

平成28年度

医療勤務環境改善マネジメントシステム普及促進セミナー

【有識者説明】

「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）」の解説

「医療分野の勤務環境改善マネジメントシステムに基づく
医療機関の取組に対する支援の充実を図るための調査・研究」
委員会委員及び調査・研究協力員

各医療機関の取組

マネジメント
システム
導入準備

ステップ1
方針表明

取組の方針を周知し、取組をスタートしましょう！

ステップ2
体制整備

多職種による継続的な体制をつくりましょう！

ステップ3
現状分析

客観的な分析により課題を明確化しましょう！

ステップ4
目標設定

ミッション・ビジョンと現状から、目標を設定しましょう！

ステップ5
計画策定

目標達成のための実施事項を決めましょう！

ステップ6
取組の実施

1つ1つ着実に継続的な実践を！

ステップ7
評価・改善

成果を測定し、次のサイクルにつなげましょう

Plan
計画

Do
実行

Check&Act
評価・改善

マネジメントシステム
導入の支援ツール

推進体制整備
シート

現状分析シート

現状診断・
対策立案シート

アクションプラン
シート

PDCA運営
シート

ステップ1：方針表明 ～方針を周知し、取組をスタートしましょう！～

- 勤務環境改善マネジメントシステム導入にあたっては、医療機関全体の組織的な取組とするために、まず、医療機関のトップが、「医療スタッフの安全と健康を確保することが、医療の質を高め、患者の安全と健康を守ることに繋がる」ことを確認するとともに、システムの導入と勤務環境改善の取組スタートを宣言することが重要です。また、この宣言については、広く関係者に周知していきましょう。
- 勤務環境の改善の取組は、医療機関等全体で、様々な職種の者がそれぞれの立場から協力・連携して推進することが大切です。また、組織の中で「勤務環境改善なんて取り組んだら人練りが立ち行かなくなる」「今以上に工夫なんてできない」等という意見も出される可能性もありますが、目先の得失から離れ、まずは小さな改善からスタートし、さらには長期的な、広い観点から、組織として何ができるかということを抑えなおすことが重要です。これは、最終的には、職員の定着・増加につながるものです。

ステップ2：体制整備 ～多職種による継続的な体制を作りましょう！～

※ 支援ツール：推進体制整備シート

- 勤務環境改善マネジメントシステムを推進するチームは、院長等のトップが主導するプロジェクトチーム、既存の委員会等を活用する等、様々な方法が考えられますので、それぞれの医療機関等で実情に応じた形態をとりましょう。
- ここで重要なのは、院長等経営トップが必ず関与することで、医療機関全体への取組と位置づけることです。院長等経営トップがチームのメンバーに加入することが望ましいですが、医療機関の規模や状況により、難しい場合もあります。少なくとも、経営トップが取組を承認していることの表明を行い、経営トップから、こうした取組についての発信をしていきましょう。

推進体制整備シート（ステップ2：体制整備）

【推進体制整備シート】			
推進体制(チーム等)の概要			
チーム等の名称		チーム等の設置年月日	年 月 日
チーム等を承認・関与する経営トップ(院長等)の氏名		職員へのチーム等に関する周知の年月日・方法	
医療機関院内におけるチーム等の位置づけ・組織図			
<p>【留意点】※医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針第五条(手引書 P.70)、手引き書P.8～P.9参照</p> <p>①推進体制の整備については、理事長・院長等経営トップ主導のトップダウンによるチームの組成、問題意識や解決意欲が高い医療スタッフ主導のボトムアップによるチームの組成、人事・事務部門が中心となったプロジェクトチームの組成、既存の委員会(安全衛生委員会、労働時間等設定改善委員会、業務改善委員会等)や会議の活用、といった方法が考えられます。各医療機関における組織作りの特徴を知り、現在の組織体制を踏まえた、継続的な推進体制を整備して下さい。</p> <p>②どのような推進体制(チーム等)であっても、院長等の経営トップによる承認を受け、医療機関内の正式な組織として位置づけて下さい。また、その運営についても、院長等の経営トップが必ず関与し(院長等経営トップがチーム等のメンバーに加入することが望ましいが、困難な場合は、少なくとも経営トップがチーム等の取組を承認していることを表明する等)、医療機関全体の取組として位置づけて下さい。</p>			
チーム等のメンバー：氏名(所属・役職)			
リーダー	()	メンバー	()
サブリーダー	()	メンバー	()
メンバー	()	メンバー	()
メンバー	()	メンバー	()
メンバー	()	メンバー	()
メンバー	()	メンバー	()
メンバー	()	メンバー	()
<p>【留意点】※指針第五条(手引書 P.70)、手引き書P.8～P.9参照</p> <p>①上記のとおり、院長等経営トップがチーム等のメンバーに加入することが望ましいです。また、部門を超えた業務体制の見直しや業務の効率化等を検討できるようにするためには、各職種立場から責任ある発言ができる人をメンバーとして入れることが重要です。</p> <p>②勤務環境改善マネジメントシステムの対象は、特定の医療スタッフではなく、医療機関全体の全医療スタッフです。また、勤務環境改善の取組には、部門間の連携や部門を超えた連携・課題解決が必要なものや、人事・事務部門の関わりが不可欠なテーマもあります。さらに、取組を推進することが本来業務の一つである管理職はもとより、スタッフが自身のこととして取組に主体的に関わることでより高い成果をあげることができます。また、様々な年代・年齢、有期契約の医療スタッフの参加も有効です。多様な部門及び職種のメンバー構成により、固定観念にとらわれない多様な勤務環境改善策を検討することができます。</p>			

■ 各欄の欄外に記載している「留意点」を参照しながら、

- ・「推進体制(チーム等)の概要」には、チーム等の名称、チーム等を承認・関与する経営トップの氏名、医療機関内におけるチーム等の位置づけ・組織図を記載。
- ・「チーム等のメンバー」には、チーム等の構成メンバーの氏名・所属を記載。
- ・「チーム等の運営方針等」には、チーム等の運営方針や特記事項を記載。

- チーム名の公募なども有効
- トップが関与する
- 多職種で構成

チーム等の運営方針等	
平成〇年度の運営方針、その他の特記事項	
<p>【留意点】※指針第五条(手引書 P.70)、手引き書P.8～P.9参照</p> <p>①チーム等の運営方針として、勤務環境改善マネジメントシステムに関する具体的な議題、議論の進め方、スケジュール等を明確にして下さい。なお、様々な意見が出やすい会議運営や雰囲気作りのため、ワークショップ形式等によることも効果的です。ご検討下さい。</p> <p>②勤務環境改善マネジメントシステムのプロセス(現状分析、計画の策定、評価等)を文書により明文化・記録化し、医療スタッフ全てが随時アクセスし、確認できるようにしておくことも、運営方針に盛り込んで下さい。</p> <p>③継続的な取組とするため、チーム等を動かしていくための必要な予算の手当も行ってください。</p>	
(記載年月日 年 月 日)	

ステップ3：現状分析 ～客観的な分析により課題を明確化しましょう！～

※ 支援ツール：現状分析シート

- 勤務環境改善の取組としてまず必要となるのが、現状の把握と分析です。自機関や働いている医療スタッフの意識や実態を自らが正しく認識することが、適切な対策を講じることに結びつきます。
- 現状を把握する方法としては、定量的なデータへのアプローチと、定性的なデータへのアプローチがあります。具体的には、自機関の経営指標や離職率、年次有給休暇取得率等の定量的データを把握する方法と、超過勤務や夜勤の負担感、業務配分の状況、さらには退職者の退職理由、働きやすい職場とするにはどうしたらよいかといった定性的データをヒアリングやインタビュー、アンケート等で集める方法があります。
- 各医療機関において、その規模や抱える問題の実態に応じ、現状分析シートを活用しつつ、どのような指標を用いるか決めていきましょう。
- データが収集できたら、推進チームにおいて、普段利用しているような分析手法（KJ法、フィッシュボーン分析、SWOT分析等）でこれらを分析し、自機関の勤務環境に関する課題（問題を解決するために取り組むべきこと）を整理しましょう。
- いろいろな課題が抽出された場合は、課題の優先順位付けを行います。

「現状分析」が重要です！

- 定性的（主観的）な側面から分析
医療従事者の要望やニーズ、感じ方などを調査し、スタッフ全員の生の声をつかむ
- 定量的（客観的）な分析
数値で表すことのできるデータを収集して分析することにより、課題を把握する
特に、悪いデータに注目！

「現状分析」が重要です！

- どのような組織で、どのような職員構成で業務を遂行しているのか
- 年齢構成や、一人ひとりのライフステージに合った制度があるか
- 年齢、育児・介護、婚姻などの状況はどうか
- スタッフはどのような働き方を希望しているのか
- 他の医療機関と比べて、労働時間数、休日数、有給休暇取得率、離職率などはどうか

- 現状分析シートは、「雇用の質」向上のための勤務環境改善への取組みとして想定されている4つの領域について、自機関の現状を客観的に把握するとともに、現状における問題点を整理し、問題点を解決するための課題を抽出するためのシートです。
- 「現状把握・課題抽出」のための確認項目は、全部で68項目です。
- 68の項目については、
現状を数値で確認する「成果」
取組状況を確認する「取組」
制度の整備状況を確認する「制度」
に分類しており、「成果」については網掛けをしています。

現状分析シート (ステップ3 : 現状分析)

【現状分析シート】

色の「成果」については、比較対象時期の記載がない場合は、前年の実績値と比較してください。

※現状把握・課題抽出のための視点に関する自施設の状況について、「1.十分に当てはまる」「2.当てはまるが改善余地あり」「3.全く当てはまらない」「4.把握していない」のいずれかを選択してください。

空欄には「重要度」「緊急度」「コスト」など、「課題の抽出」に列挙した課題に対し、優先順位をつけるための視点を記載してください。評価は、「重要度」や「緊急度」であれば◎○△、「コスト」であれば大中小など、評価の基準を決め、たうで視点別に評価を行い、さらに総合的な評価を「総合評価」に記載してください。

領域	分野	No.	分類	現状把握・課題抽出のための視点 ※「成果」については前年との比較(欄外の注も参照)	職種毎に、視点に関する自施設の状況を選択肢から選んでください。※				現状の把握 (「2」「3」「4」と回答した項目を中心に問題点を列挙。 各分野で概ね3項目まで)	課題の抽出 (問題点を解決するために取り組むべきこと、 評価を高めるために必要な事項を列挙。 いくつでも可)	優先順位付け				総合評価		
					医師	看護職	コメディカル	事務・その他									
I 働き方・休み方改善	1) 労働時間管理	1	労務管理	成果	時間外労働時間数が減っている												
		2	労務管理	成果	年次有給休暇の取得率が上がっている												
		3	労務管理	取組		時間外労働時間の削減に取り組んでいる											
		4	労務管理	取組		1回当たりの最長勤務時間を削減している											
		5	労務管理	取組		年次有給休暇をはじめとする休暇の取得を促進している											
		6	労務管理	取組		夜勤負担の軽減(夜勤明けの早帰りの推進、夜勤者の配置人数の見直し、夜勤回数の制限、仮眠時間の確保等)を行っている											
		7	労務管理	取組		夜勤専従者への配慮(夜勤の時間・回数の制限等)を行っている											
		8	労務管理	取組		夜勤・交代制勤務の勤務間隔を適切に管理している											
		9	労務管理	取組		労働時間設定改善に関する労使間の話し合いの機会を設けている											
	2) 勤務負担軽減	10	労務管理	成果		補助職(医師事務作業補助者等)の配置数が増えている											
		11	労務管理	取組		正職員について多様な勤務形態(短時間勤務、短日勤務、交代制勤務、フレックスタイム制など)を活用している											
		12	労務管理	取組		当直(宿直・日直)明けの勤務者に対する配慮を行っている(連続当直を行わない、当直明けに日勤を入れない等)											
		13	労務管理	取組		夜勤、緊急時対応、オンコール対応等に対する給与・手当等の処遇を充実・改善している											
		14	組織マネジメント	取組		チーム医療や多職種連携(業務分担・連携の強化、補助職の活用等)により負担軽減を図っている											
		15	組織マネジメント	取組		情報通信機器を活用した業務効率化・省力化を推進している											
		16	組織マネジメント	取組		募集・採用を強化するための取組を実施している											
		17	組織マネジメント	取組		地域の医療機関との連携(オープンシステム、地域連携クリティカルパス、外来機能の分担等)を推進している											

- ①現状の把握：68項目について現状を確認。分野ごとに「2」「3」「4」と評価した項目に着目し、現状の問題点を「現状の把握」欄に記載。
- ②課題の抽出：問題解決のために取り組むべきこと、評価を高めるために必要な事項を「課題の抽出」欄に列挙。
- ③優先順位付け：列挙した課題に対して優先順位をつけ、総合的な評価を「総合評価」に記載。
→優先順位の高い順に「現状診断・対策立案シート」の「勤務環境の現状」の欄に、4つの領域に分けて、優先順位が高い課題と、それに関連する現状の問題点を記載。

(以下略)

現状分析シート 現状把握・課題抽出のための68項目①

手引き (改訂版)
P27~28

I. 働き方・休み方改善

1) 労働時間管理

1	労務管理	成果	時間外労働時間数が減っている
2	労務管理	成果	年次有給休暇の取得率が上がっている
3	労務管理	取組	時間外労働時間の削減に取り組んでいる
4	労務管理	取組	1回当たりの最長勤務時間を削減している
5	労務管理	取組	年次有給休暇をはじめとする休暇の取得を促進している
6	労務管理	取組	夜勤負担の軽減(夜勤明けの早帰りの推進、夜勤者の配置人数の見直し、夜勤回数の制限、仮眠時間の確保等)を行っている
7	労務管理	取組	夜勤専従者への配慮(夜勤の時間・回数の制限等)を行っている
8	労務管理	取組	夜勤・交代制勤務の勤務間隔を適切に管理している
9	労務管理	取組	労働時間設定改善に関する労使間の話し合いの機会を設けている

2) 勤務負担軽減

10	労務管理	成果	補助職(医師事務作業補助者等)の配置数が増えている
11	労務管理	取組	正職員について多様な勤務形態(短時間勤務、短日勤務、交代制勤務、フレックスタイム制など)を活用している
12	労務管理	取組	当直(宿直・日直)明けの勤務者に対する配慮を行っている(連続当直を行わない、当直明けに日勤を入れない等)
13	労務管理	取組	夜勤、緊急時対応、オンコール対応等に対する給与・手当等の処遇を充実・改善している
14	組織マネジメント	取組	チーム医療や多職種連携(業務分担・連携の強化、補助職の活用等)により負担軽減を図っている
15	組織マネジメント	取組	情報通信機器を活用した業務効率化・省力化を推進している
16	組織マネジメント	取組	募集・採用を強化するための取組を実施している
17	組織マネジメント	取組	地域の医療機関との連携(オープンシステム、地域連携クリティカルパス、外来機能の分担等)を推進している

II. 職員の健康支援

18	健康管理	成果	職員の健康診断受診率が改善している
19	健康管理	取組	職員の健康教育や身体的健康対策(生活習慣病対策等)に取り組んでいる
20	健康管理	取組	感染症予防対策(B型肝炎ウイルス、インフルエンザ等)に取り組んでいる
21	労働安全	成果	過労・メンタル等により出勤していない者が増えていない
22	労働安全	成果	過重労働面談者数は増えていない
23	労働安全	取組	職員のメンタルヘルス対策(相談窓口の設置、復職支援プログラムの策定、職場改善等)に取り組んでいる
24	労働安全	取組	作業環境対策(腰痛対策や眼精疲労対策等)に取り組んでいる
25	労働安全	取組	有害化学物質(抗がん剤、エチレンオキシド、キシレン、ホルムアルデヒドの取扱い等)の暴露予防に取り組んでいる
26	労働安全	取組	職業感染症(血液・体液や空気感染)の予防対策に取り組んでいる
27	労働安全	取組	安全衛生管理に関する組織体制及び規程を整備している

III. 働きやすさ確保のための環境整備

1) 仕事と子育て・介護等の両立支援

28	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	成果	男性職員の育児休業取得者数が増えている/育児休業取得率が上がっている
29	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	成果	育児休業取得後の復職者数が男性職員・女性職員ともに増えている
30	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	成果	介護休業取得者数が男性職員・女性職員ともに増えている
31	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	取組	院内保育所等を整備している
32	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	取組	学童期の子どもを有する職員への支援を行っている
33	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	制度	保育・介護サービス利用料の補助制度(男性職員・女性職員ともに対象)を実施している
34	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	取組	法定以上の子育て・介護中の職員に対する夜勤・時間外労働免除(男性職員・女性職員ともに対象)を実施している
35	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	制度	法定以上の育児休業制度、子の看護休暇制度(男性職員・女性職員ともに対象)を導入している
36	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	制度	法定以上の介護休業制度、介護休暇制度(男性職員・女性職員ともに対象)を導入している
37	両立支援 (育児・介護関連支援の制度・実績)	取組	その他の子育て・介護との両立支援の制度・取組(男性職員・女性職員ともに対象)を実施している

38	両立支援 (上記以外の各種取組・実績)	取組	子育て・介護を含む生活面との両立支援・ワークライフバランスに関する相談窓口の設置や専門スタッフの配置を行っている
39	両立支援 (上記以外の各種取組・実績)	制度	職員が雇用形態や勤務形態を選択可能な制度(短時間正職員制度、フレックスタイム制度、裁量労働制等。男性職員・女性職員ともに対象。)を整備している
40	両立支援 (上記以外の各種取組・実績)	制度	子育て・介護その他の事情により退職した職員に対する再雇用の制度を設けている
41	両立支援 (上記以外の各種取組・実績)	取組	その他の子育て・介護を含む生活面との両立支援・ワークライフバランスの推進施策(男性職員・女性職員ともに対象)を実施している

2) 職員のいじめ・ハラスメント等対策

42	いじめ・ハラスメント等対策	成果	職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数が減っている
43	いじめ・ハラスメント等対策	成果	職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関する対策への職員の評価が改善されている(相談内容、関連調査結果が改善している等)
44	いじめ・ハラスメント等対策	取組	患者等からの暴言・暴力への対策に関する体制を整備している(警備員の配置、相談窓口の整備等)
45	いじめ・ハラスメント等対策	取組	職員へのいじめ・ハラスメント対策に関する体制を整備している(相談窓口の整備等)
46	いじめ・ハラスメント等対策	取組	職員へのいじめ・ハラスメント対策や患者等からの暴言・暴力への対策に関する研修や、当該研修への職員参加の支援を行っている

3) 風土・環境整備

47	環境・風土	成果	職員の働く満足度が前回調査と比べて向上している
48	環境・風土	成果	職員による職場環境・風土に関する評価が前回調査と比べて改善されている
49	環境・風土	取組	職員向け院内アメニティを整備・拡充している(仮眠室、休憩室の確保等)
50	環境・風土	取組	院内での職員のコミュニケーションの機会を設定・拡充している(職員旅行、イベント等)
51	環境・風土	取組	職員の地域活動への支援(ボランティア活動支援等)を実施している

4) 人材の定着化

52	定着	成果	退職者数(定年退職者を除く)が減っている
53	定着	成果	新卒採用後3年間の退職率が低下している
54	定着	成果	新卒採用後10年間の退職率が低下している
55	定着	成果	妊娠・出産を契機とした女性職員の退職が減っている
56	定着	成果	退職者の平均勤続年数(退職時)が増えている
57	定着	取組	定期的な面談等により職員が抱える事情や希望を把握し、可能な限りこれらを尊重した配置や業務面の配慮を行い、定着を図っている。

IV. 働きがいの向上

1) キャリア形成支援

58	組織マネジメント (人材育成等)	成果	研修・学会への参加職員数や、職員による学会への発表数が増えている
59	組織マネジメント (人材育成等)	成果	組織が期待するような職員のキャリア形成(職員の業務遂行能力の向上、期待どおり又は期待以上の能力の発揮等)が実現されている
60	組織マネジメント (人材育成等)	取組	正規・非正規を問わずすべての職員のキャリア形成支援(研修等に関する情報提供や研修等への職員参加の支援、子育て等と両立しながらの勤務の継続に関する相談窓口の設置や情報提供等)が実施されている
61	組織マネジメント (人材育成等)	取組	法人内での人事ローテーションが、キャリア形成支援の視点から適切に実施されている

2) 休業後のキャリア形成支援

62	組織マネジメント (復帰後支援等)	成果	休業から復帰後の職員のキャリア形成(復帰職員の業務遂行能力の回復・向上、実施可能業務の拡大等)が実現されている
63	組織マネジメント (復帰後支援等)	取組	産休・育休復帰後のキャリア形成の支援(業務経験や研修等の機会の付与、産休・育休経験者による相談対応等)を行っている
64	組織マネジメント (復帰後支援等)	制度	復職者が利用できる短時間正職員制度や有期契約職員制度が導入されている
65	組織マネジメント (復帰後支援等)	取組	産休・育休中の職員の円滑な復職の支援(e-learning、実技実習、託児所を併設した勉強会等)を行っている

V. その他

66	その他	成果	患者満足度が前回調査と比べて向上している
67	その他	制度 取組	子育て等により配慮を受ける職員とその他の職員の公平感に留意した適切な業務分担や処遇となっている
68	その他	取組	定年退職者の再雇用に積極的に取り組んでいる

「現状分析」をやってみましょう！

- 「現状分析シート」（お手元のA3資料）の

I. 働き方・休み方改善

1) 労働時間管理

の各項目（1番～9番）について、

「医師」「看護職」「コメディカル」「事務・その他」ごとに、

参加者ご自身の医療機関に当てはめて、
4段階評価してみましよう。

- セミナー開始前に「現状分析シート」へ記入された医療機関の方は、続けて記入してください。

ステップ4：目標設定

～ミッション・ビジョンを確認し、目標を設定しましょう！～

※ 支援ツール：現状診断・対策立案シート

- 自機関の目指す姿（ミッション・ビジョン）を確認し、また、ステップ3の現状分析の結果を踏まえ、「雇用の質」向上の目標（例えば、年次有給休暇の平均取得日数増、夜勤明けの早帰り、院内保育所の整備、健康診断・面接指導の積極的实施等）、すなわち一定期間に達成すべき到達点を明確にしましょう。
- 「ステップ3：現状分析」で紹介した「「雇用の質」の現状を把握・分析する際に参考となるデータ例」の指標を参考にして、数値での目標の設定を検討しましょう。

ミッション・ビジョンを明確に

- ミッション（理念、使命）
何のために、我々の医療機関は存在しているのか？
- ビジョン（中期的な目標、将来の姿）
3年後、5年後、10年後に、どのような医療機関でありたいか？

ミッション・ビジョンから目標を設定

- まずは1年後（短期から）
初めから3年後の目標を立てても、途中でとん挫しがち
できれば、その年度内に何らかの結果がほしい
- 現実性のある目標を
- できること、小さなことから着手
- 徐々に組織としての完成形を目指して

ステップ5：計画の策定

～目標達成のための実施項目を決めましょう！～

※ 支援ツール：現状診断・対策立案シート、アクションプラン・シート

- 目標を達成するため、「誰が」「いつまでに」「何を」実施していくのか、具体的な対策とスケジュール（アクションプラン）を作成しましょう。
- 対策の検討とアクションプランの策定に際しては、目標を達成するための実施事項の1つ1つについて、優先順位の高さを考慮し、実施時期や実施の手順等を検討し、現実的で継続できる内容とすることが大切です。
- 関係者全員を「巻き込んで」取組を進めていくためには、策定した対策とアクションプランの案について、説明会等で医療スタッフの意見を聞き、出された意見等に対して柔軟に修正等を行うことが重要です。

具体的な対策

- ゴールを意識しながら「工程表」を作成する
- 書き直すこともOK
- 多くの意見を聞いて、具体的な施策を

現状診断・対策立案シート

（ステップ4：目標設定、ステップ5：計画策定）

- 医療スタッフの勤務環境改善に当たり、最初に自機関の目指す姿（ミッションやビジョン）を確認し、それに向かうための中長期的な取組を考えてみることが望まれます。
- 「現状診断・対策立案シート」では、現状分析やミッション・ビジョンから中長期（例えば3年後等）の目標を設定し、現状と目標の差（ギャップ）やその原因を踏まえて取組を検討するという一連のフローをまとめることができます。

【現状診断・対策立案シート】

ミッション (理念)	① ミッション・ビジョンを確認
ビジョン (中期的な目標)	

勤務環境の現状	()年後の勤務環境改善目標
※「現状分析シート」で抽出した自機関の優先順位が高い課題(現状の問題点を解決するために取り組むべきこと)と、それに関連する現状の問題点を、4つの領域(①働き方・休み方改善、②職員健康支援、③働きやすさ確保のための環境整備、④働きがいの向上)に分けて記入します。	※「ミッション」「ビジョン」をもとにして、「勤務環境の現状」の欄に記載した自機関の課題とそれに関連する現状の問題点から、自機関の「ミッション」「ビジョン」の達成に貢献する目標(例えば3年後等の勤務環境のあるべき姿)を、目標の達成を目指す期間とともに記載します。P13を参照し、数値目標を設定することも検討しましょう。
② 現状の課題と問題点	③ 数値目標を検討

目標と現状のギャップ	ギャップが生じている原因
※「勤務環境の現状」と「()年後の勤務環境改善目標」にはギャップ(差)がありますので、その差を埋めるために何をすべきかを記載します。	※目標と現状のギャップを埋めるために具体的にすべきことが、自機関でできていない原因や背景事情を、具体的に記載します。
④ 目標と現状のギャップは何か?	⑤ ギャップはなぜか?

⑥ 何をするか?	対策
今年度の取組	※「目標と現状のギャップ」の欄と「ギャップが生じている原因」の欄の内容を踏まえ、今年度に取り組むべきことを記載します。
今後()年間の取組	※「目標と現状のギャップ」の欄と「ギャップが生じている原因」の欄の内容を踏まえ、3年後等までに取り組むべきこと(今年度すべきことを除く)を記載します。

- ① 自機関の「ミッション (理念)」「ビジョン (中期的な目標)」を記載。
- ② 「現状分析シート」で抽出した自機関の優先順位が高い課題と、それに関連する現状の問題点を、4つの領域に分けて記入。
- ③ 自機関の「ミッション」「ビジョン」の達成に貢献する目標 (例えば3年後等の勤務環境のあるべき姿) を、目標の達成を目指す期間とともに記載。数値で目標を設定するよう検討。
- ④ 現状と目標のギャップ (差) を埋めるために何をすべきかを記載。
- ⑤ 目標と現状のギャップを埋めるために具体的にすべきことが、自機関でできていない原因や背景事情を、具体的に記載。
- ⑥ 今年度に取り組むべきこと、3年後等までに取り組むべきことを記載。
対策の立案の際には、現実的で継続できる内容とすることに留意。

ミッション (理念)	地域に根ざし、安全で質の高い医療を提供する
ビジョン (中期的な目標)	仕事と生活を両立し、長く活躍することのできる職場環境を整備する

勤務環境の現状	3年後の勤務環境改善目標
医師の勤務環境を改善することが課題 ①働き方・休み方改善 ・1ヶ月あたりの時間外労働が●時間を超える医師が●名いる ・●科では、当直の翌日も通常勤務をすることがある ・記録や文書作成に平均で●時間以上の負担がかかっている ②職員の健康支援 ・体調不良を訴える医師が増加傾向にある ④働きがいの向上 ・ほとんどの女性医師が出産を機に離職する	医師の勤務環境を改善する ①働き方・休み方改善 ・1ヶ月あたりの時間外労働が●時間を超える医師をなくす ・医師全員が勤務と勤務の間の最低休憩時間の当院ルール以上の時間を確保できるようにする ・夜勤明けはオフにする ②職員の健康支援 ・健康的な生活習慣を学ぶ研修会を医師全員が受講する

目標と現状のギャップ	ギャップが生じている原因
・1ヶ月あたり●時間程度の業務負荷を軽減することが必要 ・記録や文書作成の負担を他職種と分担できる体制の構築	・医師事務作業補助者のスキル不足により活用が不十分な状況 ・記録や文書作成が簡素化されていない

対策	
今年度の取組	①医師事務作業補助者に委譲可能な業務を洗い出す ②一部の医師の協力の下、医師事務作業補助者に上記業務の委譲のトライアルを行い、その結果を検証する ③記録や文書作成のムダを抽出する
今後3年間の取組	①医師事務作業補助者への業務委譲を、段階的にすべての医師に拡大する ②記録や文書作成のムダを省き、内容を改訂して簡素化を測る ③医師事務作業補助者の一層の活用に向け、教育体系を整備する

ミッション (理念)	地域に信頼される高度で安全な医療を提供する
ビジョン (中期的な目標)	スタッフが生き生きと働き続けることによって、安全で質の高い医療を提供する

勤務環境の現状 有給休暇の取得を促進することが課題 時間外勤務を削減することが課題 ①働き方・休み方改善 <ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇の取得率に偏りがある ・7割の職員が独身で、今後、結婚・出産の可能性が高い ・救急入院が多い(一般病棟入院患者の6割) ・病床稼働率・・・90%以上 	3年後の勤務環境改善目標 有給休暇の取得を促進し、時間外勤務を削減する ①働き方・休み方改善 <ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇の取得促進(平均●日増) ・一般病棟の時間外勤務を削減する(平均●時間削減) ・一般病棟夜勤体制の改善(勤務者2名→3名へ) ・前残業の廃止
--	--

目標と現状のギャップ 【有給休暇の取得の促進】 <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフが誰でも必要ときに有給休暇が取得できるようにすることが必要 ・リフレッシュにつながる連続した休暇が取得できていない 【時間外勤務の削減】 <ul style="list-style-type: none"> ・作業量が多く、長時間労働による負担感がある 	ギャップが生じている原因 【有給休暇の取得の促進】 <ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇の取得は、既婚者・有子者が優先され、独身で子どもがいない人が後回しとなっている ・スタッフ本人の有給休暇の取得日数の把握が不十分である ・管理職による計画的付与への調整や工夫が不十分である 【時間外勤務の削減】 <ul style="list-style-type: none"> ・残業の常態化があり、業務内容の見直し等が行われていなかった
---	---

対策	
今年度の取組	①有給休暇の取得促進(新規取得日数の半分を取得できるようにする) →リフレッシュ休暇(連続した1週間の休暇)を計画する →勤務表作成の慣行やルールを見直す ②前残業廃止のための業務改善を開始する
今後3年間の取組	①有給休暇取得率向上を目指すための促進計画を立てる(計画的取得) ②残業時間を削減する →前残業を廃止する(0%へ) →夜勤後の残業を削減する(夜勤者数の増加の検討)

アクションプラン・シート (ステップ5 : 計画策定)

【アクションプラン・シート】

具体的取組内容	担当者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
対策①													
対策②													

- 「現状診断・対策立案シート」の「今年度の取組」については、「アクションプラン・シート」を活用し、1年間の具体的活動スケジュールを検討する。
- 「対策①・対策②…」欄に一つずつ記載。
- 「対策」の下の欄に、対策を進める具体的な手順を記載し、手順ごとに担当者を決めて「担当者」欄に記載。手順ごとにいつまでに実施するかを決め、実施期間を→(矢印)などで明示。
- アクションプラン策定の際には、現実的で継続できる内容とすることに留意。

記入例

アクションプラン例A：医師の業務負担が重く、医師の健康面のリスクを軽減したい医療機関
 目標：医師が健康面での不安がなく、持続的にその能力を発揮することができるよう勤務環境を整備する

具体的取組内容	担当者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
対策① 平成 年 月までに、医師事務作業補助者を活用し、医師全員が勤務と勤務の最低休憩時間の当院ルール以上の時間を確保できるようにし、可能な限り、夜勤明けはオフにする。													
医師事務作業補助者に委譲可能な業務を分析する。													
受け入れ方法や体制について検討する。													
トライアルの実施と結果の評価、今後に向けて検討する。													
診療報酬改定で強化された「〇〇加算」の活用を検討する。													
対策② 医師の健康支援として、健康的な生活習慣について見直す機会を提供する。													
医師の健康状態を把握する。													
健康的な生活習慣を学ぶ研修会を開催する。													

ステップ6：取組の実施 ～1つ1つ着実に継続的な実践を！～

※ 支援ツール：PDCA運営シート

- 策定された計画に基づき実際に改善を実施するためには、就業規則の改正、労使協定の締結が必要となることもあるでしょう。また、新しい措置の円滑な導入に向け、医療スタッフや経営者に対する説明・周知を行っていくことも必要となるでしょう。さらに、業務分担の変更や多様な勤務形態の導入により、業務の進め方のルール変更を行う必要が生じ、新ルールの標準化・マニュアル化を各部署で実施することも想定されます。
- 実際に取組を進めていく際には、予期しなかった様々な問題が生じることが考えられますが、できる限り早めに、かつ柔軟な対応をしていきましょう。取組の内容によって、実施しやすい一部の職場単位で試行的に実施し、その効果を検証したり支障が生じないことを確認した上で、本格実施することも一つの方法です。
- いずれにせよ、多くの問題点を一挙に解決しようとするのではなく、問題点を1つ1つ、関係者の理解を得つつ着実に解決し、継続的に運用していく姿勢が重要です。

P D C A 運営シート（ステップ6：取組の実施）

【PDCA運営シート】

具体的取組内容 (PLAN)	()月			
	実施内容 (DO)	達成状況 (○・△・×)	評価 (CHECK)	改善 (ACT)
対策①				
対策②				

- P D C A 運営シートでは、定期的（1ヶ月・四半期ごと等）にアクションプランの進捗状況を確認した上で、各取組の結果を振り返り、必要な改善策を検討するといった一連の進捗管理を行う。
- アクションプラン・シートにも記載した「具体的取組内容（PLAN）」に対し、進捗確認時までの「実施内容（DO）」の記載、アクションプランどおり行われているかの「達成状況」の評価（○・△・×等）、評価の理由の「評価（CHECK）」欄への記載、改善すべき点の「改善（ACT）」欄への記載を行う。
- 年度末に取組結果を評価し、成功要因・失敗要因を踏まえ、次年度に向けた計画を作成。

記入例

		4月		
具体的取組内容 (PLAN)	実施内容 (DO)	達成状況 (○・△・×)	評価 (CHECK)	改善 (ACT)
対策①：医師作業補助者に委譲可能な業務を洗い出す				
医師へのアンケート調査を実施し、医師事務作業補助者に行ってほしい業務を明確にする	アンケート票を作成、連休明けに記入依頼を行う準備が整った	○	アンケートは予定通り実施できるが、回収後の集計作業に時間がかかることが懸念される	事務部のスタッフに集計作業のサポートを依頼する→事務部長
医師事務作業補助者の現在行っている業務を洗い出した上で、今後委譲可能な業務を検討する		-		
医師事務作業補助者の体制を考慮しながら、今年度に委譲可能な業務を決定する		-		
院内での承認を得る		-		

ステップ7：評価・改善

～成果を測定し、次のサイクルにつなげましょう！～

- あらかじめ評価の手順、実施者を定めておき、評価を行いましょよう。また、評価結果に基づき、改善策を検討し、これらを緊急に実施すべきものと次期の計画実施の際に改善すればよいものに分類し、必要な措置を実施しましょよう。
- 目標設定の際に設定した具体的な数値目標の達成状況を確認し、評価を適切に行うことで、次の計画策定に活かしていくことや、継続的にサイクルを回していくことで、勤務環境改善の取組を定着させていくことが重要です。また、評価結果については、医療スタッフに迅速にフィードバックすることも大切です。

■ステップ1：方針表明

- ポイント1：組織的な取組であることの周知
- ポイント2：具体的な問題解決につながるという「期待感」の醸成
- ポイント3：さまざまな手段を用いて、繰り返し伝える

■ステップ2：体制整備

- ポイント4：自機関の状況にあった体制づくり
- ポイント5：さまざまな職種や属性による多様なチーム・メンバー構成が効果的
- ポイント6：医療機関内でのチームの位置づけを明確にし、医療スタッフに周知を

■ステップ3：現状分析

- ポイント7：既存の定量データを活用し、客観的な分析で冷静に現状を見つめる
- ポイント8：不足する情報は、定性的な調査で把握
- ポイント9：課題抽出と原因分析は、「森」を見てから、「木」を見ていく

■ステップ4：目標設定

- ポイント10：目標設定は“SMART”に
- | |
|--------------------------|
| Specific：テーマは具体的か？ |
| Measurable：測定可能か？ |
| Attainable：達成可能なレベルか？ |
| Result-based：成果に基づいているか？ |
| Time-oriented：期限が明確か？ |

■ステップ5：計画の策定

- ポイント11：現実的で継続性の高い計画を
- ポイント12：チーム・メンバー以外の医療スタッフにも積極的に意見を求めましょう

■ステップ6：取組の実施

- ポイント13：取組内容の説明会を行い、ひろく医療スタッフを巻き込みましょう
- ポイント14：定期的に進捗状況を確認し、医療スタッフへのPRもこまめに
- ポイント15：取組内容やスケジュールの追加・修正は柔軟に

■ステップ7：評価・改善

- ポイント16：「雇用の質」や「医療の質」の改善につながっていますか
- ポイント17：しっかりと一連の活動を振り返り、次期計画を検討しましょう

- ・有効な対策の立案には、現状を正しく認識することが不可欠です。
- ・とても悲惨な結果が出たとしても、現実には現実としてしっかりと受け止めましょう。
- ・悪いところばかりを改善しようとするのではなく、組織には必ず、良いところ、「強み」があります。他の組織と比べるのではなく、自機関の良いところ、「強み」をもっと成長させ、発展させるためのデータとして活用しましょう。

労務管理チェックリスト【すべての医療機関で実施】

手引き（改訂版）

P60～61

すべての医療機関の人事労務の担当をされている方は、労務管理に関する下記の法定事項について、セルフチェックを行って下さい。

不明点がある場合は、医療勤務環境改善支援センター又はお近くの社会保険労務士にご相談下さい。

1. 労働条件、雇用について

内容	チェック欄		
①雇用契約書もしくは労働条件通知書を労働者に渡していますか？	はい	いいえ	わからない
②就業規則を作成し、労働者に周知していますか？	はい	いいえ	わからない
③時間外・休日労働を行うにあたっての労使協定（36協定）を締結し、労働基準監督署に届出を行っていますか？	はい	いいえ	わからない

チェックのポイント

- ①労働者を採用する場合、労働条件を伝える文書を「労働条件通知書」といいます。
- ②10人以上の労働者を雇用している場合、就業規則を作成し、労働基準監督署に届出する義務があります。
- ③1日8時間、1週間40時間を超えて労働者を働かせる場合、労使協定（36協定）を結び、割増賃金を支払う必要があります。

2. 帳簿・記録について

内容	チェック欄		
①労働者名簿・賃金台帳・出勤簿またはタイムカードはありますか？	はい	いいえ	わからない
②労働者の労働時間を把握していますか？	はい	いいえ	わからない
③有給休暇の取得日数の管理をしていますか？休暇簿等がありますか？	はい	いいえ	わからない

チェックのポイント

- ①「労働者名簿」とは、労働者の氏名、生年月日、住所等を記入した名簿です。「賃金台帳」とは、労働者の氏名、労働日数、労働時間数等を記入した台帳です。「出勤簿」とは、賃金台帳の記載事項である労働時間数等を確認するための帳簿です。

3. 労働社会保険関係について

内容	チェック欄		
①常勤の労働者に対して、労働保険（労災保険・雇用保険）、社会保険（健康保険・厚生年金保険）に全て加入していますか？	はい	いいえ	わからない
②非常勤の労働者に対して、勤務実態に即した適切な労働社会保険の加入をしていますか？	はい	いいえ	わからない

チェックのポイント

- ①労働保険（労災保険と雇用保険）は、原則として労働者が1人でもいれば加入義務があります。また、社会保険である、健康保険と厚生年金保険も、法人であれば1人でも、個人病院であれば5人いれば、加入義務があります。
- ②非常勤の労働者の場合、働き方によって加入義務の要件が変わってきます。お悩みの場合、医療勤務環境改善支援センター等へ相談してみましょう。

4. 職場の安全衛生について

内容	チェック欄		
①衛生管理者・産業医を選任していますか？	はい	いいえ	わからない
②常勤の労働者に対して、年に1回以上の定期健康診断を行っていますか？	はい	いいえ	わからない

チェックのポイント

- ①衛生管理者は、労働災害の防止などを職務としており、常時50人以上の労働者がいる場合、1人以上選任しなくてはなりません。産業医は、労働者の健康管理等を行う医師で、常時50人以上の労働者がいる場合、1人以上選任しなくてはなりません。

5. 出産・育児・介護について

内容	チェック欄		
①産前産後休業制度、育児休業制度を導入していますか？	はい	いいえ	わからない
②妊娠中及び産後1年以内の女性労働者に対する時間外勤務免除・深夜労働（宿直、夜勤等）免除の制度を導入していますか？	はい	いいえ	わからない
③3歳未満の子を養育する労働者に対する短時間勤務制度を導入していますか？	はい	いいえ	わからない
④介護休業制度を導入していますか？	はい	いいえ	わからない

チェックのポイント

- ①育児休業制度は、労働者が申し出ることにより、子どもが1歳になるまでの間、休業することができる制度です。
- ②働く女性の母性健康管理措置、母性保護規定として、妊産婦の時間外労働・休日労働・深夜業の制限、妊婦の軽易業務転換、保健指導又は健康診査を受けるための時間の確保、勤務時間の変更・勤務の軽減等があります。
- ④介護休業制度は、労働者が申し出ることにより、要介護状態にある家族1人につき、常時介護を必要とする状態ごとに1回の休業をすることができる制度です。

■ 医療機関自らの問題でもある「勤務環境改善」を始めましょう！

- 勤務環境の改善（「雇用の質」の向上）は、「優秀な人材の獲得や定着」、さらには「医療サービスの質の向上」や「経営の安定」につながる、非常に大事なことです。
- 人口減少傾向の下、他の業種との「人材の争奪戦」、医療機関が医療資格者から「選択される」時代です。勤務環境改善に取り組むか否かは、将来の経営にも影響します！

■ トップ自ら、勤務環境改善への高い意識と、改善方針の表明を！ 職員個々の様々な事情や働き方の尊重、目配りと気配りを！

- これらにより、職員のモチベーションや帰属意識が高まり、組織内の良い雰囲気づくりや職員の定着、離職者の減少につながるのではないのでしょうか。
- 働く職員、「ひと」を大切にし、いきいきと働ける、働きがいがある職場づくりを！

■ 医療機関それぞれの現状に応じた、医療勤務環境改善マネジメントシステムを活用した勤務環境改善の取組を、支援します！

- 医療機関を取り巻く状況（地域、ニーズ、経営状況、職員構成等）は様々であり、医療機関ごとにと取組が異なるのは当然です。まずは、できることから始めましょう。
- 各医療機関で、自組織の勤務環境の現状（データや職員の声など）の把握を、そして、現実的で継続できる自主的な取組をお願いします。マネジメントシステムによる医療機関の取組を、医療勤務環境改善支援センターがパートナーとなって支援します！

医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入について、 「難しそう」「ハードルが高そう」などと思われる方は・・・

- 勤務環境改善の取組を計画的かつ効果的に進めるためには、医療勤務環境改善マネジメントシステムの活用が有効と考えています。
まずは、手引き（改訂版）を参照して、マネジメントシステムの導入を優先的に検討しましょう。
 - 「グループ討議」で、マネジメントシステムを導入する場合の問題点について、各グループで議論及び発表をしていただきます。
他の参加者のご意見、発表に対する有識者等のコメント、質疑応答も参考に、自組織へ持ち帰って、マネジメントシステムの導入に向けて検討しましょう。
 - マネジメントシステム導入の検討に当たっては、他の医療機関の具体的な取組事例（取組の背景や成果を含め、「いきサポ」に掲載）で、勤務環境改善のイメージを持っていただくことも、お勧めです。
- … 導入が困難なやむを得ない事情がある場合は、「勤務環境セルフチェックリスト（簡易版）」（手引き（改訂版）P62～）を活用した簡易的な方法により、取組に着手しましょう。
また、「労務管理チェックリスト」もご活用ください。

おわりに

- 「参考情報」：手引き（改訂版）のP 6 5以降にURLや医療法の条文等を掲載
- 院長の協力を得るために
 - ・ アクションプランを提示して、具体的な説明を
 - ・ 進捗と成果の報告を
- 全員で共有するために
 - ・ 毎月の進捗、1年後のゴールなどを視覚化
 - ・ 進捗と達成を共有するために、小さなステップに分けて「見える化」して公表
- 成功モデルをヒントに
 - ・ いきいき働く医療機関サポートweb（いきサポ）を活用
 - ・ 手引き（改訂版）のP 6 5以降「参考情報」を活用