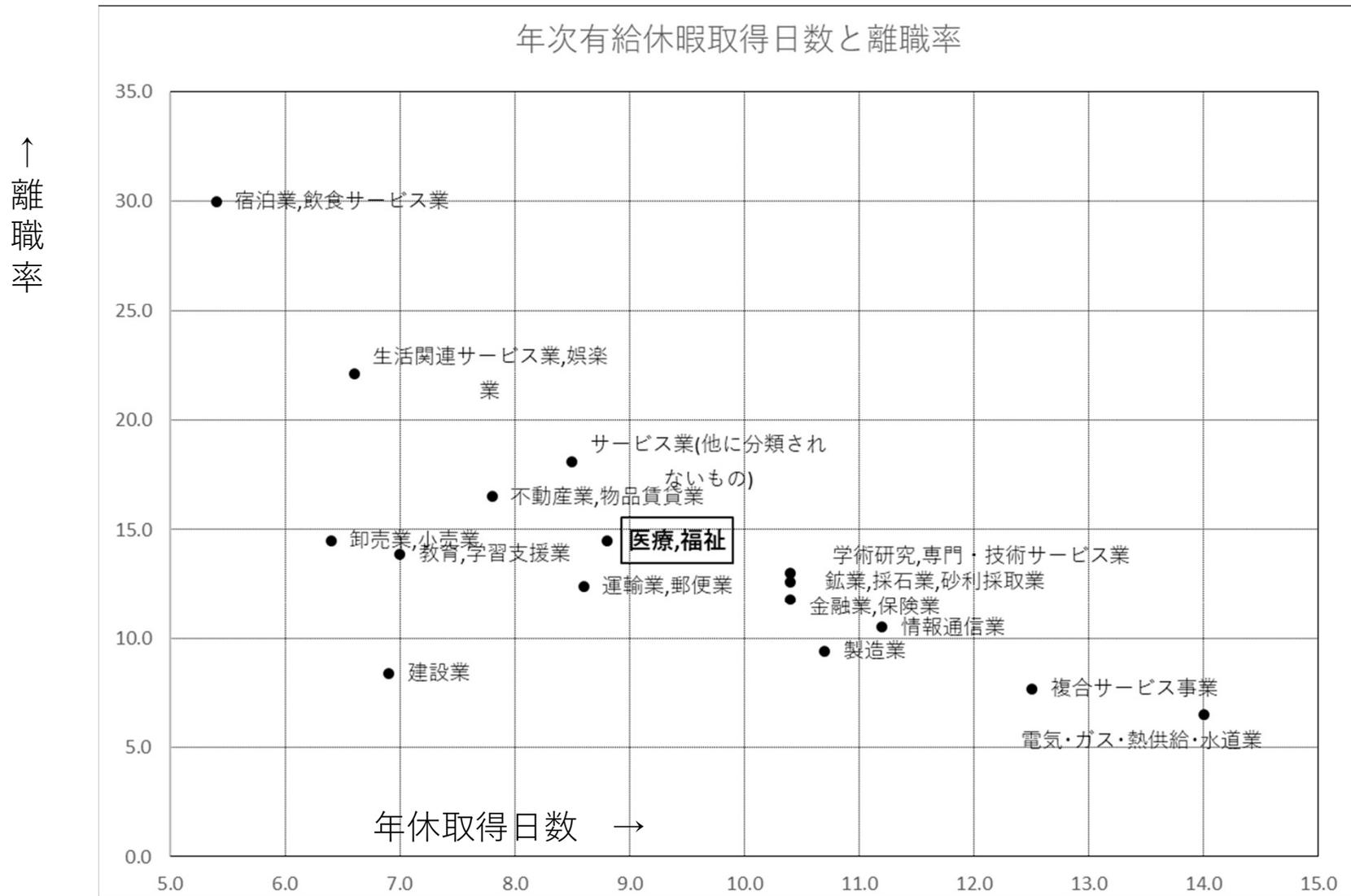
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=196](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=196)

# 「病院の働き方改革」 = 「医師の働き過ぎ改革」

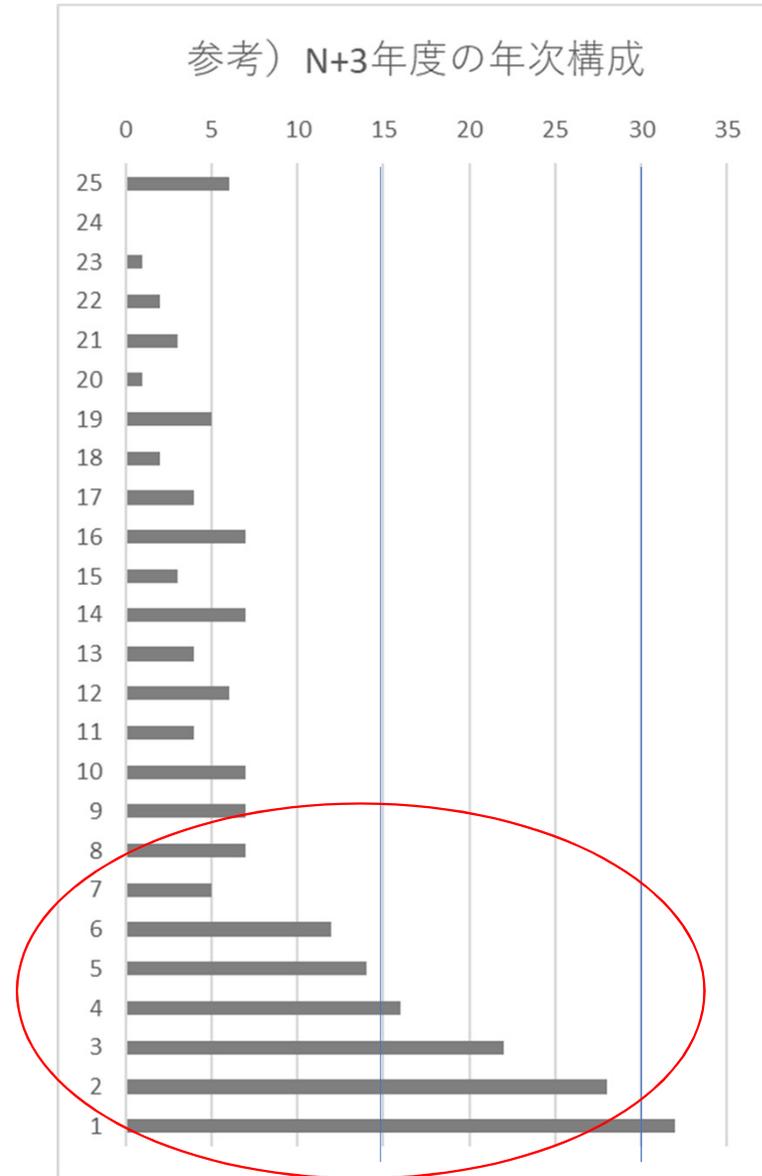
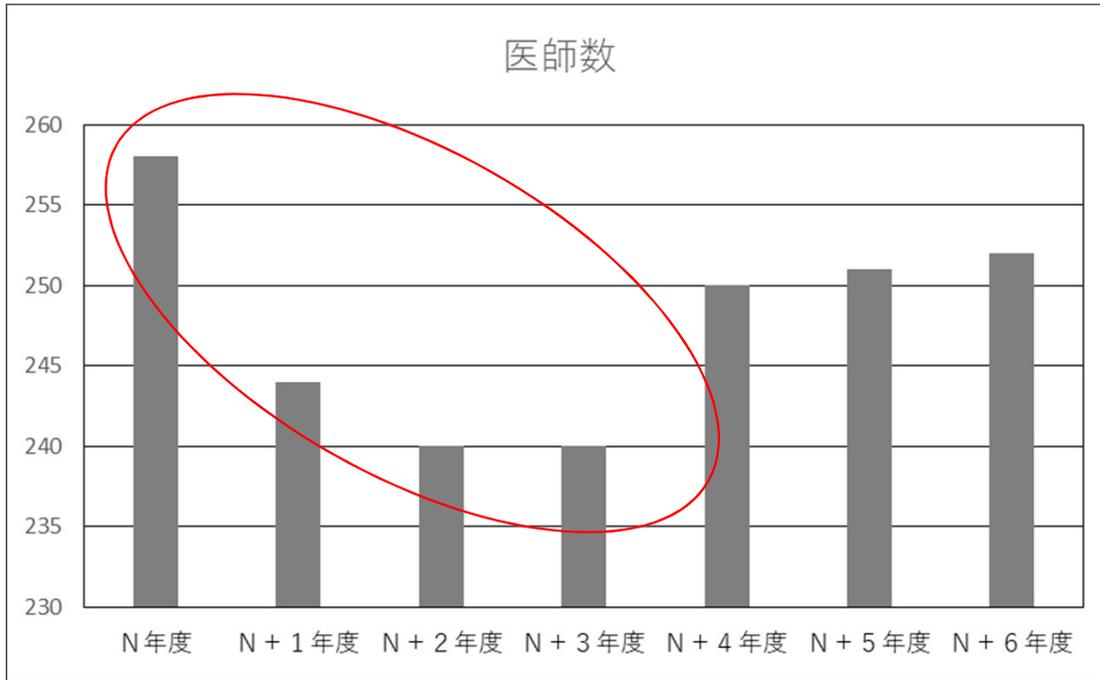


	超過時間	所属
後期研修医(5年次)	242	外科
医長	238	内科
初期研修医(2年次)	214	臨床研修
部長	212	小児総合診療科
院長補佐	204	血管外科
医長	201	小児科
後期研修医(4年次)	195	内科
医長	194	外科
部長	188	人工透析科
医長	185	小児科
主任医員	181	内科
部長	180	腎臓内科
医長	178	眼科
副院長	174	腎臓内科
初期研修医(1年次)	173	臨床研修
部長	167	化学療法科
部長	154	内科
主任医員	153	眼科
後期研修医(3年次)	151	小児科
主任医員	147	脳神経外科
部長	146	消化器画像診断科
後期研修医(3年次)	140	外科
主任医員	139	外科
副院長	138	呼吸器内科
医長	128	内科
後期研修医(5年次)	127	内科
部長	127	脳神経外科
医員	119	内科
医員	119	臨床病理科
部長	119	脳神経外科
部長	113	消化器内科
医長	106	形成外科
後期研修医(4年次)	100	麻酔科
部長	100	泌尿器科

# 「病院の働き方改革」 = 「看護師の休み方改革」



# A 病院の常勤医師数の推移



< 「減」の要因 >

- ① 「理不尽な忙しさ」による消耗感（例：コンビニ診療、負荷のアンバランス）
- ② 身近に指導してくれる先輩医師が居ない（例：指導を仰ぎにくく、相談もしにくい）
- ③ キャリプランとライフプランのターニングポイント

< 「増」の要因 >

- ① 「理不尽な忙しさ」の軽減、負荷と手当のバランス
- ② 専門性を高める機会（例：豊富な症例、先進的な医療機器、研修・研究支援）
- ③ 指導的立場の医師の採用（例：サーチ&スカウト型で指導的医師を採用）
- ④ 住環境の改善（例：医師専用マンションの新築など）
- ⑤ その他勤務条件の改善（例：病児病後保育、子育て医師の柔軟勤務等）
- ⑥ 医師採用活動そのものの強化・改善（経験的「医師採用八則」）

1\_クイックレスポンス

2\_トップ自ら「本気で採りに行く」覚悟と行動

3\_採用側の都合や視点より相手（候補者）の都合や視点を優先

4\_病院トップ、診療科トップと医師採用担当者は常時直結

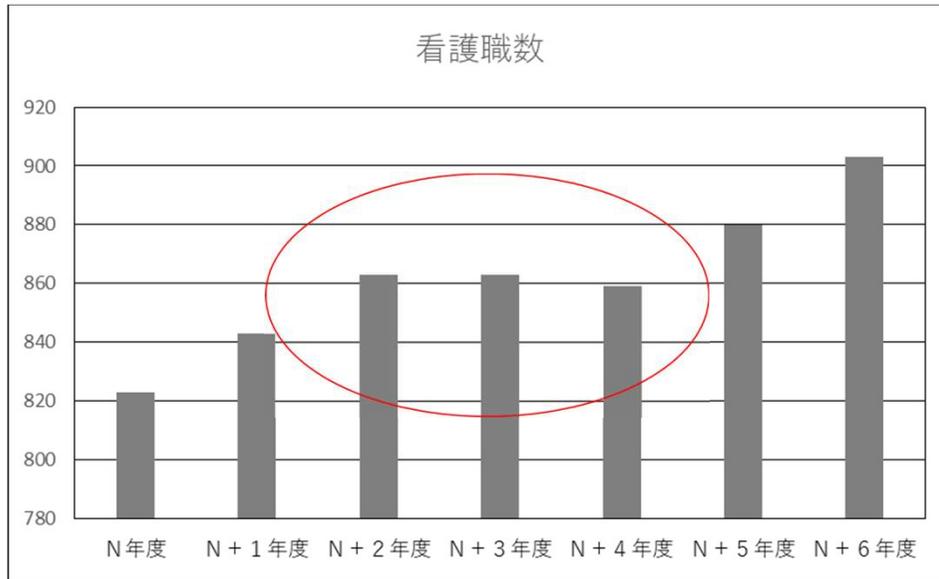
5\_医師採用のそろばん勘定

6\_狭義の「採用」業務だけで人は採れない

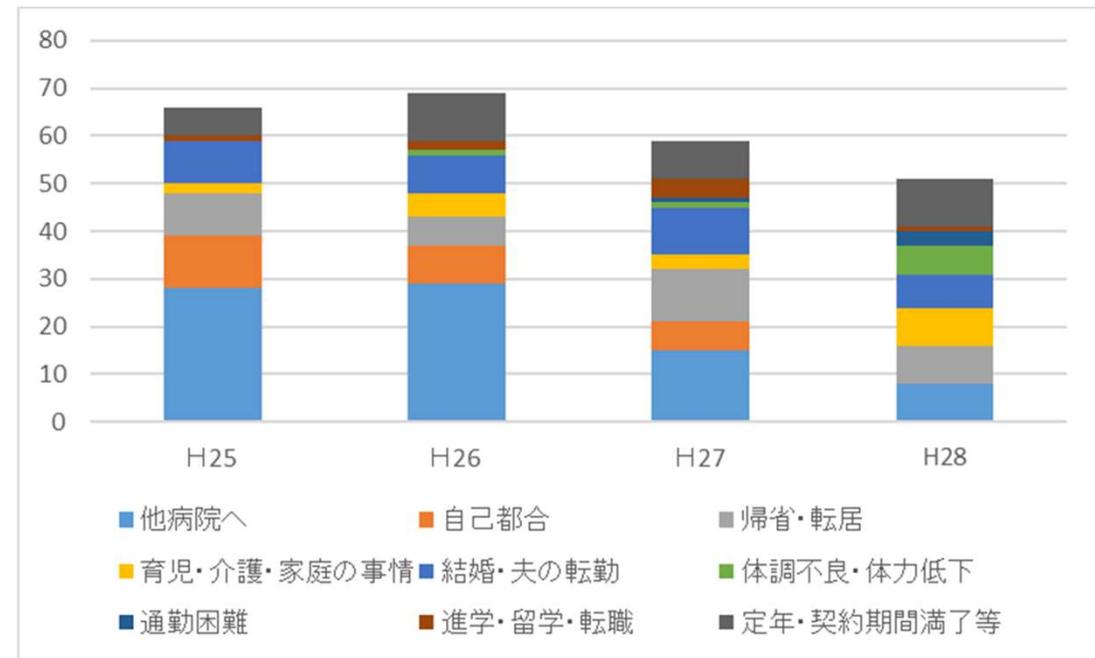
7\_候補者にも紹介会社さんにも「選ばれる（優先順位の高い）」病院に

8\_その一方で「選別の眼」を持つ

# A病院の看護師数の推移



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

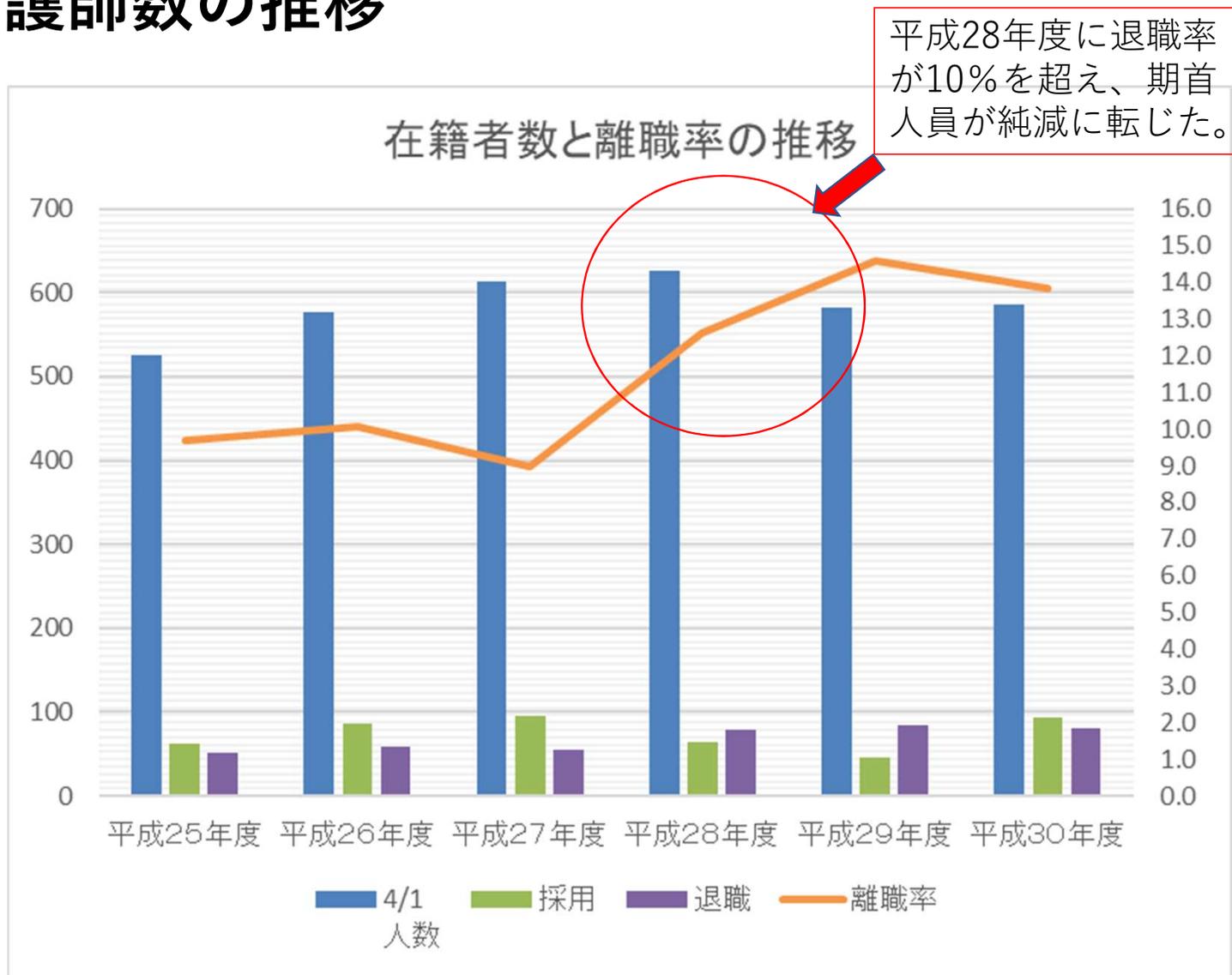


# A病院における「看護師の定着と確保」対策

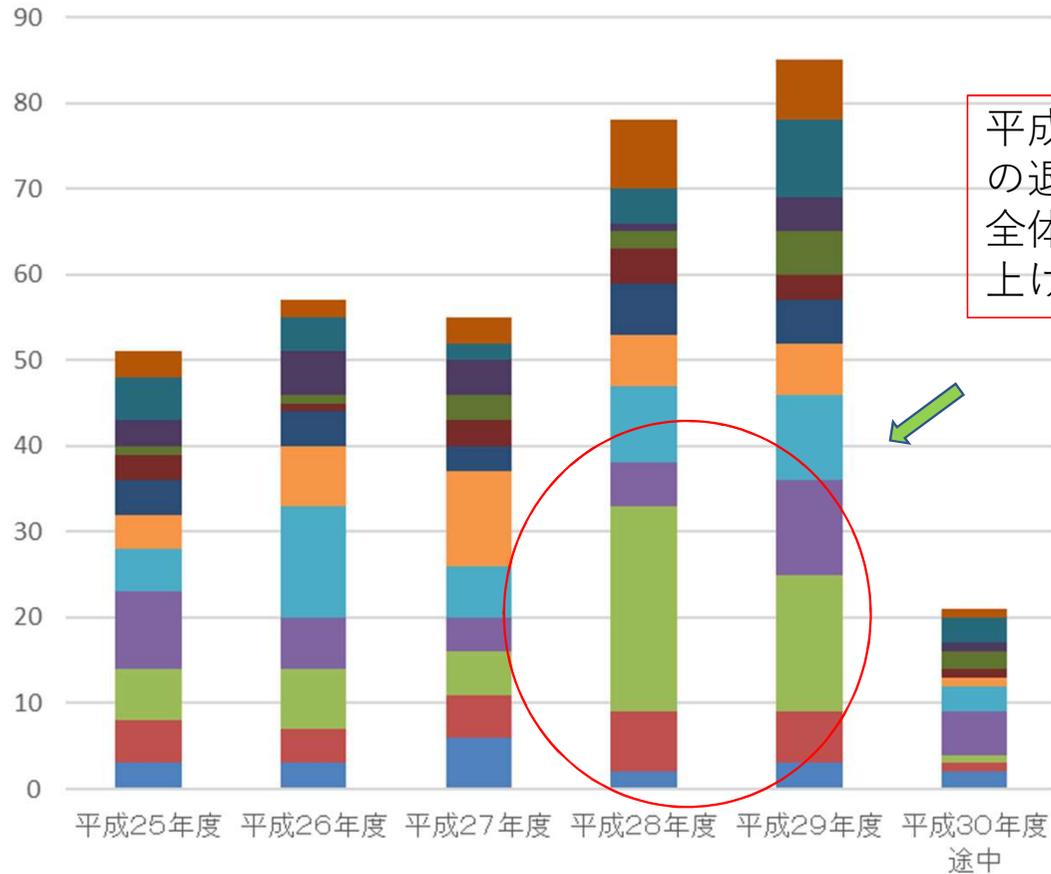
番号	対策名	内容	コスト(～円)	コスト内訳	効果(～名確保)	評価
1	紹介会社を使った採用	紹介会社より採用 紹介料金は年収20%程度	6,599,874	業者委託費(紹介料)	平成27年度 16名採用 平成28年度 16名採用 うち6か月以内の離職3名	A
2	看護補助職の増強	嘱託職員として看護補助員を募集	34,995,629	業務委託費(派遣会社) 月給25万(嘱託職員)	看護補助員 派遣46名(28年度11名)採用 在職8名 嘱託31名(28年度16名)採用 在職25名 28年2月より看護補助体制加算25対1、10月より夜間急性期看護補助体制加算算定(診療報酬概算 年間2億3千万)	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

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		

## B 病院の看護師数の推移



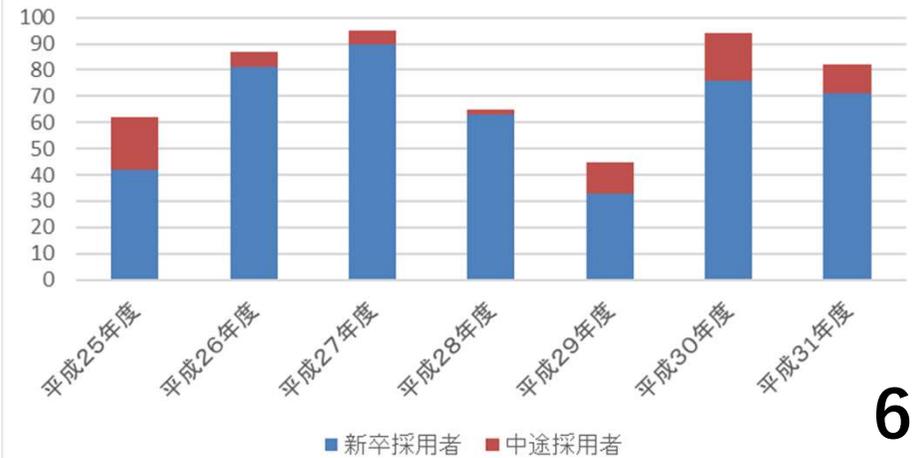
## 退職者の年次別構成



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



## 「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。

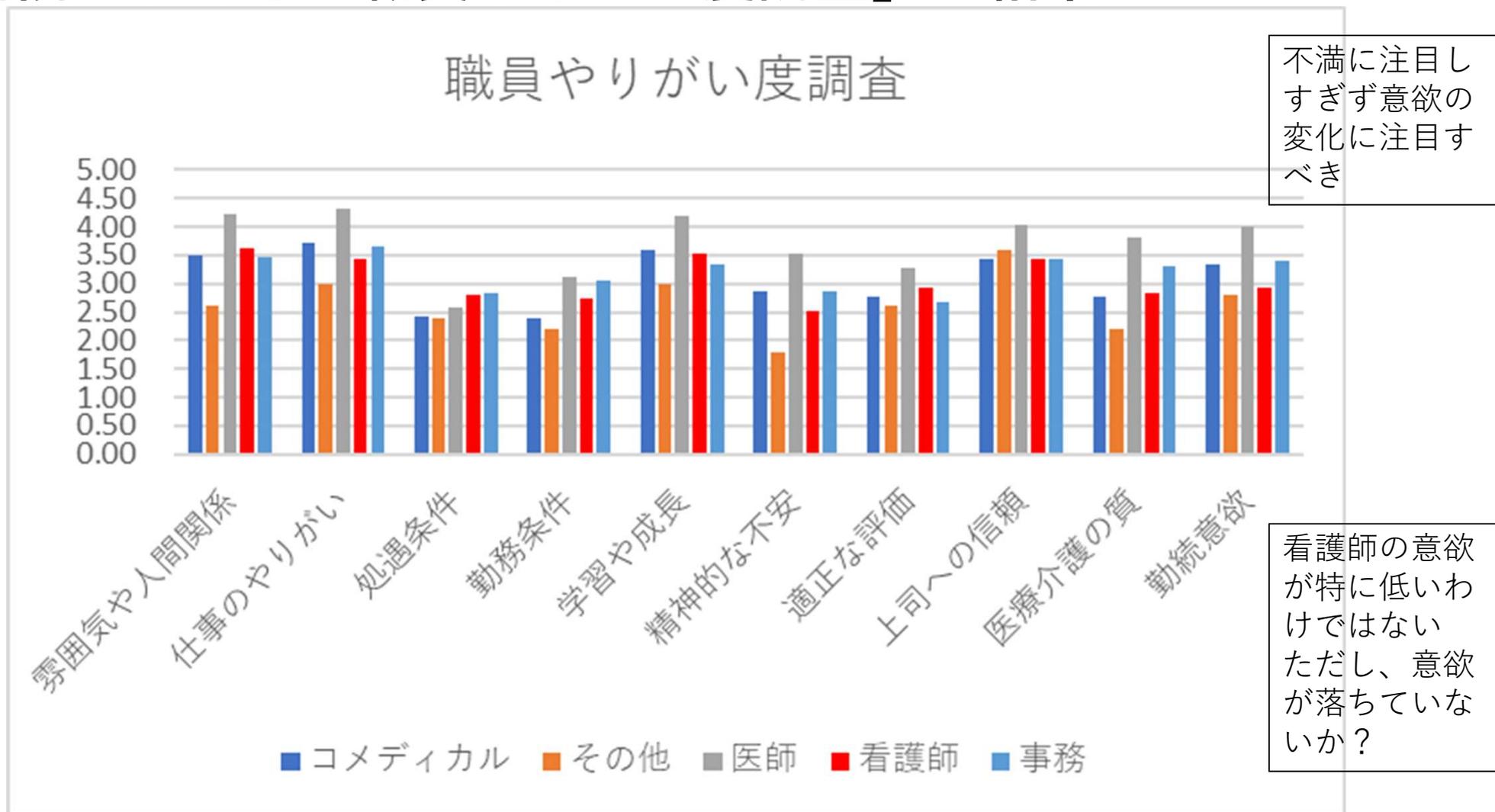
言動や態度を変える。そのもとになる発想を変える。

多少不満要因・不満要素が本人の受け取り方が変わる。

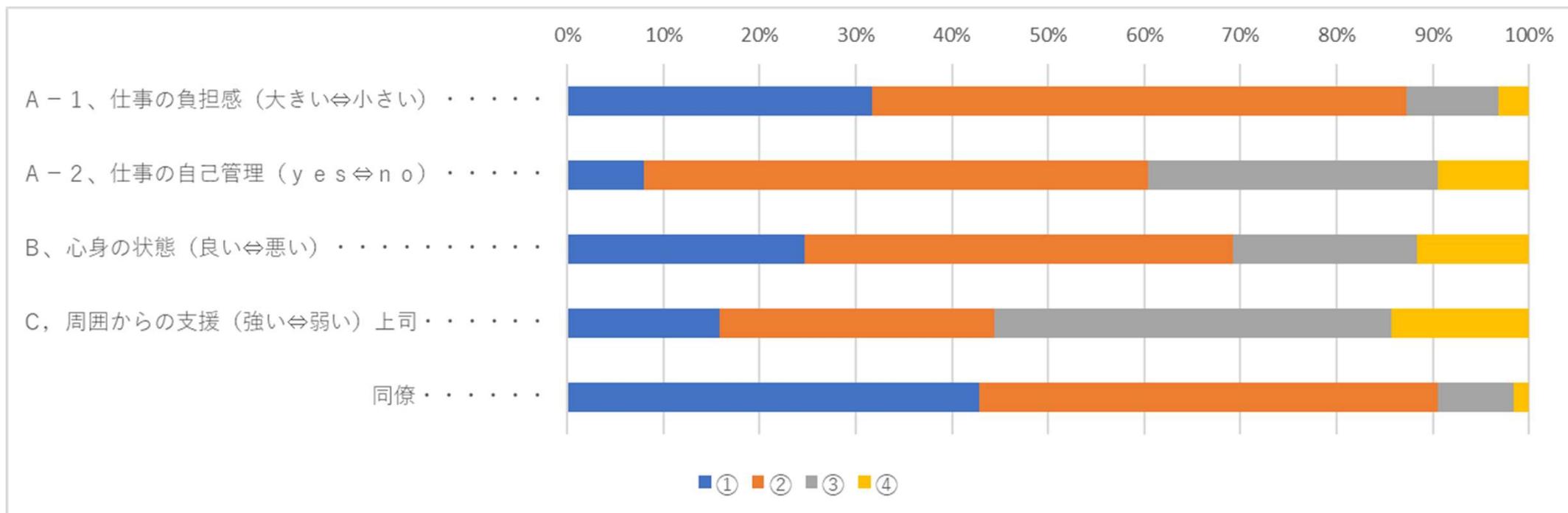
保護・支援制度が利用しやすく職場の理解協力が得やすい。

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

# C病院における「職員やりがい度調査」の結果

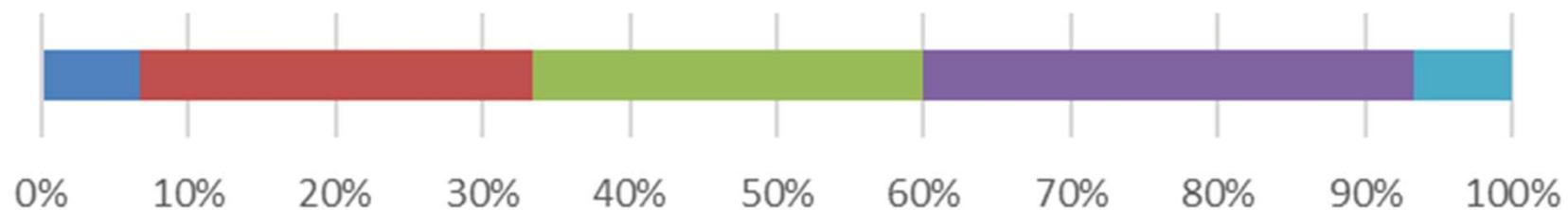


## D 事業所における職業性ストレス簡易調査の結果\_まとめ



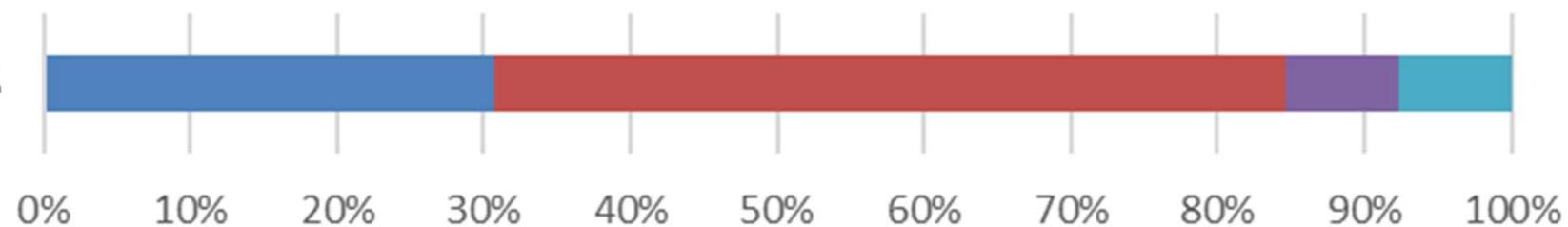
## D事業所における仕事への満足感とやりがい

仕事への満足感……



■かなり満足 ■やや満足 ■どちらとも言えない ■やや不満 ■かなり不満

仕事にやりがいを感じる



■思う ■やや思う ■どちらとも言えない ■あまり思わない ■思わない

# 「不満」のマネジメント

