

令和2年度 厚生労働省 委託事業  
医療従事者勤務環境改善のための助言及び調査業務

# 医療勤務環境改善支援センター の運営及び活動 にあたっての手引き

令和3年3月

医療従事者の勤務環境改善のための  
助言及び調査事業検討委員会



## ～はじめに～

医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）は、可能な限り多くの医療機関が、医療従事者の勤務環境の改善に向けた自主的な取組を促進できるよう、地域の関係者と連携して、医療機関に対する勤務環境の改善の重要性の周知や、具体的な改善の支援を行うものとされています。

勤改センターは、医療労務管理アドバイザー（人事・労務管理の専門家である社会保険労務士等）と医業経営アドバイザー（医業経営の専門家である医業経営コンサルタント等）が連携し、医療機関に対して、P D C A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である「医療勤務環境マネジメントシステム（以下、「マネジメントシステム」）に基づき、改善計画の策定・実施・評価等を総合的に支援する役割を担います。

平成26年10月の改正医療法に基づき、医師、看護師等の医療従事者の離職防止や医療安全の確保等を図るため、マネジメントシステムの推進機関として、各都道府県で勤改センターの設置が開始されてから7年目を迎えましたが、この間、働き方改革推進法の成立もあり、勤改センターの位置づけがますます重要になっています。ただし一方で各都道府県によって取組状況は様々であり、その差異は依然として大きい側面もあります。

そこで本事業（医療従事者の勤務環境改善のための助言及び調査検討事業）では、現在の勤改センターの実態を把握するためのアンケート調査を実施するとともに、勤改センターの活動の更なる活性化等を図ることを目的として、勤改センターの設置、運営を担う都道府県職員の皆様を主たる対象者とした、勤改センターの運営及び活動にあたっての手引きを、改めて整理しました。本手引きは、令和元年度に、それ以前の複数の検討成果を統合して作成した「医療勤務環境改善支援センターの運営及び活動にあたっての手引き」の改訂版にあたります。

今回改定を加えた本手引きは、最新のアンケート調査の結果も踏まえ、勤改センターが現在抱える課題への対応に、焦点が当たるよう構成も見直しており、医業経営アドバイザーや医療労務管理アドバイザーの方々にも業務の参考になりうるものと考えています。地域の医療機関の働き方改革をリードする勤改センターの活動においてご活用頂ければ幸いです。

令和3年3月

医療従事者の勤務環境改善のための助言及び調査事業検討委員会

## 【用語の解説】

<b>医療勤務環境改善支援センター (勤改センター)</b>	各都道府県に設置された、医療従事者の勤務環境の改善を促進するための拠点
<b>医業経営アドバイザー</b>	診療報酬面、医療制度・医事法制面、組織マネジメント・経営管理など医業経営に関する専門知識を有するアドバイザー
<b>医療労務管理アドバイザー</b>	勤務シフトの見直し・労働時間管理・休暇取得促進・就業規則の作成・変更・賃金制度の設計・安全衛生管理や福利厚生など労務管理に関する専門知識を有するアドバイザー
<b>運営協議会</b>	医療勤務環境改善支援センターの運営に関する協議の場
<b>医療勤務環境改善マネジメントシステム</b>	医療従事者の勤務環境の改善に向けて、各医療機関等の実態に合った形で、一連の過程を定めて継続的に行う自主的な仕組み

## 医療勤務環境改善支援センター 活動チェック表

2020年度勤改センター助言事業ブロック研修会で見えてきたセンターの活動を円滑に進めるポイントをまとめました。活動状況を確認いただき、未着手の取組については、いつ着手するか計画を立てて取り組む等していただければと思います。

斜体文字は記入例です。

No	取組項目 ( ) 内は好事例の例示	取組状況	今後の方針	担当	メモ
1	都道府県・労働局・勤改センター間、アドバイザー間の情報共有※1 (都道府県・労働局・勤改センター事務局の情報共有・意見交換会を定期的に(3か月に1回等)開催。都道府県「地域医療支援センター」関係者も同席。アドバイザー間で意見交換会や交流会が定期的に(月例等)開催、病院訪問は医業経営・医療労務管理アドバイザーが共に訪問するのを基本とする※2。医療施策関連情報が定期的にアドバイザー含めセンター全体で共有されている等)		〇月から Web 定例ミーティングを開催する	〇〇	優先順位1位
2	病院情報のシェアの工夫 (病院情報を集約して管理する等 (cf.病院カルテ))				
3	地域医療構想・医師派遣担当との意見交換 (960 超病院や地域中核病院の情報共有、把握・支援にあたっての戦略の相談。相談内容は適宜センター内で共有等)	・			
4	域内の医療機関情報の把握(戦略MAP作り)※3 (担当を決めて、全医療機関にアプローチ(訪問/Web訪問/電話等)。医療機関への当たり方は構想担当・派遣担当とともに検討等)		フォローアップ調査を今年度中にやりきる		
5	病院協会等の巻き込み (運営協議会に病院協会関係者・大学関係者・都道府県医師会関係者・地域医療構想アドバイザーに入ってもらい。病院団体等からセンター活動の周知を依頼する等)				
6	時短計画策定支援に向けた準備 ※4、5、6 (アドバイザー勉強会や医療機関向け説明会開催を計画。「医師労働時間短縮計画」に関する具体的相談・助言の開始等)				
7	来年度の重点支援先探し※7				
8	基金、補助金等理解、周知				

都道府県職員に限らず、勤改センター職員や、アドバイザーの方でも

- ※1 2024.4 に向けて、勤改センター、都道府県、労働局間の情報共有・意識合わせ、そしてアドバイザー間での情報共有・意識合わせが重要です。定期的な打合せ（cf.月例打合せ）の設定等が推奨されます。
- ※2 労務管理に関する支援は不要という医療機関でも、ハラスメント等での支援を求めてくる場合がある。様々なニーズに対応できるよう労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが連れだつての訪問が望ましい（医療機関の情報を収集するために都道府県職員が同行することも考えられます。）。
- ※3 医療機関が960超医師は不在という場合、医師が労働時間を正しく申告していない可能性もある。地域の中核医療機関等にはその旨注意喚起するのが望ましい（労働基準監督署が立ち上がった場合、法違反で指導される可能性があること、勤改センターが職員アンケートを実施することもできること、補助金等は960超医師がいる医療機関が対象であることを説明する等。）。
- ※4 時短計画策定ガイドラインの内容は年内に固まる方向（第8回医師の働き方改革に関する検討会で示された案に、宿日直許可基準を得ていない場合の宿日直の適正な取扱い（＝時間外労働として扱うこと）について書き込む方向とされているのみ）。
- ※5 時短計画の様式は医療機関独自の工夫をしやすくする観点から国としては定めない予定。
- ※6 医療機関向け説明会がより開催しやすくなるよう、来年度の労務管理アドバイザー関係予算（都道府県労働局）では、労務管理セミナーの開催費用を増額要求中（説明会等を今年度は実施しないセンターにも来年度は実施をお願いする方向ですので、開催に向けて医療機関の状況に応じたテーマの選定・準備を宜しく願います。）。
- ※7 来年度の労務管理アドバイザー関係予算（都道府県労働局）では、都道府県ごとに特定の医療機関を選定し、年間を通した支援を行うことで、効果的な支援策を検討するための費用を増額要求中（詳細は来年度に研修等を実施予定であるが、医療機関より継続的な支援の希望があった場合や、勤務環境改善に意欲的な医療機関を把握した場合は来年度に備えてリストアップをお願いします。）。
- ※新しい評価機能については、勤改センターとは別組織として新しい組織の立ち上げが予定されています。サーベイヤーの研修等は2021年度開始予定。勤改センターの業務と直接には関連しませんが、医療機関を支援するにあたって押さえていただきたい取組であり、関連情報は適宜情報提供いたします。

# 目 次

はじめに .....	1
1. 医療勤務環境改善支援センターについて .....	1
2. 医療勤務環境改善支援センターの活動概要 .....	5
<b>I. 医療勤務環境改善支援センターの活動体制の整備・強化 .....</b>	<b>7</b>
1. 医療勤務環境改善支援センターの活動体制 .....	7
2. 運営協議会の運営・活用 .....	9
3. 医療勤務環境改善支援センターの活動計画・活動の進捗管理 .....	12
4. 医療機関への支援にあたっての基盤整備 .....	14
5. アドバイザー間の情報共有・連携 .....	16
<b>II. 医療機関への周知・啓発 .....</b>	<b>19</b>
6. 医療機関向け周知・啓発 .....	19
<b>III. 支援対象医療機関との特定と支援準備 .....</b>	<b>22</b>
7. 支援対象医療機関および課題の確定 .....	22
<b>IV. 医療機関への本格支援 .....</b>	<b>25</b>
8. 医療機関への支援にあたっての基本姿勢とマネジメントシステムの活用のあり方 .....	25
9. 支援による医療機関での取組の成果確認・継続支援 .....	29
<b>V. 医療勤務環境改善マネジメントシステムについて .....</b>	<b>31</b>
10. 医療勤務環境改善マネジメントシステムの概要、活用方法等 .....	31
<b>VI. 各都道府県の医療勤務環境改善支援センターの取組事例 .....</b>	<b>46</b>

## 参考資料 (P66～)

- A. 関連法令 (P67～)
- B. 支援活動のための資料 (P71～)
- C. 国が今までに提示してきた勤改センターの基本的な活動の整理 (P81～)
- D. アドバイザーの支援活動例 (P88～)
- E. 医療勤務環境改善マネジメントシステム導入ステップの参考資料 (P91～)

# はじめに

## 1. 医療勤務環境改善支援センターについて

### 1-1 法的な位置づけ

平成 26 年 10 月 1 日施行の改正医療法「第四節 医療従事者の確保等に関する施策等」では、各医療機関の管理者は、計画的な勤務環境改善に向けた自主的な取組を進めていくことが求められています。

#### 第30条の19:

病院又は診療所の管理者は、当該病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置を講ずるよう努めなければならない。

このため、都道府県では、各医療機関の勤務環境改善に関する相談に応じ、必要な情報の提供、助言を行うこととなります。

#### 第30条の21:

都道府県は、医療従事者の勤務環境の改善を促進するため、次に掲げる事務を実施するよう努めるものとする。

- (1) 病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善に関する相談に応じ、必要な情報の提供、助言その他の援助を行うこと。
- (2) 病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善に関する調査及び啓発活動を行うこと。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、医療従事者の勤務環境の改善のために必要な支援を行うこと。

そして、医療法第三十条の二十の規定に基づき、「医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針」を定め、平成二十六年十月一日から適用されました。（本文 68 ページ）

#### (目的)

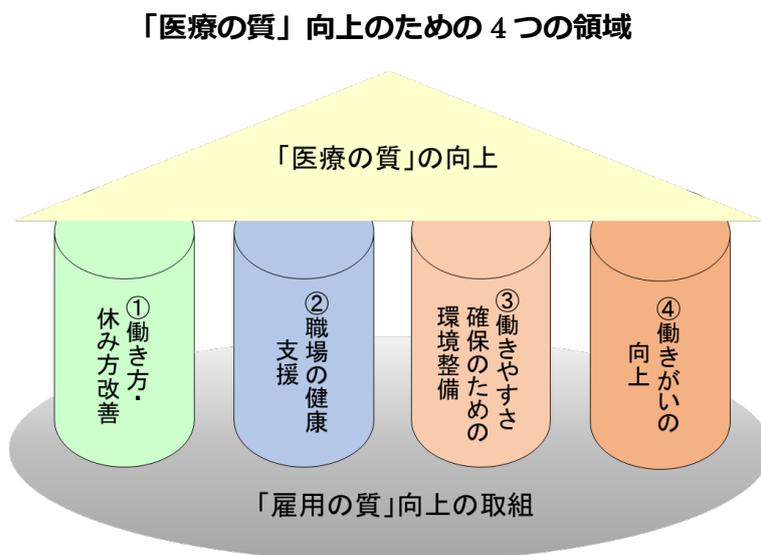
第一条 この指針は、病院又は診療所の管理者が医師、看護師等の医療従事者その他の職員の協力の下に一連の過程を定めて継続的に行う自主的な勤務環境を改善する活動を促進することにより、医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置の適切かつ有効な実施を図り、もって安全で質の高い医療の提供に資することを目的とする。

## 1-2 基本的な役割

医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）は、可能な限り多くの医療機関が（医療勤務環境改善マネジメントシステム（詳細後述）を活用し）、医療従事者の勤務環境の改善に向けた自主的な取組が促進されるよう、地域の関係者と連携し、公的支援機関として、医療機関に対する勤務環境の改善の重要性の周知や、具体的な改善の支援を行うものです。

また、勤改センターは、医療労務管理アドバイザー（人事・労務管理の専門家である社会保険労務士等）と医業経営アドバイザー（医業経営の専門家である医業経営コンサルタント等）が連携して、医療機関に対して一体的かつ総合的・専門的な支援を行うことが基本となります。

勤改センターが支援する医療従事者の勤務環境の改善の背景には、「医療機関の「医療の質」を向上させるためにも「雇用の質」を向上させなくてはならない」という考え方があります。「雇用の質」向上の取組としては、下図にある、「働き方・休み方改善」「職員の健康支援」「働きやすさ確保のための環境整備」「働きがいの向上」の4つの領域が想定されており、勤改センターの医療労務管理アドバイザー及び医業経営アドバイザーは、少なくともこの4領域をカバーする幅広い視点で、医療機関の実情や特徴に合った取組を促進していくことが求められます。



4つの領域別の取組概要や取り組み例には、下記のようなものがあります。

「雇用の質」向上のための領域	取組概要	取組例
①働き方・休み方改善に取り組む場合	過重労働による健康障害の防止や医療安全のためには、長時間労働をできるだけ改善することが重要です。適正に労働時間の管理を行うためのシステムや業務体制や指示のあり方を検討しましょう。	○労働時間管理の視点 ○労務管理の視点 ○職種ごとの負担軽減の視点

「雇用の質」向上のための領域	取組概要	取組例
②職員の健康支援に取り組む場合	医療スタッフが心身ともに健康な状態で仕事に臨むことは、医療安全や質の高い医療を提供する上で不可欠です。そのための職場での協力体制や、対策を考えてみましょう。	○職員の健康の確保の視点
③働きやすさ確保のための環境整備（ソフト面・ハード面）に取り組む場合	医療スタッフを確保し、長く活躍し続けてもらうために重要な「働きやすい環境」とはどのようなものかを考え、子育て支援や多様な勤務形態の導入等、ハード面・ソフト面の双方での対応を検討してみましょう。	○仕事と子育ての両立支援の視点 ○仕事と介護の両立支援の視点 ○職員の安全の確保（暴言・暴力等への対策）の視点 ○いじめ・ハラスメント対策の視点 ○地域活動支援の視点 ○職員満足度の向上の視点
④働きがいの向上に取り組む場合	組織の活性化、質の高い医療の提供のためには、医療スタッフのモチベーションの向上が欠かせません。モチベーションを上げ、職員満足度を高めるための対策を検討しましょう。	○（専門職としての）キャリアアップ支援の視点 ○人事異動によるキャリアアップの視点 ○休業後のキャリア形成の視点 ○給与・手当等への処遇改善

### 1-3 医療勤務環境改善支援センターに今後見込まれる業務

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成 30 年法律第 71 号）」の施行により、2019 年 4 月からは、医療従事者（医師以外）への時間外労働上限規制が開始されるとともに、医師を含む医療従事者への年 5 日の年次有給休暇の確実な取得が義務付けられています。

また、2024 年 4 月から勤務医に対する時間外労働の上限規制が適用されることとなっています。

こうしたことに伴い、医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）では、運営協議会の開催時や医療機関に向けた様々な情報発信、各医療機関への助言・相談対応等の業務の増加が見込まれます。具体的には、以下のような業務が生じることが見込まれています。

● **医師等勤務時間短縮計画の策定に関する助言・確認（税制事務含む） ※2019 年度～**

医療機関が、勤改センターのアドバイザーの助言等を受けて医師等勤務時間短縮計画を策定した場合、同計画中に記載のある勤務時間短縮用設備（器具・備品（医療用機器を含む）、ソフトウェアのうち一定の規模（30 万円以上）のもの）の取得について、税制優遇（特別償却制度）を受けられることとなります。これに関連して、医療機関の医師等勤務時間短縮計画に対する助言、確認、設備等導入 6 箇月後の成果確認等の事務が発生します。

● **管下の全医療機関に対する、労働時間管理の適正化に関する働きかけ ※2019 年度～**

①労働時間の把握等の徹底

労働時間の把握が不十分な医療機関に対して、把握を支援する。

②宿日直許可基準の現代化、研鑽の取扱いについての適正化の推進

宿日直許可基準の現代化、研鑽の取扱いについて、令和元年 7 月 1 日に厚生労働省労働基準局から通知が発出されており、これらについて都道府県労働局・都道府県医師会と連携で周知（労働時間等説明会の開催）を行う。

③その他、検討会とりまとめ内容（上限水準、対象医療機関の要件等）の周知

時間外労働の上限時間数や、地域医療の提供体制を確保するために暫定的に高い水準を認めることとなった場合の対象医療機関の要件等の周知、及び必要な取組（上限水準を見据えた医師の労働時間短縮の推進）を促進する。

④2019 年に実施した病院を対象とした労務管理状況調査のフォローアップ対応として、

管内病院の労務管理が適切に実施されていることの確認及び必要に応じた助言の実施を引き続き行う。

● **その他の業務 ※2019 年度～**

- 上限規制開始の 2024 年が近づくに伴い、医師の長時間労働を削減する必要性がグロースアップされ、前年度以上に訪問支援等業務量が増加する可能性があります。
- 2019 年 4 月に施行された改正労働基準法に関する問い合わせ等が増える可能性（医師においても、年 5 日の年次有給休暇の取得は義務化）があります。

## 2. 医療勤務環境改善支援センターの活動概要

### 2-1 活動概要

医療勤務環境改善支援センターの活動概要は下記のように整理できます。

#### 基本的な役割

可能な限り多くの医療機関がマネジメントシステムを活用し、医療従事者の勤務環境の改善に向けた自主的な取組が促進されるよう、地域の関係者と連携して、医療機関に対する勤務環境の改善の重要性の周知や、具体的な改善の支援を行う。

#### I. 勤改センターの活動体制の整備・強化

##### 1. 勤改センターの活動体制

医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが、センターの活動全体に関わる体制構築

##### 2. 運営協議会の運営・活用

都道府県が主体となり、運営協議会を検討の場として有効に運営・活用する。

##### 3. 活動計画・活動の進捗管理

単年度のみならず中長期視点を含み、目標設定、進捗管理を伴う計画の策定・実践

##### 4. 支援にあたっての基盤整備

地域の医療等に関わる関係機関・団体との連携体制を構築し、各種団体の既存の取組も活用した支援を検討実施する。

##### 5. アドバイザー間の情報共有・連携

医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーは相互に連携し、支援業務上での知見等を蓄積・共有する。また支援力向上のため、地域の関係団体と連携した実践的な研修等を実施する。

#### II. 医療機関への周知・啓発

##### 6. 医療機関への周知・啓発

医療機関への周知・啓発の実施にあたっては、経営トップ層へのアプローチを基本とするとともに、様々な制度等と関連させながら、分かり易い資料を活用・提示して働きかけを実践する。

#### III. 支援対象医療機関の特定と支援準備

##### 7. 支援対象医療機関及び課題の特定

アンケート調査、セミナー開催、個別相談、個別訪問等の実施によりニーズを把握した上で、まずは取組みやすく成果が出やすい課題を候補とするなど、工夫をしながら課題を確定する。

#### IV. 医療機関への本格支援

##### 8. 支援にあたっての基本姿勢とマネジメントシステムの活用

地域や各医療機関の実情・ニーズ等を踏まえるとともに、勤改センターからも積極的に働きかけ、創意工夫を凝らした対策立案を、支援する。また医療勤務環境改善マネジメントシステムを有効に活用し、先駆的な事例をモデル選定するなど、地域全体への普及に向けた取組も実施。

##### 9. 支援による取組の成果確認・継続支援

評価項目や手順および実施者をあらかじめ定め、実施期間末で成果確認を行うことで、継続してPDCAを回せるよう支援。

#### V. 医療勤務環境改善マネジメントシステムについて

##### 10. マネジメントシステムの概要・活用方法等

- 概要
- 導入ステップ
- 導入支援でのポイント
- 導入支援に際しての留意事項(Q&A)
- 導入支援に際してのチェックリスト
- マネジメントシステムの活用全般に関する留意点 等

## 2-2 アドバイザーの活動範囲考え方

---

医療勤務環境改善は医療従事者の離職防止や医療安全の確保等を図り、経営を安定させることが最大の目的となります。目的を果たすためには医療労務管理・医業経営アドバイザーがそれぞれの専門性を活かした活動が求められます。

具体的な支援実施に当たっては、医療機関によって課題は様々なため、支援内容もニーズに合わせた柔軟な対応が必要となります。そのため、アドバイザーの活動範囲は全国の勤改センターで統一の見解を示すのではなく、各勤改センターが地域のニーズに合わせて独自に設定し活動することが求められます。

なお、勤改センターのアドバイザーが社会保険労務士又は医業経営コンサルタントでもある場合には、勤改センターのアドバイザーが、

- ・ 指針や手引書を医療機関に対する支援ツールとして活用しつつ、医療機関における医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入の支援や定着状況の確認を行うこと
- ・ それらの過程における医療機関からの相談等への対応を行うこと

を業務とすることや、法律（医療法）に基づく仕組みの中で公的な役割・使命を担う立場であることを認識しつつ、医療機関との信頼関係を築きながら、アドバイザー業務を適切に遂行することが求められます。

このようなアドバイザーの役割・立場を踏まえ、アドバイザーとしての活動を行う際には、アドバイザーである旨を明記した名刺を準備し、その名刺を医療機関に対して提示した上で活動することが求められます。

一方、社会保険労務士に当たる場合、下記の留意・禁止事項があることに注意が必要です。

「仕様書における社会保険労務士等に関する留意・禁止事項（都道府県労働局委託事業）」

- ・ 社会保険労務士又は弁護士等にあつては、支援センターにおける業務と生業としての業務を明確に区分し、営業活動等を行うことのないように特に留意すること。また、相談対応中などにおいて、特定の社会保険労務士や弁護士等の紹介、生業としての処理依頼の受託は実施しないこと。
- ・ 支援センターは技術的な支援を行うことを目的とするため、36協定や就業規則などの作成に係る提案やアドバイスは行うものの、労働基準監督署への届出や各種助成金の提出代行など、社会保険労務士法に抵触する行為については、対応しないこと。

なお、医業経営アドバイザーについても、上記を参考にした適切な対応が求められます。

# I. 医療勤務環境改善支援センターの活動体制の整備・強化

## 1. 医療勤務環境改善支援センターの活動体制

### 1-1 医療勤務環境改善支援センターの活動体制の整備での取組ポイント

#### ●医療勤務環境改善支援センター(以下、「勤改センター」)の運営活動には、医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが広範囲に関わる体制を整備します

- 医療機関への支援訪問に限らず、周知・広報をはじめとした勤改センター運営に関わる活動に、医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが広範囲に関わっていくことが勤改センターの存在や役割・支援内容を医療機関に伝えていくという活動を向上させます。
- 勤改センターの体制としては、勤改センター担当者／事務局担当者に加えて医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが同一の場所に配置されている体制や、それに相当する（情報共有して連携で活動できる）体制が整備されることが有効と考えられます。また、医療労務管理と医業経営の両アドバイザーには、相談・支援を地域別に担当するなど、役割分担をすることも有効です。
- 医療機関への支援ニーズ把握のための訪問には、勤改センター担当者と両アドバイザーの3名で訪問を行うことが有効です。

### 1-2 取組ポイントの解説

- 各医療機関が、マネジメントシステムを活用し、勤務環境の改善に向けて自主的な取組を行うことを支援するために、
  - 説明会、研修会、ワークショップ等の開催を通して、マネジメントシステム等に関する周知・啓発を行う
  - 医療機関の実態やニーズの把握を行うことによって、具体的な課題に対処するためのマネジメントシステムの導入を支援していくことが勤改センターの基本的な役割です。
- 勤改センターは、可能な限り多くの医療機関がマネジメントシステムを活用し、医療従事者の勤務環境の改善に向けた自主的な取組が促進されるよう、地域の関係者と連携して、医療機関に対する周知・啓発や支援を行うものです。
- 勤改センターは、医療労務管理アドバイザー（人事・労務管理の専門家である社会保険労務士等）と医業経営アドバイザー（医業経営の専門家である医業経営コンサルタント等）が連携して、医療機関に対して一体的かつ総合的・専門的な支援を行うことが基本となります。
- 医療機関に対するマネジメントシステムの導入支援を促進させていくためには、マネジメントシステム等に関する周知・啓発や医療機関の実態やニーズの把握などに医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが広範囲に関わり、様々な情報を共有して支援前の段階から連携して活動していくことが効果的であり、そのためには勤改センターの担当者／事務局担当者に加えて医療労務管理と医業経営の両アドバイザーが勤改センターという同一の場所に配置さ

れている体制や、それに相当する体制（情報共有して、連携で活動できる体制）が整備されることが有効と考えられます。

- また、勤改センターの担当者／事務局担当者に加えて医療労務管理と医業経営の両アドバイザーの役割分担を明確にしておくことが重要です。例えば、都道府県の地域をいくつかに分けて、医療労務管理と医業経営の両アドバイザーの誰がどの地域を担当するかなどを明確に分担している勤改センターもあります。

### 1-3 先行的な活動事例

- 勤改センターの活動を掲載した「センターニュース」を、毎月、府内の全医療機関に発行し、勤改センターの活動内容や取組事例など医療機関にとって有益な情報を提供している。（京都府勤改センター／H29年度）
- 委託先である医師会の毎月発行の会報に「勤改センターからのお知らせ」を掲載して、勤改センターの周知を図っている。また、医師会の研修会に勤改センターのチラシを置かせてもらっている。（三重県勤改センター／H29年度、鳥取県勤改センター）
- 2018年5月から会報(いきサポ)を隔月で発行（2019年度は毎月発行予定）。会報ではセミナーでの発表事例などを紹介しているが、具体的な医療機関名が登場するため関心が高い。ただ、読んで欲しい人に会報が渡っていない懸念があり、2019年度からはセミナー参加者等できるだけ個人向けに送付することを検討している。（愛知県勤改センター／H30年度）
- 勤改センター事務局担当者と両アドバイザーが基本的には勤改センター内に常駐している。医療機関への訪問は、勤改センター担当者と医業経営アドバイザーおよび医療労務管理アドバイザーの3名で常時訪問している。（京都府勤改センター／H29年度）
- アドバイザーの質の向上を図るために、当初の団体からの「推薦・紹介」を「公募制」に変更した。公募制で選考を行い、本事業に対する力量のある方、医療業界に詳しいアドバイザーを見極めてアドバイザーを揃えた。アドバイザーの質とは、医療現場を判っていること、医療機関へのマネジメント、調整力、モチベーションをあげることができる、適切なアドバイスの提供などである。（熊本県勤改センター／H30年度）
- アドバイザー派遣は勤改センター長が主体的にコントロールして、アドバイザーの得意分野と医療機関の相談内容や課題にあわせて担当を決めている。勤改センター長のリーダーシップが勤改センターにとって重要で、センター長が専従でセンターのマネジメントを積極的に行い、実働部隊の牽引をしていることが大きい。（熊本県勤改センター／H30年度）

### 1-4 国が提示している基本的な活動とは

#### ☞ 参考資料C 1-1. (2) 勤改センターの役割の正確な理解の促進等 参照

- 勤改センターの役割の説明
- 情報の適切な管理

## 2. 運営協議会の運営・活用

### 2-1 運営協議会の運営・活用での取組ポイント

#### ●運営協議会は、都道府県が主体となって開催します

- 医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）と運営協議会を構成する機関・団体の間、及びこれらの機関・団体相互間の垣根をなくす連携の場として機能するよう、運営協議会を形式的なものとすることなく開催することが重要です。運営協議会を年2回（上半期及び下半期）開催することで、形式的な実施に終わることなく、それまでの活動状況の確認・評価・さらなる取組につなげることも重要です。

#### ●運営協議会の場を活用して、医療関係団体の協力を要請します

- 運営協議会の場を活用するほか、都道府県医師会等の構成団体を個別に訪問するなどにより、マネジメントシステムへの理解促進と会員組織への周知を依頼することが効果的です。
- 団体には周知をお願いするほか、運営協議会の構成団体が会報等を発行している場合には、マネジメントシステムの周知等勤務環境改善に関する必要な情報提供のための記事掲載等を依頼して、勤改センターとしても当該団体の会員向けに周知・啓発を行います。

#### ●運営協議会とは別に、話題に応じて個別協議の会議や実務者会合などを開催します

- 開催回数が限定される運営協議会とは別途、責任者レベルや実務者レベルでの個別協議を行う会議体（3者協議会、推進会議など）を設けて実施することが勤改センターの活動上有効です。

### 2-2 取組ポイントの解説

- 運営協議会は、各都道府県の取組に係る年次活動計画や勤改センターの運営の在り方等を協議するほか、参加機関・団体相互間の意見・情報交換を行うなど、勤改センターとこれらの機関・団体の間、及びこれらの機関・団体相互間の垣根をなくす連携の場として設置し、機能するよう、形式的なものとすることなく、活発に開催することが重要です。
- 運営協議会の委員には、都道府県医師会、看護協会、病院団体（公立・市立）、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会、都道府県労働局、地域医療支援センター／地域医療支援機構、労災指定医協会等に加え、その他の病院協会関係者、大学関係者、地域医療構想アドバイザー等、地域の実情に応じた関係機関・団体に入ってもらいたいことが望まれます。
- 話題に応じて関係する運営協議会の構成機関・団体が個別に協議することや、運営協議会の構成機関・団体の実務者レベルによる会合を定期的で開催し、意見・情報交換を行うことも効果的です。
- 運営協議会を機能させていくためには、勤改センターの設置主体である都道府県の責任者と担当者が一体となって、運営協議会を構成する機関・団体の責任者へ働きかけることが重要です。

- 勤改センターの設置主体である都道府県や都道府県労働局、勤改センター（委託先機関）の責任者レベルや実務者レベルでの個別協議を行う会議体、例えば責任者レベルの3者協議会／3者運営会議、および推進会議／実務者会議などを設けて実施することが、運営協議会で承認された実施事項の推進には有効です。

## 2-3 先行的な活動事例

- 運営協議会の委員である放射線技師会、臨床検査技師会、理学療法士の理事会等へ出席し勤改センターの目的や実際の活動等について紹介できるよう働きかけている。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 運営協議会の構成団体には、マネジメントシステムへの理解促進と会員組織への普及を依頼するために、個別訪問を実施している。（岐阜県勤改センター、京都府勤改センター／H29年度）
- 事業全体を回す“推進者”としての役割を「運営協議会」、実際に訪問等を行う実働部隊の“地域推進支援者”としての役割を「推進委員会」に振り分けたことにより、機動力を確保でき、結果的に活発な活動につながった。（鳥取県勤改センター／平成27年度～）
- 運営協議会の他に、実務者レベルの推進委員会を4カ月に1回、開催しており、勤改センターの運営に関する実質的な検討を行っている。推進委員会には、病院協会から3名、看護協会から3名、社労士会から3名の他、経営コンサルタント協会や病院の理事などが参加している。推進委員会では訪問時のヒアリングシートなど、ツール類の検討なども行っている。（鳥取県勤改センター／平成27年度～）
- 毎月、実務担当で打合せ会議を開催している。参加者はアドバイザー、相談員、医師会、県職員、県労働局職員などである。（福井県勤改センター、愛知県勤改センター／H30年度）

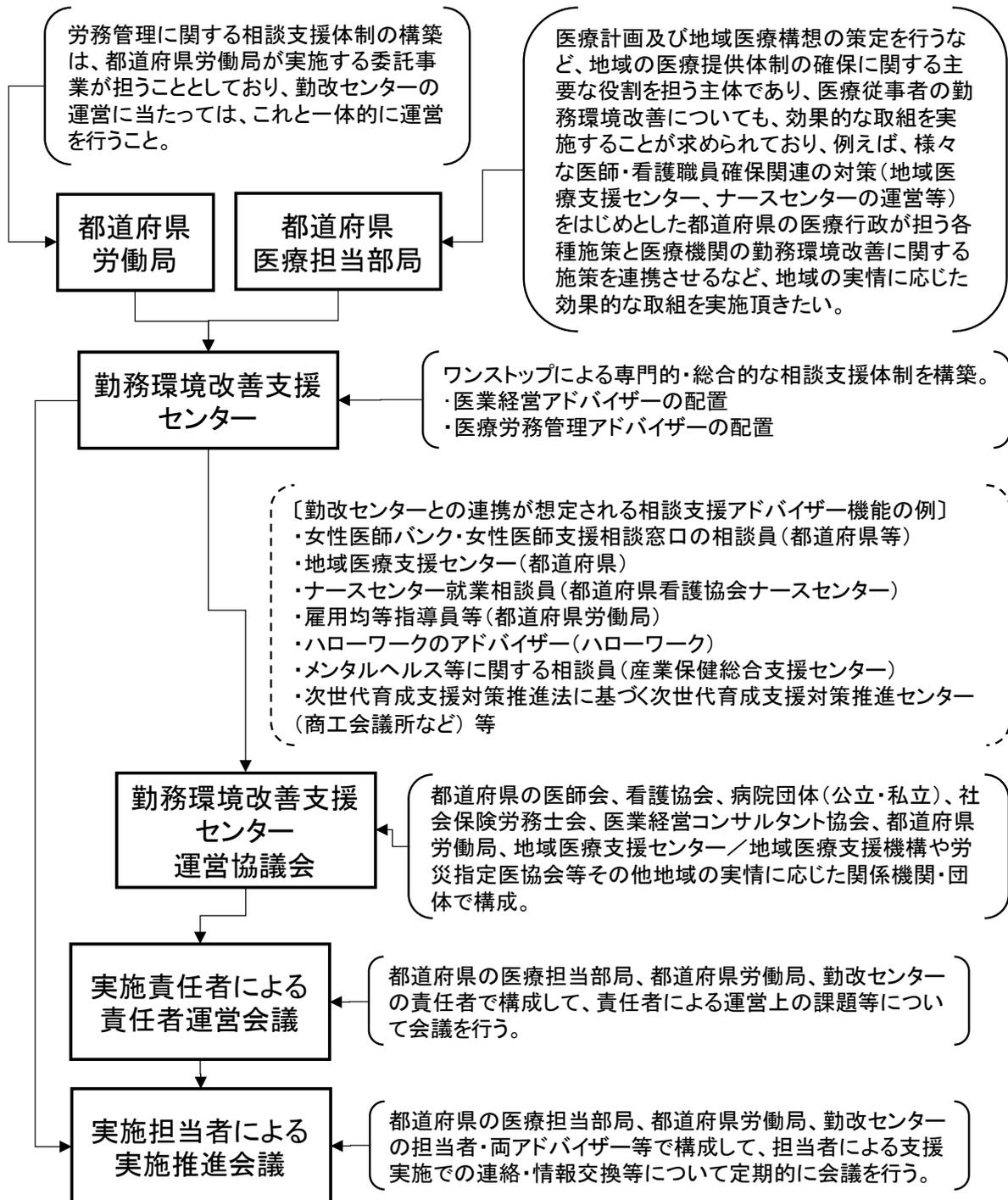
## 2-4 国が提示している基本的な活動とは

### 参考資料 C 1-6. (1) 運営協議会の効果的な運営 参照

- 運営協議会の積極的な活用
- 運営協議会の活発な開催
- 個別協議や実務者会合の開催
- 運営協議会での連携事項

なお、国が提示している勤改センターの運営及び活動のための体制作り、各都道府県の勤改センターへのヒアリングによる体制作り等の情報を付加して整理すると以下になります。

## 【勤改センターの運営及び活動における体制作り】



（注：「実施責任者による責任者運営会議」及び「実施担当者による実施推進会議」はヒアリングを実施した都道府県勤改センターで実施している会議体です。）

## 3. 医療勤務環境改善支援センターの活動計画・活動の進捗管理

### 3-1 活動計画・活動の進捗管理での取組ポイント

- **医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）の活動計画は、単年度計画だけでなく、中長期の活動計画も作成します**

- 勤改センターの活動計画では、医療機関の中長期的な取組を支援することを踏まえることが必要であり、単年度目標ではなく中長期目標を設定することが望ましいです。

- **活動計画では、活動の目標を設定します**

- したがって、勤改センターの活動は、中長期目標の下に中長期計画を作成し、それを単年度計画に落とし込み、取組を実施します。

- **年間の活動計画の進捗管理を定期的実施します**

- 中長期目標については年度ごとに、年度計画については、毎月あるいは3か月ごとなど適切な期間を設定し、進捗を管理していくことが必要です。

### 3-2 取組ポイントの解説

- 勤改センターは、可能な限り多くの医療機関がマネジメントシステムを活用して医療従事者の勤務環境の改善に取り組むよう、必要な周知や支援を行う役割を担っています。また、その運営には公費が充てられており、勤改センターはその事業を継続的に発展させていくために、果たすべき役割に見合った成果を挙げていくことが求められています。
- 勤改センターの活動計画では、医療機関の中長期的な取組を支援することを踏まえることが必要であり、単年度目標ではなく中長期目標を設定することが望ましいです。目標の設定においては、関係団体の取組を踏まえることも重要であることから、運営協議会において意見聴取を行って設定することが必要です。
- 勤改センターは、中長期目標の下、中長期計画を作成し、それを単年度計画に落とし込み、取組を実施します。事務の全部または一部を委託する場合には、年次活動計画の内容を実行するよう委託をすることになりますが、年次活動計画は都道府県が示す中長期計画や中長期目標に基づいており、都道府県の医療機関に対する支援の継続性は中長期計画により担保されます。
- 目標値を設定して目標値の達成状況を確認することで、成果を「見える化」できます。中長期目標については年度ごとに、年度計画については、毎月あるいは3か月ごとなど適切なモニタリング期間を設定し、進捗をマネジメントすることが必要です。

### 3-3 先行的な活動事例

---

- 年度単位で、モデル病院への支援と個別訪問件数の目標値を設定している。個別訪問件数は、最初の2年間は20病院としてきたが、3年目はモデル病院が増えてきたこと、モデル病院のPDCAサイクル等の支援強化のため個別訪問は10件とした。目標はすべて達成している。個別訪問の対象施設数は県下のすべての病院を設定している。4年間で88%訪問している。5年間で網羅する予定になっている。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 支援活動の計画（中期・短期）と目標設定については、1つの医療機関に対して複数の課題を設定し、複数の課題を取りまとめ、1～2年で一定の成果を出すことが必要と考えている。医療機関自体に課題克服の経験を高めて頂くことができれば、自主的な勤務環境改善への取り組みが定着していくものとなる。（愛知県勤改センター／H30年度）

### 3-4 国が提示している基本的な活動とは

---

 <b>参考資料C 1-1. (1) 勤改センターの活動における目標の設定 参照</b>
---

- 目標設定の必要性
- 中長期的な活動計画の策定

## 4. 医療機関への支援にあたっての基盤整備

### 4-1 活動の取組ポイント

● 勤改センターが医療機関への支援を効果的に実施するために、地域の医療等に関わる関係機関・団体との連携体制を構築し、各種団体の既存の取組も活用した支援を実施します。

- ・ 地域の関係団体・関係者をリストアップしておき、医療従事者の勤務環境の改善に関する関係機関・団体の取組状況を日頃から把握しておくとともに、定期的な情報交換等によりコミュニケーションを図っておくことが必要です。
- ・ これらの関係機関・団体や専門的知見を有する支援機関との連携により、勤改センターがワンストップ性を発揮し「ハブ機能」を果たすことが重要です。そのためにも、関係機関、団体等と定期的に情報交換を行っておくことが必要です。
- ・ また、各種の支援制度や公的な仕組みの活用も視野に入れることが求められます。

### 4-2 取組ポイントの解説

- ・ 勤改センターが連携すべき各都道府県の主な関係機関・団体は、次のとおりです。
  - － 医師会、看護協会、病院団体など、地域の医療関係団体
  - － 社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会等、医療機関の支援を行う関係団体
  - － 都道府県、都道府県労働局等の関係行政機関
  - － その他、地域の実情に応じて必要と判断する関係者
- ・ 医療従事者の勤務環境の改善に関する医療機関への効果的な支援方法や、勤改センターの活動方針の検討等を行う場として、都道府県、都道府県労働局、各都道府県の医師会、看護協会、病院団体、社会保険労務士会及び医業経営コンサルタント協会等の関係団体で構成される、勤改センターの運営協議会を各都道府県で設置することとなっています。アドバイザーをはじめ医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入支援等の業務に従事する方は、この運営協議会の動向についても日頃から留意しておくことが必要です。
- ・ 医療機関から求められる支援の内容によっては、勤改センターだけでは対応が困難な場合があることも想定されます。このような場合には、上記の各団体・機関に加え、下記のような専門的知見を有する支援機関と連携するとともに、勤改センターがワンストップ性を発揮し、「ハブ機能」を果たすことが必要です（下記は専門支援機関の例）。
  - － 都道府県の地域医療支援センター
  - － 都道府県のナースセンター、就業相談員
  - － 都道府県の看護師等就業協力員等
  - － 日本医師会等の女性医師バンク
  - － 都道府県の女性医師支援相談窓口
  - － 都道府県労働局の雇用均等指導員等
  - － ハローワークのアドバイザー
  - － 都道府県の産業保健総合支援センターのメンタルヘルス・産業医学・労働衛生工学・

労働衛生関係法令等の専門スタッフ

－商工会議所等の次世代育成支援対策推進法に基づく次世代育成支援対策推進センター

・勤改センターでの活用が想定される各種支援制度の例は、次のとおりです。

－都道府県の計画に基づく、地域医療介護総合確保基金を活用した医療機関に対する助成制度等（院内保育所の設置・運営費、医療機関等での医療クラーク・看護補助者の配置やその活用に関する研修、ICTシステム導入等に対する財政支援、救急医や産科医等の処遇改善を図る医療機関等に対する財政支援、その他関連する支援等）。なお、令和2年度から、地域医療において特別な役割があり、かつ過酷な勤務環境となっていると都道府県知事が認める医療機関を対象とする、「勤務医の労働時間短縮に向けた体制の整備に関する事業」が地域医療介護総合確保基金の区分6として設けられている。

－労働時間等の短縮や年次有給休暇の取得促進に向けた環境整備に取り組む中小企業（医療機関を含む）を対象とした助成金（働き方改革推進支援助成金（労働時間短縮・年休促進支援コース））その他の都道府県労働局関連の助成金

－次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・届出・公表制度、当該計画に定めた目標を達成する等の一定の要件を満たした企業が「子育てサポート企業」として認定され、次世代認定マーク（くるみん）の利用が可能となる制度及び認定企業への税制措置制度

－従業員の職業生活と家庭生活との両立支援に取り組む事業主等を支援する「両立支援助成金」制度 等

#### 4-3 先行的な活動事例

- ・日本看護協会による看護職のワーク・ライフ・バランス推進モデル活動との連携による支援活動の実施（高知県勤改センター）
- ・日本医師会・日本社労士会作成のパンフレット及び広報誌（特別償却制度特集）を各3,000部印刷し、同封（愛知県勤改センター）
- ・県・労働局・県医師会の共催による「労働時間等説明会」を県内6会場で開催（愛知県勤改センター）

#### 4-4 国が提示している基本的な活動とは

##### ☞ 参考資料 C 1-3. (2) 関係団体の取組等の活用 参照

- ・既存の取組等を活用したマネジメントシステムの導入促進
- ・既存の取組との連携、ツールとしての活用

##### ☞ 参考資料 C 1-3. (3) アドバイザーの支援力の向上 参照

- ・関係団体と連携した研修の実施
- ・地域の関係者の活用

## 5. アドバイザー間の情報共有・連携

### 5-1 アドバイザー間の情報共有・連携での活動の取組ポイント

#### ●医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが連携して支援に当たります

- ・医療機関への支援の訪問には、医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）担当者／事務局担当者と両アドバイザーの3名で訪問を行うことも有効です。

#### ●勤改センターの医療機関への支援業務上での知見等の蓄積と共有を継続させます

- ・「アドバイザー会議」や「実務担当者会議」等を設けて、定期的（1回／3カ月程度）に開催することにより、勤改センター担当者／事務局担当者と両アドバイザー間で事業運営や労務管理事項等について協議・質疑を行い、アドバイザーの支援業務への共通認識の醸成及び医療分野の労務管理・経営管理上の最新動向などの効果的な理解促進につなげられます。
- ・医療機関への支援活動では、勤改センター担当者と両アドバイザーが各医療機関への訪問前後において打合せを必ず行うことが望ましいです。

#### ●アドバイザーの支援力向上のために、地域の関係団体と連携するなど実践的な研修を実施します

- ・医療機関への支援活動の進捗状況は、勤改センター担当者と全アドバイザーが各医療機関への支援の実施状況がいつでも閲覧できるようにすることで情報共有が行えます。
- ・各アドバイザーの支援業務内容を共有できるように、「相談票・実施報告書」を集中ファイリングして閲覧出来るようにして、情報伝達とともに実務用教材としても利用します。

### 5-2 取組ポイントの解説

- ・医療機関への支援にあたっては、勤改センターの医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが、日頃からの情報共有や定期的・非定期的な連絡会議等を通じて、緊密に連携することが重要です。
- ・労務管理面での悩みを持つことが多い医療機関に対応する場合、労務管理の専門家である医療労務管理アドバイザーが医業経営アドバイザーと連携して、労務管理面と医業経営面（診療報酬制度、組織マネジメント・経営管理等）が両立できる形での改善策・解決策を提示するなど、医療機関に対する幅広いアドバイスを行うことが期待されます。
- ・また、アドバイザー業務に複数人が交代で関わる場合には、全員の間で、情報共有や引継ぎ、定期的・非定期的な連絡会議等を適切に実施することで緊密に連携し、医療機関に対するアドバイス業務を円滑に実施していくことが必要です。

### 5-3 先行的な活動事例

- 「アドバイザー会議」を定期的（3か月1回）に開催し、事務局とアドバイザーで事業運営や労務管理事項等について協議・質疑を行っており、アドバイザーの支援業務への共通認識の醸成及び医療分野の労務管理・経営管理に関わる最新動向などの理解促進にも効果的になっている。（三重県勤改センター／H29年度）
- 各アドバイザーの支援業務内容を共有できるように、「相談票・実施報告書」をファイリングして閲覧出来るようにしている。これが情報伝達と実務教材になっている。（三重県勤改センター／H29年度）
- 各医療機関の支援状況をまとめたデータベースを逐次更新し、勤改センター担当者（事務局）と全アドバイザーが各医療機関への支援の実施状況をいつでも閲覧できるようにしている。（北海道勤改センター／H29年度）
- グループウェアの導入により、勤改センター全員で情報共有を行っている。また、勤改センター宛てのメールは、全ての登録アドバイザーが見られるようにした。情報セキュリティ上の議論はあったが、全員と守秘義務契約を締結しており、可能と判断した。（北海道勤改センター／H29年度）
- 医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーは同一の場所に配置されていないので、医療機関訪問時には、訪問当日の開始前と終了後に必ず打合せを行って情報共有を図っている。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 各アドバイザーの対応事例や、勤改センターとして取り組むモデル病院における取組事例等を全アドバイザーで共有することが支援力向上に役立っている。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 医療分野関連の新聞報道、診療報酬改定に関する情報、医療機関の経営状況に関する情報など情報共有している。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 社労士のホームページの中にパスワード付きのデータベースがあり、医療機関へのヒアリングで得られた情報などを蓄積して、アドバイザー間で情報共有している。（秋田県勤改センター／H30年度）
- 勤改センター主催による所属アドバイザーへの研修を実施して、最新の情報（診療報酬の改定、マネジメントシステム個別支援実施のための研修など）を知って貰う機会として提供している。これにより、アドバイザー間の質的なバラツキをなくすようにしている。（熊本県勤改センター／H30年度）

### 5-4 国が提示している基本的な活動とは

#### ☞ 参考資料C 1-4. (1) アドバイザー間の連携等 参照

- 医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーの間の連携
- 両アドバイザーによる共同訪問
- 勤改センターの業務上の知見等の蓄積の維持

【参考：医療勤務環境化改善支援センターに関する実態調査より】

- 「（勤改センター業務を外部委託し）病院協会の関与がある」都道府県や、「アドバイザーへの研修・アドバイザー間の情報共有を実施している」都道府県の方が、「医療機関の勤務環境実態やニーズの把握」「医療機関への訪問支援」等、多くの業務に「取り組んでいる」と回答する割合が高い。

※「医療機関の勤務環境改善実態やニーズの把握の取組状況（コロナ前） <割合（％）>

	調査数	医療機関へのアンケート	医療機関へのヒアリング	働き方、地域医療提供体制等に関するアドバイザー間での協議	「労務管理状況調査」の結果を踏まえたフォローアップ時の聞き取りの中で把握している	その他
センター設置年月日	全体	45	75.6	66.7	51.1	84.4
	2014年度設置	23	87.0	78.3	52.2	78.3
	2015年度設置	18	66.7	61.1	38.9	88.9
	2016年度設置	4	50.0	25.0	100.0	100.0
センター設置形態①	直営 計	23	65.2	56.5	43.5	82.6
	委託	22	86.4	77.3	59.1	86.4
	直営	10	70.0	50.0	40.0	90.0
	直営（一部委託）	13	61.5	61.5	46.2	76.9
センター設置形態②	直営（一部委託）-病院協会関与有	-	0.0	0.0	0.0	0.0
	直営（一部委託）-病院協会関与無	13	61.5	61.5	46.2	76.9
	委託-病院協会関与有	5	100.0	80.0	60.0	60.0
	委託-病院協会関与無	17	82.4	76.5	58.8	94.1
アドバイザーへの研修・アドバイザー間の情報共有	取り組んでいる	26	76.9	73.1	61.5	88.5
	取り組んでいない	18	72.2	55.6	33.3	77.8

※「医療勤務環境改善や働き方改革関連事項に関する医療機関への支援、相談対応等の取組状況（コロナ前） <割合（％）>

	調査数	取り組んでいる	やや取り組んでいる	どちらともいえない	あまり取り組んでいない	取り組んでいない
センター設置年月日	全体	44	45.5	31.8	11.4	6.8
	2014年度設置	22	63.6	22.7	4.5	4.5
	2015年度設置	18	33.3	33.3	16.7	11.1
	2016年度設置	4	0.0	75.0	25.0	0.0
センター設置形態①	直営 計	22	31.8	50.0	13.6	4.5
	委託	22	59.1	13.6	9.1	9.1
	直営	10	30.0	50.0	20.0	0.0
	直営（一部委託）	12	33.3	50.0	8.3	8.3
センター設置形態②	直営（一部委託）-病院協会関与有	-	0.0	0.0	0.0	0.0
	直営（一部委託）-病院協会関与無	12	33.3	50.0	8.3	8.3
	委託-病院協会関与有	5	60.0	20.0	20.0	0.0
	委託-病院協会関与無	17	58.8	11.8	5.9	11.8
アドバイザーへの研修・アドバイザー間の情報共有	取り組んでいる	25	56.0	28.0	8.0	4.0
	取り組んでいない	18	27.8	38.9	16.7	11.1

※「医療機関の勤務環境改善への訪問支援の取組状況（コロナ前） <割合（％）>

	調査数	取り組んでいる	やや取り組んでいる	どちらともいえない	あまり取り組んでいない	取り組んでいない
センター設置年月日	全体	44	54.5	29.5	6.8	9.1
	2014年度設置	22	72.7	22.7	0.0	4.5
	2015年度設置	18	44.4	27.8	16.7	11.1
	2016年度設置	4	0.0	75.0	0.0	25.0
センター設置形態①	直営 計	23	47.8	34.8	13.0	4.3
	委託	21	61.9	23.8	0.0	14.3
	直営	10	60.0	20.0	20.0	0.0
	直営（一部委託）	13	38.5	46.2	7.7	7.7
センター設置形態②	直営（一部委託）-病院協会関与有	-	0.0	0.0	0.0	0.0
	直営（一部委託）-病院協会関与無	13	38.5	46.2	7.7	7.7
	委託-病院協会関与有	4	75.0	25.0	0.0	0.0
	委託-病院協会関与無	17	58.8	23.5	0.0	17.6
アドバイザーへの研修・アドバイザー間の情報共有	取り組んでいる	26	65.4	23.1	3.8	7.7
	取り組んでいない	17	41.2	35.3	11.8	11.8

## Ⅱ. 医療機関への周知・啓発

### 6. 医療機関向け周知・啓発

#### 6-1 医療機関への周知・啓発活動の取組ポイント

##### ●勤務環境改善の取組のために医療機関の経営トップ層への働きかけを行います

- ・勤務環境改善への取組推進には、医療機関の経営トップ層（マネジメント層）の理解とリーダーシップが不可欠なため、運営協議会のメンバーである医師会や病院団体等の協力も得つつ、経営トップ層向けの説明会・セミナーに加えて、必要に応じて医療機関への個別訪問を行うことで、経営トップ層への働きかけを行うことが効果的です。

##### ●医療機関への働きかけにあたっては、様々な制度等と関連させた働きかけを行います

- ・医療機関への様々な支援制度等と関連させて、勤務環境改善に取り組む働きかけを行うことが、各種支援制度への理解とともに、医療機関が勤務環境改善に取り組むきっかけ作りにつながります。

##### ●分かり易い資料を活用・提示して医療機関への働きかけを行います

- ・医療機関に対して周知・啓発を行うに際しては、厚生労働省や医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）が作成するリーフレットやパンフレット、指針及び手引書、ホームページ等に加えて、勤改センター作成のニュースレターなどを有効に活用して周知してください。
- ・各都道府県内の地区別に、各地区のニーズに対応した研修や相談会を開催して、各地区を定期的に巡回することも効果的です。

#### 6-2 取組ポイントの解説

- ・マネジメントシステムの導入・定着支援の実施方法として、医療機関への直接の訪問による支援も必要に応じて行います。また、各都道府県内の地区別に相談会を開催して、ニーズに応じて各地区を定期的に巡回する方法もあります。  
なお、説明会・セミナーの開催や個別訪問で医療機関への勤務環境改善に取り組む働きかけを行う際には、参考資料にある説明資料をご活用ください。
- ・医療機関への様々な制度等と関連させた働きかけに、活用が想定される各種支援制度の例としては、
  - －医師事務作業補助者や看護補助者を採用し、医師や看護師の勤務負担軽減が可能な体制確保に対する診療報酬上の支援(医師事務作業補助者体制加算、看護補助者体制加算等)
  - －都道府県の計画に基づく、地域医療介護総合確保基金を活用した医療機関に対する補助制度等（院内保育所の設置・運営費、医療クラーク・看護補助者の配置やその活用に関する研修、ICTシステム導入等に対する財政支援、救急医や産科医等の処遇改善を図る医療機関等に対する財政支援、その他関連する支援等）や、令和2年度に新設された、地域医療

において特別な役割があり、かつ過酷な勤務環境となっていると都道府県知事が認める医療機関を対象とする「勤務医の労働時間短縮に向けた体制の整備に関する事業」

- 労働時間の短縮や年次有給休暇の取得促進に向けた環境整備に取り組む中小企業（医療機関を含む）を対象とした助成金（働き方改革推進支援助成金（労働時間短縮・年休促進支援コース））その他の都道府県労働局関連の助成金
- 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・届出・公表制度、当該計画に定めた目標を達成する等の一定の要件を満たした企業が「子育てサポート企業」として認定され、次世代認定マーク（くるみん）の利用が可能となる制度及び認定企業への税制優遇措置
- 従業員の職業生活と家庭生活との両立支援に取り組む事業主等を支援する「両立支援等助成金」制度等があります。
- 集合型のセミナーを実施する場合、参加者をグループ分けしてワークショップを実施することで参加者間の情報交換ができること、参加者間の情報交換によって自医療機関の現状を再認識できる気づきに繋がります。ワークショップは、例えば「長時間勤務の改善」などの具体的な課題をグループごとに与える、あるいはグループごとに現状で抱える勤務環境改善の課題を抽出・整理して、改善策をグループ討議して頂くような進め方で実施します。

### 6-3 先行的な活動事例

- セミナー／研修は、経営改善と労務管理の内容を二部構成にしたものを、1年間で3回実施している。経営トップ層に来て欲しいので、経営改善の研修会を組み合わせている。病院の経営改善の専門家である公認会計士の先生を講師にするなど、参加者数を増やすよう講師選定を行っている。経営改善の研修会には、事務長や看護部長などが主に参加している。院長、理事長の参加も見られる。（京都府勤改センター／H29年度）
- 周知・広報活動では、集合型のセミナーを実施していたが、勤務環境改善の支援につながりにくいので、各医療機関への個別の勤務環境改善に関わる研修を医師会と共同で開催して、勤務環境改善の支援につなげている。研修の募集広報は、医師会の広報を活用させて頂いている。（北海道勤改センター／H29年度）
- 集合型のセミナーでは、試みとしてワークショップを実施した。具体的な課題(長時間勤務の解消)をグループごとに与え、解決策を討議するというもので、好評であった。（愛知県勤改センター／H30年度）
- 作成・配布している会報の中にチラシを入れて、表面に「時間外労働の削減」「医療経営改善」「職場定着の促進」「マネジメントシステム導入」等を表示して支援事業内容を紹介し、裏面では「職場環境アンケート」を入れて、医療機関での「職場環境情報」「勤改センターに相談してみたい課題」等を回答して頂いた。（愛知県勤改センター／H30年度）
- 医師会報に労務管理アドバイザーの執筆コーナーを設けてもらっている。「労務管理のポイント」や「労務管理に関する判例紹介」などで掲載して以来、勤改センターのホームページへのアクセス数が増加している。（鳥取県勤改センター／平成29年度～）
- 医療機関を個別訪問し、勤改センターの活動内容を周知するとともに、ヒアリングや意見交換・相談対応を行い、勤務環境改善の取組への誘導を図っている。（北海道勤改センター、岐阜県勤改センター、三重県勤改センター、京都府勤改センター、長崎県勤改センター／H29年度）
- 勤務環境改善に取り組む「女性が働きやすい医療機関」の認証制度を設けて、取組への支援をしている。（三重県勤改センター／H29年度）

- 研修会のアンケートの中で、「モデル病院」への参加の意思確認（個別訪問含む）を行っている。3年間継続してマネジメントシステムを用いて活動していくことに同意した病院を「モデル病院」として、取組への支援をしている。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 医師の働き方改革と医師確保が課題としてあるので、医療支援機構としては地域偏在是正などには「働き方改革」は一つのツールなので、看護協会も含めて医療支援機構との連携強化が始まっているところである。（熊本県勤改センター／平成30年度）
- トップマネジメントセミナーを開催しているが、県内の地区医師会でも見られるようにTV会議システムを導入して実施している。（鳥取県勤改センター／平成27年度～）

#### 6-4 国が提示している基本的な活動とは

##### 参考資料 C 1-3. (1) マネジメントシステムの導入の働きかけ 参照

- 経営トップ層への働きかけ
- 実務担当者層への働きかけ
- 分かりやすい資料の活用
- 医療機関への訪問による積極的な働きかけ
- 医療機関とのコミュニケーションで勤務環境改善への関心を高める
- 医療関係団体の協力の確保
- 市町村レベルでの連携
- 取組医療機関の視察
- セミナー等の内容の工夫
- 他の医療機関の取組状況の紹介
- 様々な制度等と関連させた働きかけ

##### 参考資料 C 1-3. (2) 関係団体の取組等の活用 参照

- 既存の取組等を活用したマネジメントシステムの導入促進
- 既存の取組との連携、ツールとしての活用

##### 参考資料 C 1-3. (3) アドバイザーの支援力の向上 参照

- アドバイザーの支援力
- アドバイザーに対する研修会、勉強会等の開催
- いきサポの活用（いきサポ）<https://iryu-kinmukankyou.mhlw.go.jp/>
- 関係団体と連携した研修の実施／実践的な研修の実施
- ノウハウ、知識経験等の共有
- 地域の関係者の活用

### Ⅲ. 支援対象医療機関との特定と支援準備

#### 7. 支援対象医療機関および課題の確定

##### 7-1 支援対象医療機関と課題の特定活動での取組ポイント

###### ●医療機関の支援ニーズの把握のために、アンケート調査、セミナー開催での個別相談、個別訪問を実施します

- ・勤務環境改善の取組促進のためには、医療機関の支援ニーズの把握のためのアンケート調査や、セミナー・研修会等の開催と、これに伴う個別相談に加えて、医療機関の個別ニーズに対応するための個別訪問を実施することが効果的です。
- ・医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）から計画的に医療機関を訪問して、マネジメントシステムの導入を働きかけたり、導入に当たっての課題や支援ニーズを聴取したりするなど、積極的な働きかけを通じて支援につなげます。
- ・医療機関への支援ニーズ把握のための訪問には、勤改センター担当者と両アドバイザーの3名で訪問を行うことも有効です。

###### ●医療機関それぞれのニーズや実情を十分に把握した上で、先ずは取組みやすくて成果が出しやすい課題を候補とします。

- ・医療従事者の勤務環境改善に向けて、医療機関ができることから取り組んでいく意識・姿勢を持つことが重要ですので、医療機関それぞれのニーズや実情を十分に把握した上で、取組課題を確定します。
- ・医療機関への個別訪問では、ヒアリングシート等を活用して、導入に当たっての課題や支援ニーズを聴取して、医療機関が取り組みやすくて成果が出しやすい課題を候補とします。

##### 7-2 取組ポイントの解説

- ・各医療機関が、マネジメントシステムを活用し、勤務環境の改善に向けて自主的な取組を行うことを支援するために、
  - －説明会、研修会、ワークショップ等の開催を通して、マネジメントシステム等に関する周知・啓発を行う
  - －医療機関の実態やニーズの把握を行うことによって、具体的な課題に対処するためのマネジメントシステムの導入を支援していくことが勤改センターの基本的な役割です。
- ・勤改センターが医療機関に対する支援を効果的に実施していくためには、各都道府県内の医療機関における労務管理及び医業経営の実態や、医療従事者の勤務環境の改善に関するニーズを把握するため、医療機関に対してアンケート調査やヒアリング調査を行うことが効果的

です。なお、このような調査の実施にあたっては、説明会や研修会等の場を活用する方法もあります。

- さらに、都道府県の地域医療構想担当・派遣担当等と相談しながら、訪問／WEB訪問／電話等の多様な手段を活用して、域内のすべての医療機関にアプローチし、重点支援先の検討材料となる域内マップを作成することが有効です。
- また、勤改センターは、医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが連携して、医療機関に対して一体的かつ総合的・専門的な支援を行うことが基本となります。
- 医療機関の訪問時には、単に制度や手引書の内容を説明するだけでなく、例えば、手引書の「推進体制整備シート」、「現状分析シート」、「労務管理チェックリスト」、「勤務環境セルフチェックリスト（簡易版）」等を持参し、その場で先方に実際に何項目か記入してもらうことにより、勤務環境の現状やその改善への関心を高めるとともに、勤改センターが医療機関とコミュニケーションをとる上での話題作りをし、マネジメントシステム導入の働きかけの契機とすることも考えられます。
- また、個別訪問した際に、ヒアリングシート（参考資料を参照）を用いて医療機関の現状、課題、改善案等を取りまとめて、各アドバイザー間で情報共有し、ヒアリングシートで引き続き課題となっている問題については、担当アドバイザーがフォローするようにすることが個別訪問の継続化につながります。

### 7-3 先行的な活動事例

---

- 勤改センターの活動を掲載した「センターニュース」を、毎月、府内の全医療機関に発行し、勤改センターの活動内容や取組事例など医療機関にとって有益な情報を提供している。（京都府勤改センター／H29年度）
- 委託先である医師会の毎月発行の会報に「勤改センターからのお知らせ」を掲載して、勤改センターの周知を図っている。また、医師会の研修会に勤改センターのチラシを置かせてもらっている。（三重県勤改センター／H29年度）
- 各医療機関での院内研修を実施することは、具体的な相談につながる場合もあり、効果があると認識している。（愛知県勤改センター、鳥取県勤改センター、福井県勤改センター、秋田県勤改センター／H30年度）
- 厚労省が実施した勤務環境改善のアンケートの回答を提供してもらえないか、県内の病院になげかけたところ、病院からアンケート回答結果の提供があった。これを集計して県の平均値を出している。病院訪問時に、同アンケートの回答と平均を比較することにより、県全体の中での位置づけがわかるようにしており、訪問時の話題にしている。（鳥取県勤改センター／平成27～29年度）
- ニーズ調査結果から抽出した病院について、労務管理アドバイザーで1人3件程度に割り振って個別訪問をしている。独自に作成したヒアリングシートを用いて、訪問した際に医療機関の現状、課題、改善案等を取りまとめて、医療機関ごとのセンターカルテ（仮称）を作成している。ヒアリングシートで引き続き課題となっている問題については、担当アドバイザーがフォローするようにしている。（秋田県勤改センター／H30年度）
- 勤改センター事務局担当者と両アドバイザーが基本的には勤改センター内に常駐している。医療機関への訪問は、勤改センター担当者と医業経営アドバイザーおよび医療労務管理アドバイザーの3名で常時訪問している。（京都府勤改センター／H29年度）

## 7-4 国が提示している基本的な活動とは

---

### ☞ 参考資料C 1-1. (1) 勤改センターの役割 参照

- 個別の医療機関への支援の強化
- 実態と支援ニーズの把握

### ☞ V. 10. 「医療勤務環境改善マネジメントシステムの概要、活用方法等」 10-6 「マネジメントシステム活用全般に関する留意点」 (A) 手引書の活用 参照

- 現状分析シートを活用した現状の把握・分析
- 簡易なツールの活用
- 現状分析による強みの把握
- 継続的な取組
- 労務管理チェックリストの活用

## IV. 医療機関への本格支援

### 8. 医療機関への支援にあたっての基本姿勢とマネジメントシステムの活用のあり方

#### 8-1 活動の取組ポイント

- **地域や各医療機関の実情・ニーズ等を踏まえるとともに、勤改センターからも積極的に働きかけ、創意工夫を凝らした対策立案を、継続的に支援します**
  - ・ 医療機関に対する支援の進め方については、地域や各医療機関の実情・ニーズ等を踏まえるとともに、各勤改センターが創意工夫を凝らした支援を行うことが重要です。
  - ・ また、勤改センターから計画的に医療機関を訪問して、勤務環境改善への取組を積極的に働きかけて支援を継続させて、取組課題に対する対策実行を支援します。
  - ・ 医療勤務環境改善に関わる事項について「いきいき働く医療機関サポート Web（いきサポ）」上の情報も活用していきましょう。
- **個別医療機関の支援に際し、医療勤務環境改善マネジメントシステムを有効に活用します。また、地域全体の視点からは、勤務環境改善に取り組むきっかけ作りを支援し、取組を普及させるために、医療機関が勤務環境改善に率先して取り組む先駆的な事例をモデル選定するなどの支援を行います。**
  - ・ 各医療機関等において、医療勤務環境改善活動を、PDCAを回しながら継続的・自主的に取り組むための仕組みとして作られた道具である「医療勤務環境改善マネジメントシステム」の有効な活用を推進します。
  - ・ またマネジメントシステムの一部を重点化する、まずは医療機関が取り組みやすくて成果が出しやすい課題を選定するなど、柔軟な対応が必要です。
  - ・ 地域全体の視点から、継続してマネジメントシステムを用いて活動していくことに同意した病院を「モデル病院」と位置づけ、その具体的な取組を地域内の他の医療機関に広く周知する、地域内の医療機関のニーズを踏まえて勤務環境改善に取り組む医療機関に対する助成を行うこともきっかけ作りに有効です。

#### 8-2 取組ポイントの解説

- ・ 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、医療従事者の勤務環境の改善について各医療機関が取り組む内容も医療機関ごとに異なります。医療機関（特に管理者や幹部）には、医療機関それぞれの事情に合った、働く職員のための医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入に向けて、できることから取り組んでいく意識・姿勢を持つことが期待されます。

- ・また、勤改センターが、医療従事者の勤務環境の改善に向けた医療機関の支援を行う際には、労務管理分野と医業分野双方における様々な制度や公的な仕組みに関する知見が必要とされます。したがってアドバイザーをはじめ医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入支援等の業務に従事する方は、幅広い知識の習得による一層のレベルアップを図る観点から、他の専門家や公的機関からの情報収集などにより、関連する制度や公的な仕組みの動向を日頃から把握し、知見を蓄積しておくことが必要です。
- ・特に、医師・看護職員確保対策（地域医療支援センター、ナースセンター等）をはじめとした国及び各都道府県の医療政策の動向は、医療機関の勤務環境の改善と密接に関連するため、日頃から特に留意しておくことが必要です。中でも、各都道府県が策定して厚生労働省へ提出する、医療従事者の勤務環境の改善に関する年次活動計画や、医師労働時間短縮計画の策定支援についても、特に留意・準備しておくことが必要です。このほか、病院の経営環境の把握の基本として、行政の地域医療構想や医師派遣担当等との意見交換等も今後ますます重要となります。
- ・医療機関の支援にあたっては、受け身でなく定期的・計画的な訪問を行う等、積極的に対策実行を支援します。その際「いきいき働く医療機関サポート Web（いきサポ）」に掲載されている医療従事者の勤務環境の改善に関する医療機関の取組の好事例や、各都道府県内で情報収集した好事例や先行事例も活用して、医療機関に対して効果的な支援を行うことが期待されます。  
 ※いきいき働く医療機関サポート Web（いきサポ） <https://iryoku-kinmukankyou.mhlw.go.jp/>
- ・医療勤務環境改善マネジメントシステムは、重要な枠組みですが、最初からその利用、導入を求めるのではなく、訪問・相談や個別研修を通して医療機関の担当者との関係が一定程度構築してから、マネジメントシステムを利用した具体的な取組に向けた支援を行います。
- ・また、支援対象となる医療機関数が多い地域では、限られたリソースで多数の医療機関に対してすべてのステップについての支援を行うことは実際上困難となることも考えられるので、例えば、支援の内容をマネジメントシステムの一部のステップに特化することの一つの工夫と考えられます。実際、7つのステップのうち、主としてマネジメントシステムの導入部分であるステップ3の現状の把握と分析、課題の抽出の部分を中心にして、医療機関における医療従事者へのアンケートやヒアリングの実施を含めて、集中的に支援を実施しているところもあります。
- ・支援内容は医療機関の取組状況等によっても異なります。例えば、自機関の勤務環境に関する現状や課題をすでに把握している医療機関やそれらを手引書の「現状分析シート」を活用するなどして自力で把握する意向のある医療機関の場合には、PDCAサイクルを回していくために、改善計画の策定（ステップ5）や評価・改善（ステップ7）の支援を中心に行う方が有効と考えられます。
- ・地域全体の視点からは、中期的に継続してマネジメントシステムを用いて活動していくことに同意した病院を「モデル病院」と位置づける、あるいは勤務環境改善に取り組むことによる認証/認定制度を設けるなどの独自の施策により、これらの病院の取組を広く管内に周知すること等も有効です。また、勤務環境改善に取り組む医療機関に対する補助制度を設けることで、医療機関が勤務環境改善に取り組む有効なきっかけ作りとなっている例があります。なお、令和3年度の医療労務管理支援事業では、特別支援業務として、各都

道府県医療勤務環境改善支援センターにおいて、モデルとなる特定の医療機関を対象に、年間を通じて勤務環境改善のための取組支援を行うこととしています。

### 8-3 先行的な活動事例

---

- 支援を行うためには、P D C Aサイクルというものがどういうものを体験してもらうことが重要である。P D C AのPの部分のみ支援しても、そのあとどうやって実行(D)すればよいかわからない場合が多い。P D C Aサイクル全般を支援することにより「流れ」を作り、どうすれば成果が出るか経験することが重要である。（愛知県勤改センター／H30年度）
- P D C Aサイクル全般の支援は1人では困難で、基本的に複数体制で支援している。医療機関側の自主性も重要だが、経験がないと自主性は育たないと思う。例えば病院のミーティングにも参加して助言するようにしている。（愛知県勤改センター／H30年度）
- いきなりマネジメントシステムのツールを活用するのではなく、院内研修等の開催などを通じて、担当者との関係が一定程度築けてから、マネジメントシステムを利用した勤務環境改善に向けた支援を行う（医療機関内で既になんらかのチェックや分析を行っているケースも多いので、その場合は、まずそちらを優先）。（北海道勤改センター／H29年度）
- マネジメントシステムのツールありきでなく、既に院内に独自ツール（チェックリストなど）がある場合は、それらを優先して活用する。（北海道勤改センター／H29年度）
- マネジメントシステムの「現状分析（チェックリスト）」は、ボリュームが多すぎるので、「領域／分野／分類」に合わせて、支援先の医療機関のニーズに合わせてカスタマイズして使用する（基本的には4分割で見せないと記入に尻込みされてしまう）。（北海道勤改センター／H29年度）
- 院内で委員会を作って推進している。勤務改善のために新たに委員会を作ったところと既存の委員会を活用しているところがある。ポイントは病院職員の負担をなるべく少なくすることである。病院によっては、グループの福祉施設も巻き込んで実施しているところもある。（鳥取県勤改センター／平成27年度～）
- ワーク・ライフ・バランスへの取組には、トップの関与が重要であること同時に、ボトムアップの雰囲気醸成していくことも重要である。ワーク・ライフ・バランスは経営戦略ということをトップにわかってもらうようにしている。（鳥取県勤改センター／平成27年度～）
- 3年間継続してマネジメントシステムを用いて活動していくことに同意した病院を「モデル病院」として決定し、自主的な取組への支援をしている。モデル病院の1年目に「モデル病院証」を発行している。そして、1年に1回、モデル病院の活動等を県内の他の医療機関に対して紹介する研修会を実施している。（岐阜県勤改センター／H29年度）
- 「女性が働きやすい医療機関」の認証制度を設け、マネジメントシステムの現状分析ツールを活用した審査基準等を満たした医療機関を1年に3機関認定している。（三重県勤改センター／H29年度）
- 医療勤務環境改善支援事業補助金を設けている。これまでに11件の医療機関がマネジメントシステムを導入して、勤務環境改善の取組を行っている。補助金の用途としては、「医療クラークの雇用」、「仮眠室の設置」、「病院近くの駐車場の借り上げ」などである。補助金は、マネジメントシステム導入が条件になっているため、導入支援のきっかけとしては

効果がある。また、補助金制度の問い合わせは一定数あり、マネジメントシステムの周知・広報にも寄与している。（長崎県勤改センター／H30 年度）

#### 8-4 国が提示している基本的な活動とは

---

##### 参考資料 C 1-5. (1) マネジメントシステムの導入・定着の支援 参照

- 創意工夫を凝らした導入・定着支援
- 医療機関に対する継続的な支援
- 先駆的な取組を行う医療機関への支援

##### 参考資料 C 1-3. (2) 関係団体の取組等の活用 参照

- 既存の取組等を活用したマネジメントシステムの導入促進
- 既存の取組との連携、ツールとしての活用

## 9. 支援による医療機関での取組の成果確認・継続支援

### 9-1 活動の取組ポイント

#### ● 成果確認のための評価項目や手順および実施者をあらかじめ定めておき、実施期間末で成果確認を行います

- ・ 勤務環境改善の継続的な取組のためには、初年度においては医療機関が取り組みやすく成果を出しやすい課題に焦点を当てて取り組むことが、取組の継続化につながります。
- ・ 医療機関への成果確認・継続支援のための訪問には、医療勤務環境改善支援センター（以下、「勤改センター」）担当者と両アドバイザーの3名で訪問を行うことが有効です。

#### ● 毎年1回以上は訪問して、勤務環境改善のPDCAサイクルを継続的に回していくように医療機関をフォローします

- ・ 勤務環境改善のPDCAサイクルを継続的に回していくことが重要であり、一通りの支援が終了した後も、例えば、電話・メール等による定期的な連絡を行いながら、毎年1回以上は訪問するなどして、折に触れてマネジメントシステムの定着状況を確認し、必要に応じて、助言や相談などさらなる支援を行うことが重要です。

### 9-2 取組ポイントの解説

- ・ あらかじめ評価の手順、実施者を定めておき、評価を行います。勤務環境改善の取組等が目指す方向性を踏まえ、活動の評価項目を選定し、それぞれの目標値を決めておくとういでしょう。評価を適切に行うことで、次の計画策定に活かし、継続的にPDCA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。
- ・ マネジメントシステムでは、勤務環境改善のPDCAサイクルを継続的に回していくことが重要なので、一通りの支援が終了した後も、例えば、毎年1回程度訪問するなどして、折に触れてマネジメントシステムの定着状況を確認し、必要に応じて、助言や相談などさらなる支援を行うことが望まれます。
- ・ 例えば、新たな制度を導入した場合、その運用に当たり想定外の課題が発生する可能性があります。こうした新たな課題をPDCAサイクルの中で把握し、改善していくことがマネジメントシステムです。支援センターでは、こうした新たな課題の把握や改善に当たっても、必要に応じてさらなる支援を行っていくことが望まれます。

### 9-3 先行的な活動事例

- ・ 勤務環境改善の初年度の取り組みとしては、先行的に取り組んでいる医療機関の事例を参考にすることで、取り組む医療機関の負担を軽減して初年度での成果が確認できるため、次年度での取組に容易につながる。

#### 9-4 国が提示している基本的な活動とは

---

 参考資料C 1-5. (1) マネジメントシステムの導入・定着の支援 参照

- 創意工夫を凝らした導入・定着支援
- 医療機関に対する継続的な支援
- 先駆的な取組を行う医療機関への支援

## V. 医療勤務環境改善マネジメントシステムについて

### 10. 医療勤務環境改善マネジメントシステムの概要、活用方法等

#### 10-1 医療勤務環境改善マネジメントシステムの概要

医療勤務環境改善マネジメントシステムとは、各医療機関等において、「医師、看護職、薬剤師、事務職員等の幅広い医療スタッフの協力の下、一連の過程を定めて継続的に行う自主的な医療勤務環境改善活動を促進することにより、快適な職場環境を形成し、医療スタッフの健康増進と安全確保を図るとともに、医療の質を高め、患者の安全と健康の確保に資すること」を目的として、各医療機関等のそれぞれの実態に合った形で、自主的に行われる任意の仕組みです。医療機関は医療法の規定に基づきマネジメントシステムを導入して医療従事者の勤務環境の改善に取り組むよう努めることとされていますが、その際には、厚生労働省医政局長が定める手引書（「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）」、以降「手引き」とします）（※）を参考とすることが求められます。

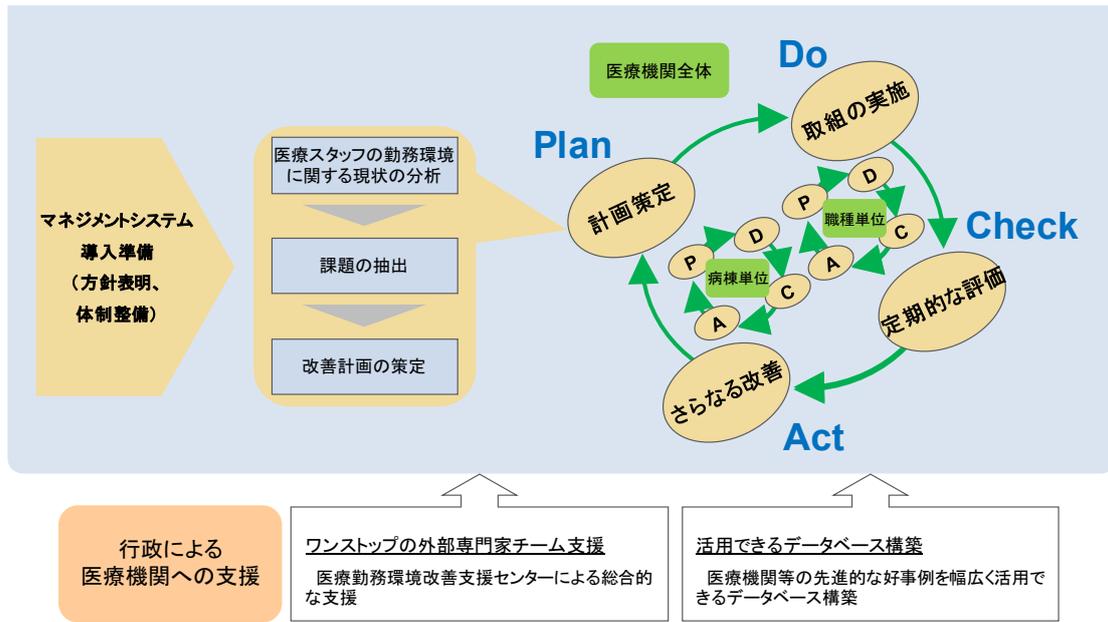
（※）[https://iryou-kinmukankyoku.mhlw.go.jp/outline/download/pdf/iryoubunya\\_tebiki\\_201803.pdf](https://iryou-kinmukankyoku.mhlw.go.jp/outline/download/pdf/iryoubunya_tebiki_201803.pdf)

関係者が自分たちの置かれた勤務環境の現状を把握し、抽出した課題に対する改善を行うことにより、創意工夫による経営の安定や、職場がより魅力的になることにより人材確保にも貢献する効果が期待されます。労働時間管理をはじめとする適切な労務管理や健康支援、働きやすい環境整備はもちろんのこと、ワーク・ライフ・バランス(WLB)やキャリア形成等も視野に入れ、働きがいの向上を目指した環境整備に関わる幅広い取組を目指していきましょう。また医療勤務環境改善の取組は、医療機関全体で行うテーマや、職種固有の課題については職種単位で行うといったテーマもありますので、自機関にあった取組の進め方を検討しましょう。日本看護協会の「看護職の WLB 推進ワークショップ」や日本医師会の「医師の勤務環境改善ワークショップ」等の支援の仕組みを活用することも可能です。

また医療勤務環境改善マネジメントシステム導入にあたり、労務管理面はもとより、職員確保、労働安全衛生、組織マネジメント面のほか、診療報酬や補助制度等のさまざまな公的支援制度の活用を含めて、多岐にわたる関連分野とセットで検討することが効果的です。

医療勤務環境改善マネジメントシステムの全体イメージは以下のようになっています（図 V-1）。

図 V-1 勤務環境改善マネジメントシステム 全体イメージ



## 10-2 医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入ステップ

医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入ステップは、以下のとおりです。方針表明から始まり、評価・改善に至る7つのステップとなっています。

図 V-2 勤務環境改善マネジメントシステムの導入ステップ



医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入支援に際しての**留意事項**と**チェックリスト**を以下に整理しました（10-3,10-5 参照）。医療機関への支援の際に参考としてください。

### 10-3 勤務環境改善マネジメントシステム導入支援でのポイント

勤務環境改善マネジメントシステム導入にあたっての各ステップにおける医療機関への支援のポイントを以下に示します。

#### 【マネジメントシステムの各ステップでの医療機関への支援のポイント】

##### 【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！

###### ●ポイント1：組織的な取組であることの周知

- ・取組が最終的に経営的な成果を創り出し、また患者の安全と健康を守ることにつながるものであることを意識した方針を打ち出すことが大切です。そして、目的を明確化し、組織全体としての取組であることを周知します。
- ・組織風土・体制づくりは取組を成功に導く鍵となります。そのためには、組織全体での取組が不可欠であり、経営者が取り組む意思を表明することが重要です。

###### ●ポイント2：具体的な課題解決につながるという「期待感」の醸成

- ・勤務環境改善の取組は、医療スタッフ自身の勤務環境が改善され、「雇用の質」向上につながるという改善後の状況をイメージしながら、現在の課題が解決するという「期待感」を前面に押し出します。
- ・そのためには、医療スタッフ全員の協力が必要であり、さらには、地域における医療機関の将来像等も踏まえて、具体的な課題解決のためにこの活動が必要なのだということを訴えていくことで、組織が変わることへの期待感も醸成されやすくなります。

###### ●ポイント3：さまざまな手段を用いて、繰り返し伝える

- ・勤務環境改善マネジメントシステム導入の意義や、勤務環境改善の取組の目的が医療スタッフに十分に理解されることは、取組を推進するうえで非常に重要です。
- ・説明会の開催、院内のイントラ・ネットでの伝達、各管理者からの医療スタッフへの説明、掲示板や院内誌等によるPR等、さまざまな手段を活用して繰り返しメッセージを発信していきましょう。
- ・同時に、方針の表明に対する医療スタッフの意見を吸い上げる仕組みがあると、取組が前に進めやすくなります。

## 【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！

### ●ポイント4：自機関の状況にあった体制づくり

- ・自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チーム作りを目指しましょう。そして、共通目的に向かって、意欲を高め、モチベーションを高めて、成果をあげる組織を作っていきます。
- ・体制の整備方法として、下記のようなパターンがあります。
  - ⇒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の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

### ●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

- ・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、病院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越えた連携・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。多様なチーム・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。
- ・検討に際しては、ワークショップ形式等により、様々な意見が出やすい会議運営や雰囲気作りを行うことも効果的です。

### ●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

- ・勤務環境改善の取組について、病院として本気で取り組んでいくという方針を医療機関内に示すためには、経営層が承認した、医療機関内の正式な組織として位置づけることが重要です。正式に医療スタッフに推進チームのアナウンスを行い、取組をスタートさせましょう。

### 【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！

#### ●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

- ・自機関の勤務環境が具体的に改善されるという成果創出に向け、有効な対策を立案するためには、現状を正しく認識することが不可欠です。既存のデータ等を活用し、定量的・客観的な分析を行きましょう。
- ・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。

#### ●ポイント8：不足する情報は、定性的な調査で把握

- ・既存データで把握していない情報がある場合や、既存データからある程度、課題（問題）が見えてきた点について、さらに詳細を確認すべき点がある場合には、アンケートやヒアリングを行い、背景にある原因を探っていきましょう。
- ・また、職員の協力を仰ぎながら、各々の医療機関の事情に即した施策をスムーズに展開するための共通の物差し（判断指標）として、職員満足度調査を実施するのもよいでしょう。

#### ●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

- ・勤務環境改善の取組にあたって、最初から課題ありきでスタートしてしまうと、思わぬ課題を見逃してしまったり、現場の医療スタッフが望んでいる改善につながらなかつたりする危険があります。まずは自機関の状況全体をひろく俯瞰して、優先的に解決すべき問題を浮き彫りにし、次に個々の問題を深堀してその背景にある課題が生じている原因を特定していくと効率的です。

### 【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！

#### ●ポイント10：目標設定は“SMART”に

- ・現状分析から抽出された課題を解決することで、どのような状態を実現したいのか、明確な目標を設定しましょう。よい目標を設定するためには“SMART”の視点で検討するとよいでしょう。

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：計画策定】 目標達成のための実施事項を決めましょう！

### ●ポイント11：現実的で継続性の高い計画を

- ・成果をあげている多くの医療機関等でも、その成功要因は飛躍的に改善を成し遂げたわけではなく、一步一步、着実な取組を継続した結果です。「計画倒れ」「絵に描いた餅」となることがないように、まずは自機関の実態を踏まえた、現実的な計画を策定しましょう。

### ●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

- ・目標・計画案は推進チームで策定することになりますが、実際に取組を実施する段階でチーム・メンバー以外の医療スタッフの協力を得るためには、目標・計画を最終決定する前に、様々な医療スタッフの意見を聞く機会を設け、医療スタッフの不平・不満にも積極的に対応していくとよいでしょう。その機会はまた、医療スタッフに取組の目的を理解してもらう機会にもなります。

## 【ステップ6：取組の実施】 1つ1つ着実に継続的な実践を！

### ●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

- ・目標・計画が経営者等の承認を経て最終決定したら、いよいよここからが本番です。まずは取組の狙いや取組内容について、医療スタッフへの説明・周知を行いましょう。取組の成否は、取組が医療スタッフに理解され、協力を得られるかどうか重要な鍵となります。

### ●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

- ・推進チーム・メンバーが定期的集まる打ち合わせの場を設定し、アクションプランの進捗状況を確認しましょう。進捗状況は経営層にも定期的に報告するとよいでしょう。また取組が進んでいることを医療スタッフにも周知することで、医療スタッフの関心だけでなく、メンバーのモチベーションも高めていきましょう。

### ●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

- ・取組を実行に移すと、思わぬことが生じたり、また計画通りに進まない事態も発生する可能性があります。そうした場合には、当初の計画やスケジュールにこだわることなく、適宜取組内容やスケジュールの修正を検討しましょう。
- ・実行に移すことが少し不安な取組については、例えば一病棟で試行的に実施し、その結果を踏まえて本格実施に移すかどうかを検討するという方法も一案です。

**【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！**

**●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**

- ・まずは「【ステップ5】計画策定」で設定した「雇用の質」向上の目標が達成できたかどうか、確認しましょう。あわせて、最終的な「医療の質」向上につながっているかどうか、また基盤となる「経営」の安定に効果があったかどうか、確認することも大切です。

**●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**

- ・当初設定した目標を達成できなかった場合だけでなく、目標をクリアした場合でも、ステップ1～6（方針表明から体制整備、現状分析、目標設定、計画策定、改善の実施）までの一連のプロセスを評価してみましょう。
- ・特にアクション・プランの計画性や実行性、メンバー選定の評価、改善余地等を検討することで、次のPDCAサイクルをより効率的・効果的に回すことができるようになります。

**10-4 導入支援に際しての留意事項（Q&A）**

以下は、医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入支援に際しての留意事項です。医療機関への導入支援の際にご活用ください。

No.	Q	A
<b>導入支援前の留意事項</b>		
1	労務管理チェックリストの活用を、どのように促せばいいですか。	労務管理チェックリスト（手引きP60）は、労務管理に関する法定事項について、中小規模の医療機関を含め、すべての医療機関の人事労務の担当をされている方がセルフチェックを行うものであることを説明し、活用を促すことが必要です。
2	勤務環境セルフチェックリスト(簡易版)の活用や取扱いについて、どのように説明すればいいですか。	勤務環境セルフチェックリスト（簡易版）（手引きP63）は、医療勤務環境改善マネジメントシステムによる取組が各医療機関に求められる中で、当該取組が実施困難であるというやむを得ない事情がある医療機関のための簡易的な方法であること、現在の勤務環境の評価を行うものではないことを、手引書を参照しながら説明することが求められます。
<b>導入支援時の留意事項</b>		
3	「ステップ1：方針表明」での留意事項はどのようなことですか。	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つながる」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。
4	「ステップ2：体制整備」での留意事項はどのようなことですか。	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、院長など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、また、チーム・メンバーには、各職種の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。

No	Q	A
		<p>このような体制整備に当たっては、「推進体制整備シート」（手引き P 2 4）を活用して下さい。</p>
5	<p>「ステップ 3：現状分析」での留意事項はどのようなことですか。</p>	<p>自施設や働いている医療スタッフの意識や実態を正しく把握するために、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を組み合わせ、現状の把握、課題の抽出、優先順位付けを行います。</p> <p>自組織の現状の把握に当たっては、「働き方・休み方改善」「職員の健康支援」「働きやすさ確保のための環境整備」「働きがいの向上」の 4 つの領域を意識して、現在の状況を可能な限り定量的・客観的に把握しましょう。</p> <p>また、現状把握の際には、人事労務管理データや経営データなどをカテゴリーごとに付箋に記録するなどして、広く、浅く、データを網羅することで、主要な課題を浮き彫りにしていきます。</p> <p>抽出した課題を KJ 法、フィッシュボーン分析、SWOT 分析などにより整理し、明確化しましょう。</p> <p>最後に、課題の優先順位付けを行いましょう（情報が不足する場合は、追加調査を今後の計画に組み入れることも一案です）。</p> <p>このような現状分析に当たっては、「現状分析シート」（手引き P 2 6）を活用して下さい。</p> <p>なお、現状分析に当たっては、医療機関が改善したいと考えている課題や問題点を意識しながら現状分析するのではなく、あくまでも自組織の現状を示すデータに基づき客観的に現状を把握・分析することが重要であることに特に注意して下さい。</p> <p>また、医療機関が、自組織の定性的なデータを集める方法として、職員向けアンケート調査を実施する場合、その集計作業は、勤改センターが請け負って実施するのではなく、当該医療機関自身が行うものであることに留意して下さい。</p>
6	<p>「ステップ 4：目標設定」での留意事項はどのようなことですか。</p>	<p>最初に、医療機関自身が目指す姿である、自組織のミッション・ビジョンを確認します。続いて、自組織のミッション・ビジョンをもとにして、現状分析の結果を踏まえ、目標を設定します。</p> <p>この目標設定は、3 年後や 5 年後など、一定期間を定めて目標設定するようにして下さい。また、到達点や達成度を測定できるよう、定量的な数値を入れた具体的な目標を設定して下さい。</p> <p>このような目標設定に当たっては、「現状診断・対策立案シート」（手引き P 3 4）を活用して下さい。</p>
7	<p>「ステップ 5：計画策定」での留意事項はどのようなことですか。</p>	<p>現状分析の結果と設定した目標とのギャップや、その原因を踏まえた計画（具体的な対策とスケジュール（アクションプラン））を作成します。</p> <p>具体的な対策とアクションプランの作成に当たっては、各対策の優先順位を考慮し、中期的な（例えば今後 3 年間や今後 5 年間の）取組と直近で（今年度に）実施する取組それぞれについて、「誰が」「いつまでに」「何を」実施していくのかという具体的な実施時期や実施手順等を決めていきます。</p> <p>なお、各取組内容を実施するに当たっては、適任となる職種・職位のスタッフに分担しましょう。</p>

No	Q	A
		<p>具体的な対策やアクションプランを作成する際には、自組織の実態、計画性や実効性を十分考慮し、無理のない現実的なものを作成しましょう。</p> <p>また、策定した対策やアクションプランの案は、勤務環境改善マネジメントシステムを推進するチームのメンバー以外の医療スタッフからも広く意見を求め、必要に応じてブラッシュ・アップしていくことが望まれます。</p> <p>最後に、経営層から必要な承認を受けた後、職員に周知し、取組をスタートさせましょう。</p> <p>このような具体的な対策やアクションプランの作成に当たっては、「現状診断・対策立案シート」及び「アクションプラン・シート」（手引きP42）を活用して下さい。</p>
8	<p>「ステップ6：取組の実施」での留意事項はどのようなことですか。</p>	<p>作成した計画（具体的な対策とアクションプラン）に基づき、1つ1つの改善の取組を進めていきます。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す。</p> <p>このような取組の実施状況の確認等に当たっては、「PDCA運営シート」（手引きP46）を活用して下さい。</p>
9	<p>「ステップ7：評価・改善」での留意事項はどのようなことですか。</p>	<p>あらかじめ評価の手順、実施者を定めておき、評価を行います。勤務環境改善の取組等が目指す方向性を踏まえ、活動の評価項目を選定し、それぞれの目標値を決めておくといでしょう。評価を適切に行うことで、次の計画策定に活かし、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。</p>

## 10-5 導入支援に際してのチェックリスト

以下は、医療勤務環境改善マネジメントシステムの導入支援に際してのチェックリストです。ステップ1～7での実施事項が適切に行われているかを確認する際にご活用ください。

導入ステップ	事項	チェック欄	備考
<b>ステップ1： 方針表明</b>	医療機関トップによる方針表明がなされていますか		
	医療機関全体として取り組むという方針となっていますか		
	「雇用の質」のみならず、「医療の質」向上や、自組織のミッション、ビジョンを目指す方針となっていますか		
	「雇用の質」向上マネジメントシステムの導入が明確になっていますか		
	システムの導入と勤務環境改善の取組を開始することが職員に周知されていますか		

導入ステップ	事項	チェック欄	備考
ステップ2： 体制整備	推進チームには、院長など経営トップが関与していますか（少なくとも経営トップが取組を承認し、職員に取組について発信していますか）		
	チーム・メンバーは、様々な職種、また責任ある発言ができる人で構成されていますか		
	推進チームの院内における位置づけは明確ですか		
	推進チームの存在は職員に周知されていますか		
	推進チームは一時的ではなく継続的に取り組むことが可能なチームですか		
ステップ3： 現状分析	「働き方・休み方改善」「職員の健康支援」「働きやすさ確保のための環境整備」「働きがいの向上」の4つの領域を意識して現状分析をしていますか		
	既存データ（人事労務管理データ、経営データなど）から定量的・客観的に現状分析をしていますか		
	不足する情報は、定性的な調査（アンケートやヒアリングなど）により収集していますか		
ステップ4： 目標設定	勤務環境改善目標は明確ですか		
	勤務環境改善目標は自組織のビジョン実現につながるものですか		
ステップ5： 計画策定	現状と目標のギャップが明確になっていますか（ギャップを解消すれば目標が達成する見込みは高いですか）		
	現状と目標のギャップが発生している原因を、自組織で解決可能な領域で明確にされていますか		
	実際にギャップの解消につながる対策となっていますか		
	中期的な取組と直近で実施する取組は、対策の優先順位が考慮された内容ですか		
	取組ごとに実施期限や実施手順等は明確になっていますか		
	各取組の担当者は明確ですか		
	具体的な対策やアクションプランは、計画性、実効性に問題がなく、無理のない現実的なものとなっていますか		

導入ステップ	事項	チェック欄	備考
	具体的な対策やアクションプランに対して、広く医療スタッフの意見を聴取していますか		
	経営層から具体的な対策やアクションプランの最終承認を受けていますか		
ステップ6： 取組の実施	計画の内容を職員に説明・周知していますか		
	計画の進捗状況について、定期的に確認をしていますか		
	計画の進捗状況を、経営層に報告していますか		
	計画の進捗状況について、職員への周知を行っていますか		
	必要に応じて計画の見直しを行っていますか		
ステップ7： 評価・改善	当初掲げた目標の達成状況を確認していますか		
	目標を達成した理由（もしくは達成できなかった理由）を検討していますか		
	一連の活動について、計画性や実効性、メンバー選定などの評価を行っていますか		
	次期計画策定の際に必要な改善事項は明確ですか		
	継続的な活動とするために、次期計画策定の予定は明確ですか		

## 10-6 マネジメントシステム活用全般に関する留意点

以下では、医療機関に「手引き」を十分に活用していただき、マネジメントシステムの導入を推進するために必要と考えられる事項を示します。

### (A) 手引書の活用

#### (現状分析シートを活用した現状の把握・分析)

○手引書には医療機関が取組を進める上で有用なさまざまな支援ツールが掲載されていますが、中でも「現状分析シート」は、医療機関が把握・分析しておくことが望まれる68項目の詳細な確認項目が盛り込まれており、自機関の勤務環境全体の現状をきめ細やかに把握することが可能となっています。他方で、これらの項目すべての現状を把握して対策を立案することは難しく、取り組みにくいとの声も聞かれます。単に難しそうだと印象によってマネジメントシステムの導入が敬遠されているとすれば、その受け取り方を変える必要があります。

「現状分析シート」では68項目すべてを確認するのが基本ではありますが、評価の選択肢には「把握していない」もあり、最初からすべての項目について把握しておく必要はありません。まずは各医療機関のマネジメントシステムの推進チームが各項目について全体を一通り確認し、把握していないことがあるということを確認するだけでも有効です。

また、詳細な集計や分析に取り組まなければならないと構える必要はなく、初めは、68項目の中から、各医療機関で特に問題があると感じている分野や特に改善したい分野（例えば、「Ⅰ.働き方・休み方改善」の中の時間外労働時間の削減、休暇の取得促進等）に絞って現状の分析・把握を行うことでも十分です。

- 現状の分析・把握は、勤務環境改善の取組を進める上での基礎となる重要な事項ではありますが、初めから完璧に行おうとする必要はなく、まずはできるところからできる範囲で着手することが重要であることを強調することが必要です。手引書の「現状分析シート」を活用すれば、費用をかけずに手軽に始めることができます。

### （簡易なツールの活用）

- さらに、手引書には「勤務環境セルフチェックリスト（簡易版）」（32項目）（手引きP63）も用意されています。どうしても取組に負担を感じる医療機関においては、まずはこのチェックリストを活用することも考えられます。
- また、勤改センターによっては、独自に「現状分析シート」よりも簡易なチェックリスト等を作成して医療機関の現状把握を行っているところもあると思われます。これも医療機関にとってマネジメントシステム導入の敷居を低くする創意工夫の一つであるといえます。マネジメントシステムの導入段階では、医療機関は、各勤改センターの独自の支援ツールを活用しながら、その支援を受けつつ取組を進めていくことも有効と考えられます。
- マネジメントシステムが定着した段階では、手引書の「現状分析シート」を活用してよりきめ細やかな現状把握・分析を実施してみるようにすることが考えられます。

### （現状分析による強みの把握）

- 勤務環境の現状の把握と分析は、単に自機関の問題点を明らかにするだけでなく、自機関の長所や強みを確認し、自機関への職員の愛着を高める契機とすることもできると考えられます。勤改センターが医療機関に現状分析を促すに際し、自機関の長所や強みを把握できるメリットを示すことも有効です。
- 下記は、現状把握をする際の参考となる指標の例です。

#### 【「雇用の質」の現状を把握する際に参考となる指標例】

分類	指標例
①働き方や休み方に関する項目	時間外労働時間数 年次有給休暇の取得率 夜勤の時間・回数、夜勤免除率 夜勤・交代制勤務の勤務間隔

分類	指標例
	短時間勤務の活用率 補助職（医師事務作業補助者等）の配置数 など
②職員の健康支援に関する項目	職員の健康診断受診率 過労・メンタル等により出勤していない職員数 過重労働面談者数 など
③働きやすさ確保のための環境整備に関する項目	男性職員の育児休業取得者数・育児休業取得率 育児休業取得後の復職者数 介護休業取得者数 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、対策への職員の評価 職員の働く満足度、職員による職場環境・風土に関する評価 退職者数（定年退職者を除く）、職員純増数 新卒採用後3年間・10年間の退職率 妊娠・出産を契機とした女性職員の退職者数 退職者の平均勤続年数（退職時） など
④働きがいの向上に関する項目	研修・学会への参加職員数、職員による学会への発表数 職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数 休業から復帰後の職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数など
⑤その他	患者満足度

【「医療の質」や「経営」への効果を評価する上で参考となる指標例】

分類	指標例
「医療の質」を評価する際に参考となるデータ例	再入院率 在宅復帰率 院内感染発症率 患者満足度 紹介率・逆紹介率 退院時共同指導の実施率 など
基盤となる「経営の安定」を評価する際に参考となるデータ例	機能性 患者単価 医師一人あたり入院患者数 医師一人あたり外来患者数 ケアカンファレンス実施率 など

分類		指標例
	収益性	医業利益率 病床稼働率 病床単価 外来単価 など
その他		厚生労働省公表の DPC データ等により、都道府県別、二次医療圏別、医療機関ごとの入院患者数、手術患者数、救急搬送件数等を比較することも可能  日本看護協会の DiNQL データ（労働と雇用の質向上のためのデータベース）も活用できます

### （継続的な取組の推進）

- マネジメントシステムでは、把握したすべての課題を短期間のうちに同時に解決しなければならないものではありません。まずは取り組みそうな課題や緊要度の高い課題から順次着手し、継続的に PDCA サイクルを回していく中で、徐々に他の課題の改善にもつなげていく息の長い取組として続けていくことが効果的です。

### （労務管理チェックリストの活用）

- この他、手引書には、労務管理に関する法定事項についてセルフチェックするための「労務管理チェックリスト」も掲載されています。各医療機関の人事労務担当者においては、このチェックリストを活用して最低限の法定事項の遵守状況を確認することにより、自機関の勤務環境の現状を把握することも重要です。

## （B）関係団体の取組等の活用

### （既存の取組等の活用）

- PDCA サイクルを通じて勤務環境の改善を図る取組は、医療法の中で体系化されたマネジメントシステムだけでなく、医療関係団体においても職種ごとにさまざまな取組が行われています（例、日本医師会「医師の職場環境改善ワークショップ研修会」事業、日本看護協会「看護職のワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ」事業）。

また、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画も、一定の計画期間を定めて、雇用環境の整備に関する事項等を内容に盛り込むものであり、その推進に当たっては PDCA サイクルを確立することが重要とされています。

これら関係団体の取組や法令等に基づく制度での計画策定等を通じて、医療機関においてすでに一定の推進体制の整備や取組が行われている場合には、これらをベースとして活用することで、医療法に基づくマネジメントシステムの構築は比較的容易になると考えられます。こうした既存の取組等の推進体制や取組内容、そこで培ったノウハウ等を活用して、さらに取組の対象職種や内容を拡大したり、手引書を参考に更なる充実を図ったりしていけば、一からマネジメントシステムを導入する場合よりも、一層効果的な取組になることが期待できます。

- 勤改センターにおいては、医療機関の支援ニーズへの対応力や支援力も勘案しつつ、上述のような既存の取組を勤改センターの支援ツールの一つとして位置づけて、これらを積極的に活用した支援を行うことも、支援の一手法として考えられます。

## **(C) 小規模医療機関や診療所への普及**

### **(勤務環境の現状認識)**

- 医療勤務環境改善は規模の大きい医療機関だけでなく、小規模な医療機関や診療所にとっても重要な課題です。これらの医療機関においては、まずは、手引書の「労務管理チェックリスト」を活用するなどして、自機関の勤務環境や労働条件がどうなっているかに関心を持ち、自機関の実情を認識することから取組を始めることが重要です。

### **(特定の職員への負担の集中の回避)**

- 小規模医療機関では、職員数が少ないため、限られた人員で様々な院内の諸活動を行わざるを得ないことから、勤務環境改善の推進チームを整備する場合にも、一部の職員に負担が集中することが懸念されます。そこで、人事・事務部門等の特定の職員に負担が集中することがないように、既存の委員会や会議を活用する、職員の業務量を勘案してメンバーを選定する、関係職種から幅広く参加してもらう、推進チーム内で役割分担を定めて各メンバーが主体的に取り組むようにするなどの工夫を加えることが特に重要と考えられます。

### **(無理のない取組)**

- また、一度に取り組むべき課題を絞り込み、着手しやすいものや喫緊の課題から優先順位を付けて、少しずつ無理なく取組を進めるようにすることも重要です。小さな目標であっても、職員が一丸となって当事者意識をもって取り組み、その目標を達成することで、勤務環境改善に継続的に取り組むモチベーションが醸成されると考えられます。

## VI. 各都道府県の医療勤務環境改善支援センターの取組事例

各都道府県の各種取り組みの実施状況（令和2年度）

	モデル事業の推進 （募集やサポート） P.48	認証・認定制度の 取り組み P.49	キャラクターや 認証マークの設置 P.50	マニュアルや ツールの制作・公開 P.51	ウェブサイトの活用 （Q&Aや一覧などの まとめを掲示） P.52	ニュースレターや 冊子・事例集等の発行 P.54	セミナー、研修・ 講習会等の開催 P.57	取り組み、サクセス 事例の紹介 P.62	独自調査、アンケート P.63	助成金の実施 P.64	コロナに関する対策 （支援、情報共有等） P.65
北海道				●		●	●	●	●	●	●
青森県											
岩手県										●	
宮城県										●	
秋田県											
山形県											
福島県											
茨城県					●	●		●			
栃木県				●							
群馬県											
埼玉県											
千葉県							●			●	
東京都				●		●	●			●	
神奈川県							●		●		
新潟県	●										
富山県					●						
石川県							●				
福井県						●					
山梨県											
長野県											
岐阜県									●		
静岡県							●			●	
愛知県				●	●	●	●		●		●
三重県		●	●		●	●					●
滋賀県											●
京都府		●	●	●		●	●				
大阪府					●			●			
兵庫県					●		●				
奈良県							●		●		
和歌山県	●		●			●					
鳥取県					●	●	●				
島根県											
岡山県					●	●	●				
広島県						●	●				
山口県							●				
徳島県											
香川県	●										
愛媛県											
高知県	●					●	●	●	●		
福岡県								●			
佐賀県											
長崎県			●				●	●			●
熊本県				●	●			●		●	●
大分県											
宮崎県						●					
鹿児島県					●						●
沖縄県						●					

(1) モデル事業

中項目	都道府県	具体的事例
勤務環境改善 モデル事業	高知県	<p>医療勤務環境の改善に意欲を有する医療機関の取組を積極的に支援し成功事例を創出するとともに、その事例をほかの医療機関に紹介することにより、勤務環境改善の取組の県内への波及を図ることを目的として平成 27 年度からモデル医療機関の募集を行っている。</p> <p>モデル医療機関に選定されると、労務管理アドバイザーや医業経営アドバイザー等を当該医療機関に派遣し、マネジメントシステム導入のための、体制整備、現状分析、勤務環境改善計画の策定等を支援する。</p> <p>また、希望に応じて、日本看護協会による看護職のワーク・ライフ・バランス推進モデル活動との連携による支援活動も実施する。</p> <p>平成 27 年度と 28 年度は 1 機関、29 年度は 3 機関、30 年度と 31 年度（令和元年度）は 1 医療機関、令和 2 年度は 2 機関を支援した。</p>
モデル事業の サポート	香川県	<p>県看護協会が日本看護協会の「医療勤務環境改善支援センターと連携したワーク・ライフ・バランス（WLB）推進モデル事業」に取り組んでおり、3 年間計画でサポートを実施している。</p>
モデル事業の サポート	新潟県	<p>県看護協会が 2010 年度から日本看護協会主催の看護職の WLB 推進事業に参加し、7 年間で 18 施設を支援。2017 年度事業の終了と共に 2018 年度より「新潟県医療勤務環境改善支援センター」との連携へ移行。</p> <p>新潟県内の参加施設に勤務する全職員（医師、看護職、他医療職及び事務職）に「働き続けられる職場づくり」に向け PDCA マネジメントを導入しながら支援している。事例紹介などを行う情報交換会・研修会も実施している。</p>
モデル病院の 支援	和歌山県	<p>勤務環境改善マネジメントシステム普及のため、勤務環境改善支援センターの支援を受けながら、勤務環境の改善を行う先行病院を「モデル病院」として、センターの紹介リーフレットなどで紹介。</p> <p>医療従事者の勤務環境改善に向け、各医療機関トップの勤務環境改善方針表明から始まり、現状分析にて課題を明確にし、PDCA サイクルにより計画的かつ継続的に勤務環境改善への取り組みを自主的に行っていく。</p> <p>勤務環境改善に取り組み始めた年数によって、支援証の★が増える。</p> <p>令和 2 年度現在、5 病院。</p>

## (2) 認証／認定制度

中項目	都道府県	具体的事例
女性が働きやすい医療機関認証制度	三重県	<p>平成 27 年度より、妊娠時・子育て時の当直免除、短時間勤務に係る制度整備や保育施設の整備、また、これらの制度や施設の活用を促す職場の雰囲気づくりなど勤務環境の改善に積極的に取り組んでいる医療機関を「女性が働きやすい医療機関」として認証し、三重県庁や医療勤務環境改善支援センターのホームページ上で公表するなど広く周知している。</p> <p>認証には「職場環境づくり」「人事管理」「保育・介護支援」「サポート体制」の 4 項目全てについて取組を行っていることが要件となる。</p> <p>開始以降 12 病院・6 診療所を認証している。認証の有効期限を 3 年と設定しており、認証の継続を希望する医療機関は再度審査を受ける必要がある。</p> <p>審査の結果、認証に至らなかった場合、医療勤務環境改善支援センターが改善部分のアドバイス・支援を行う。</p>
京都いきいき働く医療機関認定制度	京都府	<p>平成 29 年 1 月より、働きがいのある、働きやすい職場の実現に取り組む医療機関を認定する「京都いきいき働く医療機関認定制度」を開始した。</p> <p>認定のステップとして、まず【①宣言】を行い、「1. 働き方・休み方の改善」「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」の 4 領域で【②50 項目の内容を満たす】ことで基本認定を取得できる。</p> <p>【③更に進んだ取組を行う医療機関には上位認定を行う】という段階になる。宣言書、基本認定 50 項目のチェックリスト、目標設定評価シートがホームページからダウンロードできる。</p> <p>現在、95 の病院が取組を宣言し、42 の医療機関が基本認定を取得している。(令和 3 年 1 月末現在)</p>

(3) オリジナルキャラクター／認証マークの設置（各 HP よりキャラクター画像を転載）

中項目	都道府県	具体的事例
認定制度イメージキャラクター「いきいきポップちゃん」	京都府	<p>「いきいき働く医療機関認定制度」のイメージキャラクターとして、様々な広報に使用。</p> <p>認定医療機関向けに交付される提示物やシール等のツールにも使用され、認定された医療機関が自院のアピール等でも活用できる。</p> 
認証マーク「女性が働きやすい医療機関認証制度」	三重県	<p>「女性が働きやすい医療機関認証制度」の広報に使用。</p> <p>認証を取得した医療機関は、認証マークを活用し、例えば採用活動などの際に『女性が働きやすい医療機関』であることをアピールできる。</p> 
オリジナルキャラクター「できるカモくん」	長崎県	<p>「『無理だろう』を『できるかもしれない』に！」を掲げたオリジナルキャラクターのステッカーを作成し、チラシと同時に配布。</p> <p>取組医療機関に交付。</p> 
モデル病院としての取組の認証制度	和歌山県	<p>モデル病院として取り組んでいる医療機関に対し、勤改センターが支援を行っている「支援証」を交付。</p> <p>交付された病院は受付窓口やホームページに掲示するなどして自院のアピールに活用できる。</p> <p>支援証には 継続して取り組めるよう1年毎に星マークを追加記載し毎年交付している（最長5年）</p> 

#### (4) マニュアル・ツール

中項目	都道府県	体的事例
マネジメントシステムのチェックリストを利用した認定制度向け独自リストの作成	京都府	<p>「京都いきいき働く医療機関認定制度」の認定項目としてマネジメントシステムについて医療機関がより取り組みやすくしたチェックリスト抜粋版を独自で作成している。本制度への取り組み「宣言」を行った医療機関は、このチェックリストの内容を満たすことが基本認定取得の要件となっており、チェックリストは「基本認定 50 項目チェックリスト」として認定申請書を兼ねている。構成は下記のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 働き方・休み方改善に関する項目</li> <li>2. 職員の健康支援に関する項目</li> <li>3. 働きやすさ確保のための環境整備に関する項目</li> <li>4. 働きがいの向上に関する項目</li> </ol> <p>さらに進んだ取り組みを行う医療機関には上位認定を行っている。</p>
医療勤務改善支援センター活用マニュアルの作成	東京都	<p>東京都医療勤務環境改善支援センターの事業内容について、支援を受ける医療機関での理解が進むよう、東京都医療勤務環境改善支援センター活用マニュアルを作成し、公表。（令和 2 年 4 月改訂）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電話相談できる内容</li> <li>・専門家による支援の流れ</li> <li>・勤務環境改善への取組によるメリット      などを記載。</li> </ul> <p>また「勤務環境改善に取り組みたいが、どのような手順で取り組めばよいですか。」など一問一答形式で、わかりやすく支援内容を説明している。</p>
リーフレットの作成	熊本県	<p>県内医療機関への医療勤務環境改善マネジメントシステム導入促進のため、令和元年度（2019 年度）から、センターの事業紹介に併せて、A 4 版（A 3 見開き）の裏面を使って同システムの概要と取り組み方を紹介するリーフレットを作成し、配布。</p>
自主点検表の作成	東京都	<p>各医療機関における勤務環境改善への取組を促進するための、自主点検表を作成。点検項目は、「働き方・休み方改善」「職員の健康支援」「働きやすさ確保のための環境整備」「働きがいの向上」「その他」の 5 分野 6 9 項目。希望する病院に対しては、都内病院等の取組状況と比較した「取組状況比較シート」も送付。希望があればアドバイザー派遣にもつなげる。</p>

中項目	都道府県	体的事例
医師の時間外労働の上限規制適用に向けての解説 DVD 配布	栃木県	R6(2024)年4月の「医師の時間外労働の上限規制」適用に向けて、医療機関が取り組むべきことを解説した DVD（講演形式で収録）及び資料を医療機関に配布。
①支援プラン ②業務整理シート ③センターのパンフレット	北海道	①医療機関の現状や解決したい課題、目指す姿、具体的な取組とスケジュールを明示した「支援プラン」を作成し、医療機関とセンターで共有している。②現状・課題整理のために「業務の棚卸」を行うツールとして「業務整理シート」を作成し活用。③センターの支援スキームや支援フロー等を記載したパンフレットを作成し、医療機関への初回訪問時や各種セミナー開催時などに配布している。
「医師の労働時間短縮の取組状況の評価項目チェックシート」	愛知県	令和4年にB、連携B、C-1、C-2水準指定を受けられる医療機関が時短計画を作成しやすいように「評価項目」と「評価基準」を盛り込んだ「医師の労働時間短縮の取組状況の評価項目チェックシート」を作成。HPにフォーマットを掲載し、無料訪問支援に活用している。

#### (5) Q&A・一覧表などの HP 掲載/提供

中項目	都道府県	具体的事例
ニュースレター掲載の Q&A をサイトに再構成	茨城県	過去のニュースレターに連載してきたよくある質問（Q&A）を再構成し、ウェブサイトで見やすい Q&A ページとして公開。（ニュースレターは 2020 年 3 月 30 日 No.101 で終了）
社労士が労務管理のポイントを教える	大阪府	社労士が答える労務管理のポイントというコーナーで、よくある疑問や質問を FAQ 形式で情報を掲載。新着情報として法改正の情報を分かりやすい図解入りで紹介している。
広報誌の WEB 掲載	愛知県	ホームページには、広報誌「いきサポ愛知」を掲載し、外部からも閲覧、印刷が出来るようにしている。また、「お知らせ」欄には、働き方改革に関連する厚生労働省の通達・ガイドライン・Q & Aなどを掲載している。

中項目	都道府県	具体的事例
医療労務管理アドバイザー作成の「労務管理実務Q&A」	鹿児島県	<p>医療労務管理アドバイザー作成の「労務管理実務Q &amp; A」をホームページに掲載。下記の6つのカテゴリーに分けて掲載。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 労働時間管理に関すること</li> <li>2. 健康管理に関すること</li> <li>3. 職場の環境整備に関すること</li> <li>4. 労働条件等に関すること</li> <li>5. 働き方改革に関すること</li> <li>6. その他の労務管理Q &amp; A</li> </ol>
テーマごとのQ&Aの掲載（それによる勤改センター利用への誘導）	鳥取県	<p>相談窓口ページの中に、相談事例を「労務管理」、「経営」、「その他」に分類して掲載。主要テーマは下記の通り。</p> <p>Q&amp;A形式で、アドバイザーの派遣、相談に誘導しているところが特徴。</p> <p>「労務管理」 ・ 給与規程や労働条件通知書の作成、シフト管理について、相談できますか。</p> <p>「経営」 ・ 経営に関する相談の流れと費用について教えてください。</p> <p>「その他」 ・ 職員のメンタルヘルス研修を予定しているので、講師派遣や紹介をお願いできますか。</p>
施設長、事務長向けの労務管理Q&A	富山県	<p>「施設長、事務長さん向けの労務管理 Q&amp;A(20問)」をHPに掲載。</p> <p>労務管理のキーパーソンである施設長、事務長という対象者を明示したQ&amp;Aになっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員が外部の研修会に参加する場合、研修時間や移動時間は労働時間として賃金の支給が必要ですか？</li> <li>・ 所定労働時間よりも早く出勤して業務を始めたり、自宅でも業務をしている職員がいますが、これらの時間に対して割増賃金の支払いは必要ですか？</li> <li>・ 当病院では深夜勤務を行った場合、夜勤手当として一律4000円を支給しています。この手当があっても深夜割増賃金を支給する必要がありますか？</li> </ul>
助成金・相談事業等の一覧表を配布	熊本県	<p>毎年度、医療従事者の職場環境改善等に活用できる各種助成金や相談事業等を「勤務環境改善・向上」や「多様な働き方が可能な環境の整備」、「就業推進」、「キャリアアップ・人材育成」などの項目に分けて、窓口（取扱機関名や問合せ先）や概要等を紹介する一覧表を作成し、ウェブサイトで開催（ダウンロード可）。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
医療機関の取組支援一覧表を提供	兵庫県	医療機関が勤務環境改善の取組を継続的・安定的に実施できるためのサポートを行う各種施策を一覧表にし、ウェブサイトからダウンロードできるよう提供。 「勤務環境の改善・向上」「多様な働き方が可能な環境の整備」「就業の促進」「キャリアアップ・人材育成」「その他」の5つに分類されている。
労務管理 Q & A	岡山県	労務管理 Q&A をホームページに掲載。 「地域における医療提供体制の確保に資する設備の特別償却制度」「パートタイム・有期雇用労働法（同一労働・同一賃金）の適用開始」、「子の看護休暇・介護休暇の時間単位での取得」「副業・兼業における労働時間の管理」など、タイムリーな情報を掲載。
HP での資料・フォーマット提供	大阪府	ホームページ内に「資料ダウンロード」コーナーを設置。 チラシ・パンフレットだけではなく、医療勤務環境改善マネジメントシステム関係の手引き・各種フォーマット、事例、法令、アンケート結果、過去の研修会の配布資料等、関係資料がワンストップで手に入るようになっている。（分析シート等は、PDF 版・エクセル版を両方用意。）
労務管理に関するワンポイントアドバイス	三重県	「労務管理に関するワンポイント」を三重医報に毎月掲載。ホームページ内にも内容を紹介している。

## (6) ニュースレター／事例集

中項目	都道府県	具体的事例
労務管理に関するワンポイントアドバイスと Q&A	茨城県	毎月2回ニュースレターを発行し、医療労務管理アドバイザーが作成する「職場を乱す職員への対応方法」、「突然の合同労組・ユニオンからの団体交渉申入れへの対応」などの労務管理に関するトピックスを掲載している。また各号に「労務管理実務 Q&A」を掲載し、労務管理に関する疑問や不明点、トラブルの解決法等について労働関係法令の解釈を示しながら Q&A のかたちで分かりやすく解説している。 茨城県勤改センターホームページにおいて、ニュースレター創刊第1号から最新号までを PDF 形式で配信しているほか、これまでニュースレターに掲載した Q&A すべてを再構成し Q&A ページとして公開している。（ニュースレターは2020年3月30日 No.101 で終了しましたが、これまで掲載したトピックス及び Q&A はホームページで閲覧可能です。）

中項目	都道府県	具体的事例
ニュースレターでアドバイス等を簡潔に提示	高知県	<p>医療従事者に関連する法改正の情報、医療勤務環境の改善の必要性やアドバイス等について、テーマ毎に簡潔にわかりやすくまとめたニュースレターを2018年6月から毎月1回発行している（A4片面）。</p> <p>第32号（令和3年1月）では、勤務環境改善のための職員アンケート調査の活用法を紹介。</p>
イラストや図の多用による読みやすい工夫	東京都	<p>医療機関の管理職の方や事務部門の方向けに、労務管理や医業経営に関する勤務環境改善に繋がる情報提供をするため、ニュースレター「勤務環境かいぜんサポートナビ」を発行。労務管理や経営に関して日々感じる「困った」や「こういう場合はどうすればよいのか」に対するワンポイントアドバイスを、忙しい医療機関の管理者等が短時間で読めるよう、A4版1枚とし、図やイラストを活用している。</p> <p>バックナンバーを含め、ホームページにも掲載。</p>
	福井県	<p>医療従事者の職場環境や働き方の改善に繋がる機関紙「NEWS LETTER」を2018年7月より発行している。</p> <p>A4両面1枚で、挿絵や図表を用いて見やすくまとめている。</p>
働き方改革医療関連情報誌の提供	愛知県	<p>広報誌「いきサポ愛知」は、働き方改革関連法施行に伴う最新情報の提供や均等割2交代制の導入例などを掲載し、隔月で6回発行。</p> <p>県内医療機関等へ送付している。</p>
「センターニュース」の発行	京都府	<p>医療従事者の離職防止や医療の質の向上及び医療安全を図るため、経営者の意識改革や医療従事者の勤務環境の改善に繋がる情報を提供する「センターニュース」を2016年1月より毎月発行。府内の全医療機関に配布。センターの活動内容や労務管理に関する法改正、助成金制度等の有益な最新情報を提供している。</p>
「勤改センター通信」を医師会報に掲載・HPでも公開	鳥取県	<p>医療機関に関連する最新の判例や法改正などの最新ニュースを「勤改センター通信」として毎月、鳥取県医師会報にも掲載。医療労務管理アドバイザーが執筆。ウェブサイトにも第1回（2018年7月）から掲載している。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
ニュースレターと小冊子	広島県	<p>働き方改革関連法の詳細など、医療勤務者に有益な情報やセミナーの案内などをニュースレターとして平成 28 年 4 月より年 4 回発行している。その中で連載してきた取組のステップ毎の解説について、イラストなどを多用した分かりやすい「小冊子（A5 版）」に取りまとめ、平成 30 年度から各関係機関、管下の医療機関などに配布している。</p>  <p>A5版 16頁 医療勤務環境改善マネジメントシステムのポイントなどをわかりやすくまとめた小冊子</p>
センターニュースかわら版	三重県	<p>医療労務管理アドバイザー（社会保険労務士）による「センタニュースかわら版」を年 4 回発行。ホームページで公開している。</p>
FAX 配信（アドバイザーが分担して執筆）	沖縄県	<p>医療労務管理アドバイザーが執筆による「管理者のための労務管理トピックス」や「知っておくべき労務管理実務 Q&amp;A 」等、医療従事者の離職防止など医療機関の管理職の方に有益な情報や医療従事者に関連する法改正や制度の変更の情報などを毎月 2 回、ニュースレターとして平成 27 年 7 月から発行している。</p>
	宮崎県	<p>F A Xニュースを配信。労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーに分担して執筆して、なるべく具体的な事例などを交え、相談に繋がるよう工夫している。</p> <p>令和 2 年度は、<u>新型コロナウイルス感染症に関する支援制度、助成金等の紹介。</u></p>
メールマガジン「勤改センターNEWS」の発行	鳥取県	<p>勤改センター事業の周知とともに、医療機関の勤務環境改善に向けた取組や労務管理に関する情報提供等を目的としたメールマガジン「勤改センターNEWS」を令和 2 年度より月 1 回程度発行。</p> <p>医療機関の管理者、人事・労務担当者等に、雇用情勢や法律改正、労務管理情報、研修会等の案内など、人事・労務関係の情報を主に医療労務管理アドバイザーが執筆。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
支援センター便りの発行・事例紹介	和歌山県	2018年9月より、「支援センター便り」を隔月で発行。法律改正・労務管理Q&A・助成金の案内・事例紹介・センターの活動報告等を発信。HPでの事例紹介も行っている。
メールマガジンやリーフレットで医師の働き方改革のポイントを周知	岡山県	メールマガジンにより、講習会・研修会等時宜に合ったトピックスを案内するとともに、労務管理Q&Aを掲載し、労務管理をわかりやすく解説。また、「医師の働き方改革」についてポイントをまとめたリーフレットを作成し周知。
取組事例の作成	北海道	センターを活用して勤務環境改善に取り組む医療機関の事例資料を作成。医療機関への初回訪問時や各種セミナー開催時などに配布している。

#### (7) 各種研修、セミナー、講習会

中項目	都道府県	具体的事例
研修会を実施	高知県	令和2年10月に医療勤務環境改善研修会を開催した。ライブ配信も行った。64名が参加。 高知県からは、厚生労働省で議論されている医師の時間外労働規制や医師労働時間短縮計画の策定等の内容の概説。高知労働局からは、宿日直や医師の研鑽に関する通達等の説明。特別講演は、女性医師等の復職支援や同病院で取り組んでいるキャリア支援制度を含めて、いま求められている働き方改革について。
研修会と併せてアドバイザーによる相談会を実施	神奈川県	研修会に併せて、労務・経営相談会：医療労務管理アドバイザー及び医業経営アドバイザーによる相談会を行っており、医療労務管理アドバイザー・医業経営アドバイザー・労働局が連携して相談に応じ、よりきめ細やかなアドバイスが可能となっている。

中項目	都道府県	具体的事例
研修会（センター運営で連携している労働局主催）での事例紹介	東京都	<p>勤務環境改善に取り組む医療機関を支援するため、医療機関管理者や総務・人事・各部門責任者等の皆様を対象とした研修会「医療機関におけるパートタイム・有期雇用労働法、改正女性活躍推進法、改正労働施策総合推進法への対応について」を令和3年2月にオンライン開催（YouTubeチャンネルによる動画配信）。</p> <p>「同一労働・同一賃金」「パワハラ防止法」など、働き方改革に付随した法改正のポイントを、東京労働局雇用環境・均等部の職員が分かりやすく解説。</p> <p>東京都医療勤務環境改善支援センター所属の医療労務管理アドバイザーによる、支援の実例も紹介。</p>
医療勤務環境改善セミナー	東京都	<p>医療機関における医療従事者の勤務環境改善の取組を促進させるため、東京都医師会・東京労働局との共催で令和2年1月に開催。161病院・2施設の201名が参加した。</p> <p>東京都からの報告連絡事項に加え、基調講演として「医師看護師等の宿日直許可基準及び医師の自己研鑽に係る労働時間の考え方について」。閉会後には、医療労務管理アドバイザー・医業経営アドバイザーによる「医業経営及び労務管理に関する個別相談会」を開催。</p>
トップマネジメント研修会	鳥取県	<p>コロナ禍の中、勤務環境改善に取り組んでいただくためには、まずは経営の安定が不可欠との考えのもと、医療機関管理職等を対象とした、医療機関の経営安定についての講演会「トップマネジメント研修会」を令和2年11月に開催。メイン会場に加え、テレビ会議システムを利用し、2つのサブ会場へも映像配信。</p> <p>テーマは、「P.F.ドラッカーに学ぶ『非営利組織の経営』－社会を変える貢献感がやる気につながる－」。</p> <p>閉会後には、各会場にて医療労務管理アドバイザーによる相談会を実施。</p>
研修会開催（複数テーマ）	広島県	<p>年に1～2回、広島労働局・広島県労働基準協会との共催で、勤務環境セミナーを実施している。</p> <p>令和2年度は、ZOOMにて医業経営アドバイザーによる「医療機関における労務管理上の留意点」、医業経営アドバイザーによる「スムーズに勤務環境を改善するために」及び医療機関による「私達の主治医から、私の主治医たちへ～当直翌日、しっかり休める体制づくり～」のテーマでセミナーを開催した。</p> <p>講演資料のPDFをHPでも提供。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
	奈良県	<p>理事長や院長、看護部長、事務長、診療科部長など人事経営の責任者・担当者を対象として令和2年度に医療機関の勤務環境改善研修会を2回開催。内容は下記の通り。（両日とも同内容）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同一労働同一賃金にどう対応すべきか－具体的に取るべき対策を判例も踏まえて検討します－</li> <li>2. 年次有給休暇の時季指定義務、労働時間の把握義務について－年次有給休暇、労働時間の基本的ルールと管理方法－</li> <li>3. 医師の労働時間短縮についての最近の動向</li> </ol>
管理者向け2種類の研修会	京都府	<p>理事長・院長・事務長・看護部長などの管理者を対象とした以下の2種類の研修会を開催。新型コロナウイルスの影響により、オンラインとのハイブリット開催・オンライン開催の回次も。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 医療勤務環境改善研修会「多職種の働き方改革について」</li> <li>2. 医療従事者確保・定着のための経営・勤務環境改善研修</li> </ol> <p>「新法で求められるパワハラ防止措置と間違いのない対応手順」「医師の働き方改革とタスク・シフト/シェア」「“COVID-19”襲来に翻弄された医療経営の状況を確認する」「時代が変わるとテーマも変わる？ 懐疑心を持って医療の現実を見よう！」「医師の働き方改革の現状について」「経営者・管理職が知っておきたいメンタルヘルス対策」等がテーマ。</p>
看護職の管理者・経営者・職員向け働き方改革推進オンラインセミナー	神奈川県	<p>「看護職における働き方改革推進オンラインセミナー～看護職が生涯にわたって、安心して働き続けられるために～」を令和3年1月7日～20日まで配信動画にて提供。基調講演に加え、3件の事例紹介。</p> <p>動画視聴後、質問も受付。後日メールにて回答。</p>
労務管理者向けオンラインセミナー	石川県	<p>「2024年4月からの医師の労働時間上限規制に向けて」～各医療機関が取り組む課題～と題した労務管理者向けセミナーを令和3年1月にオンラインにて開催。</p> <p>「医師の働き方改革と勤務環境改善について」「時間外労働上限規制に関する考え方～副業・兼業の場合における労働時間管理に係る労働基準法の解釈など～」と、事例紹介。</p>
人事・労務管理担当者向け説明会	愛知県	<p>医療機関に対する働き方改革セミナーとして、「同一労働同一賃金に関する法改正のポイントについて」、「時間外労働の上限規制、タスク・シフティング、ハラスメントについて」等をテーマに2回開催した。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
医療勤務環境改善研修会・研修会後の個別相談会実施	兵庫県	<p>各医療機関における勤務環境改善に向けた取組を推進するとともに、働き方改革を進めるため、「医療勤務環境改善研修会」を令和2年2月開催。医療勤務環境改善の進め方の説明を行うとともに、実際に取り組んでいる病院による事例発表を行った。</p> <p>第1部 「医療機関に係る働き方改革関連法改正への対応について、及び、医療勤務環境改善の取組手法について（説明）」</p> <p>第2部 勤務環境改善に熱心に取り組んでいる県内の病院（2病院）から取組事例の発表</p> <p>第3部 特別講演「病院職員の視点に立った病院づくりの実践～ワーク・ライフ・バランスの充実」</p> <p>終了後、個別相談会を実施。</p> <p>令和3年2月は、研修会・個別相談会ともにZoomでの実施を予定。</p>
医療勤務環境改善支援センター研修会	岡山県	<p>勤務環境改善支援センターオンライン講習会（会場参加も可）を令和2年度は2回開催。</p> <p>第1回 「『医師の働き方改革』について」 「コロナ禍での保健医療従事者の勤務環境とメンタルヘルス」</p> <p>第2回 「3つの視点で人と組織の問題を解決長くはたらき続けられる『最強のチームビルディング』」</p> <p>事例紹介「看護職に選ばれる組織を目指して ～小さな変革の積み重ね～」</p>
勤務環境安全推進研修会	静岡県	<p>医療機関の開設者・管理者、事務長、看護部長、総務課長等を対象とした「勤務環境安全推進研修会」を3エリアに分けてオンライン開催。テーマは「医師事務作業補助者によるタスクシフティング」。</p> <p>各エリアの病院による事例発表も行われた。</p>
勤務環境安全推進研修会	静岡県	<p>医療機関の開設者・管理者、事務長、看護部長、総務課長等を対象とした「勤務環境安全推進研修会」を令和2年11月にオンラインにて開催。テーマは「ハラスメントがもたらす医療機関のリスク」。</p>
医療勤務環境改善セミナー	長崎県	<p>「働きやすい職場作りについて考える」をテーマに令和2年2月開催。52名が参加。</p> <p>取組医療機関による事例紹介（2例）、講演「働きにくさの原因追求と対策」に加え、グループワークも行われた。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
医療勤務環境改善セミナー	山口県	<p>医療機関の経営層及び医療従事者、担当者等を対象とし、医療機関の勤務環境改善に向けた取組を推進することを目的とした「医療勤務環境改善セミナー」を YouTube の限定公開による動画配信にて令和 2 年度は 3 回開催。</p> <p>テーマは、「働く人（医療従事者）のポジティブ感情とヒューマンスキルを高める」「チームコミュニケーション力を高める」「医療を未来に繋ぐために 今、働き方改革を！ - No Change, No Future -」など。</p>
医師の働き方改革に係る動画配信	千葉県	<p>令和 6 年度の医師の時間外労働時間上限規制の適用に向けて、病院の管理者に労働時間縮減や勤務環境改善の意識を持ってもらうため、千葉県労働局・千葉県・千葉県医師会の 3 者が連携し作成した「医師の働き方改革」に係る配信動画を YouTube 千葉県公式セミナーチャンネルにて配信。</p> <p>テーマは、「働き方改革の概要と県の勤務環境改善に向けた取組」「宿日直と自己研鑽にかかる労働時間の考え方」「すぐに始める働き方改革」。センターのページにて、動画資料・各種申請様式も提供している。</p>
医療従事者の勤務環境改善のための研修会	神奈川県	<p>医療従事者の勤務環境改善のための研修会を令和 2 年 1 月に開催。宿日直・研鑽関係通知説明会と併催。</p> <p>テーマは、「宿日直及び研鑽にかかる通達について」「医師の働き方改革の最前線～規制側と臨床医、双方の視点から～」。</p> <p>終了後、労務経営相談会・労働局個別相談会を実施。</p>
勤務環境改善研修会	静岡県	<p>医療機関の開設者・管理者、事務長、看護部長、総務課長等を対象に、「勤務環境改善研修会」を令和 3 年 2 月にオンラインにて開催。</p> <p>内容は、「36 協定締結の実際、宿日直時や自己研鑽時間時における労働時間の法令解釈」および、2 件の事例発表（静岡県勤務環境改善補助金事業）。</p>
「働き方改革」をテーマとしたセミナーを開催	北海道	<p>医療機関の時間外労働時間削減を促進させるため、勤務環境改善に関する具体的な事例を学ぶセミナーを開催。</p> <p>自治体病院における働き方改革の取り組み事例、医師の働き方改革に関する最新の動向及び北海道医療勤務環境改善支援センターが支援し、勤務環境改善に取り組んでいる医療機関関係者を招き、働き方改革に関するセミナーを実施した。</p>

## (8) 取組事例の紹介

中項目	都道府県	具体的事例
HP 内にて、同一フォーマットで事例紹介	茨城県	茨城県医療勤務環境改善支援センターの HP 内の「事例紹介」コーナーにて、同一フォーマットで取組内容やきっかけ、体制、および成果や見えてきた課題などを公開。現在ウェブサイトにも好事例紹介として9つの事例を掲載。
改善を行った病院について HP にて紹介	長崎県	「医療勤務環境改善マネジメントシステム」を活用して、医療機関が勤務環境改善に取り組んだ 15 病院名を、発表したセミナーの資料とあわせてホームページ上に掲載している。平成 28 年度は 7 機関、平成 29 年度は 5 機関、平成 30 年度は 3 機関を掲載。
改善事例の冊子制作と配布	大阪府	大阪府内の病院における取組事例の収集と紹介として平成 27 年 10 月に大阪府内の 8 病院を対象に調査を実施し、取り組み事例集を作成した。取組のきっかけ、取組前の問題点、取組の体制・中心人物、取組の概要、実施後の成果や見えてきた課題調査結果をヒアリングし、取組事例集として取りまとめ、大阪府内の全病院に配布した。各事例はホームページにも掲載。
独自に「事例集」を作成	熊本県	県内医療機関の優良な取組を収集し、独自に「改善事例集」を作成、研修会等で紹介する等により活用している（ホームページでも公開中）。令和 2 年 12 月追加され、42 例が掲載。
医療機関の取組 5 事例紹介	高知県	「医療勤務環境改善マネジメントシステム」を導入して勤務環境の改善に取り組んでいる県内医療機関の 5 つの事例をウェブサイト上で紹介している。 応募の動機、具体的な取組の内容、成果、今後の取組、感想などが掲載されている。
医療勤務環境改善 6 事例紹介	福岡県	医療勤務環境改善について取組のきっかけ、取組前の問題点、取組の概要、実施後の成果や今後の課題、支援アドバイザー所感の 4 項目をフォーマットとした 6 病院の取組事例をウェブサイト上で紹介。
セミナー開催時に事例紹介	北海道	センターによる支援を受けて勤務環境改善に係る取組を行った事例を報告するセミナーを開催している。また、取組事例を整理した資料を初回訪問時やセミナー開催時などに配布している。

(9) 独自調査

中項目	都道府県	具体的事例
研修会アンケート調査を掲載	奈良県	医療機関の勤務環境改善研修会にて行われている参加者アンケートの結果、過去 10 回程度分を公表。直近では令和 2 年 12 月開催の研修アンケート結果がホームページに公開されている。
アンケート結果公開	高知県	医療勤務環境改善に関するアンケート調査を定点調査として実施している。最新のものは令和 2 年 1 月 15 日～1 月 31 日に、高知県内の医療機関を対象に実施。勤務環境改善の取り組みや、医療勤務環境改善支援センターの利用について調査を行っている。令和 2 年 2 月 25 日に結果をホームページ上に公開。
中小規模医療機関対象の労務管理実態調査	愛知県	中小規模医療機関を対象とした「職場の労務管理に関する実態調査アンケート」を実施。 「労働条件・雇用」「諸帳簿・記録」「労働・社会保険関係」「職場の安全衛生」の 4 領域・全 10 問と回答しやすいものとなっている。 調査の結果、手続きが必要な機関には、必要フォーマットの提供・無料相談窓口を案内し、問題の解消に努めている。
独自アンケートの実施	岐阜県	「医師の労務管理に関するアンケート」以外に独自に作成したアンケートを実施。昨年度と今年度（例：医師の時間外労働時間 960h 以上の医師の人数の比較、適用される上限がどの水準と予測されているか等）を記載してもらい、個別訪問・電話相談等につなげるように取り組んでいる。
地域医療介護総合確保基金に係る意向調査	神奈川県	地域医療介護総合確保基金を活用した「勤務医の労働時間短縮に向けた体制整備事業費補助（仮称）」の実施を検討。 令和 2 年度及び令和 3 年度「勤務医の労働時間短縮に向けた体制整備事業費補助（仮称）」（地域医療介護総合確保基金）に係る意向調査を令和 2 年 10 月に実施。
北海道の医療機関における働き方改革に向けた基礎調査の実施	北海道	医療機関における勤務環境改善の現状と課題を把握・整理し、センターによる支援を検討することを目的として、民間病院、自治体病院等を対象としたアンケート調査を実施。主な調査項目は、労働時間管理の適正化、36 協定、タスク・シフティング、宿日直・研鑽、時間外労働の実態等。アンケート調査は「留置調査」とし、医業経営アドバイザー・医療労務管理アドバイザーが 2 人 1 組で医療機関を訪問、調査票を確認しながら必要に応じてアドバイスを行うなどの対応をした。

(10) 助成金

中項目	都道府県	具体的事例
勤改センターとの連携や改善計画の策定が要件に入った補助金	岩手県	<p>「医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針」に基づく勤務環境の改善に関する計画を作成した病院及び診療所に対して、改善の取組に要する経費の2分の1（1,500千円を上限）を補助する。</p> <p>勤務環境改善に係る研修等、営診断の実施、アドバイザー派遣、医師・看護師等の執務環境整備、診療又は医療事務の作業時間短縮のための医療機器又は事務システムの導入・改修、医療クラーク（事務補助）の設置に係る経費（診療報酬で手当てされるものを除く）などを対象とし、医療機関から公募のうえ採択する。</p>
	北海道	<p>医療介護総合確保促進法による北海道計画に基づき、医療機関による主体的な勤務環境改善に向けた取組を推進することにより、医療従事者の確保を図ることを目的として交付される「令和2年度（2020年度）医療勤務環境改善支援事業費補助金」を実施。</p> <p>その交付要件の中に、勤務環境改善計画の策定や、勤改センターとの連携が入っている。</p>
	静岡県	<p>病院の管理者が医師、看護師等の医療従事者等の協力の下に、継続的に行う自主的な勤務環境改善を促進するため、医療勤務環境改善事業を行う事業者に対して補助金を交付。</p> <p>その交付要件の中に、医療勤務環境改善支援センターの支援を受けて勤務環境改善計画の策定し、改善計画に定めた事項を適切かつ継続的に実施することが入っている。</p>
病院勤務者勤務環境改善事業補助金	東京都	<p>病院が行う医師や看護職員向けの勤務環境の改善や離職防止と定着を図る取組、職場を離れた女性医師等の再就業を支援する取組に対し、必要な経費を補助している。</p> <p>&lt;対象事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・再就業に向けた医師・看護職員への研修</li> <li>・短時間正職員制度の導入等働きやすい環境整備</li> <li>・仕事と家庭の両立支援のための相談窓口の設置</li> <li>・医師事務作業補助者への研修等チーム医療推進の取組</li> <li>・勤務環境改善に向けた施設、設備の整備</li> </ul>
医療業務補助者配置支援	宮城県	<p>【医療業務補助者配置支援】</p> <p>医師及び看護職員が医療、看護業務に専念できる環境づくりを促進するため、業務負担を軽減する医療業務補助者の配置を支援する「医療業務補助者配置支援事業」を実施。</p>

中項目	都道府県	具体的事例
各種支援制度（助成金など）に関する資料の提供（PDF）	千葉県	医療機関の勤務環境改善に関連する施策および関係機関を一覧表にして公開し、ダウンロードできる（データはH28年7月現在）。一覧表には関連する助成金の紹介も多く、相談事業者や問い合わせの連絡先、助成金の概要などがまとめられている。
各種助成金・相談事業の一覧を作成・公表	熊本県	毎年度、医療従事者の職場環境改善に活用できる各種助成金や相談事業等の窓口（問合せ先、相談機関名等）や概要等を紹介する一覧表を作成し、ウェブサイトで公開している（ダウンロード可）。

### (11) コロナ対応

中項目	都道府県	具体的事例
『ウィズコロナ』新時代の医療機関における働き方改革セミナー開催	北海道	令和2年10月に『ウィズコロナ』新時代の医療機関における働き方改革セミナーを開催。医療現場や感染予防対策専門家による情報提供、職員の安全や勤務環境に係る「平時からの備え」をテーマにセミナーを開催。 ①講演会場②試聴専用会場③Web会議システムでの参加を可能とした。
コロナ禍におけるストレスチェックの推進	北海道・愛知県 滋賀県・熊本市 鹿児島県	コロナ禍での医療従事者、特に看護師への負担増によるストレスが議論となる中、勤改センターを通じて労働安全衛生法に基づくストレスチェックの実施を医療機関に促す。 実施方法等の詳細、マニュアル、サポートダイヤルの案内等をホームページに掲載。
医療機関におけるコロナ禍の働き方についてのシンポジウム開催	長崎県	医療勤務環境改善マネジメントシステム研究会による第4回シンポジウムを、令和3年1月にWeb会議システム(Webex)にて開催。 「医療機関におけるコロナ禍の働き方～実践と提案～」をテーマに、コロナ禍における医療現場の勤務環境改善、医療現場が疲弊しないための働き方の提案について、病院経営、医療従事者、医療現場を支援する側など、さまざまな立場からの講演。 基調講演「医療機関の勤務環境の最前線—現場目線からの経営課題と克服のための施策—」 シンポジウム「コロナ禍での勤務環境「改善」を考える」

中項目	都道府県	具体的事例
看護協会調査結果の共有	愛知県	いきサポ愛知第 17 号（2021 年 1 月）にて、愛知県看護協会が行ったコロナ禍の現場で働く看護職のニーズを把握するために行った COVID-19 緊急調査の内容を共有。
「労務管理に関するワンポイントアドバイス」にコロナ関連情報を掲載	三重県	三重医報に毎月掲載している「労務管理に関するワンポイント」にて、「新型コロナウイルスに関する労務管理について」を 4 回にわたって掲載。

## 參考資料

## A. 関連法令

### ○医療法（昭和二十三年法律第二百五号）抄

#### 第四節 医療従事者の確保等に関する施策等

第三十条の十九 病院又は診療所の管理者は、当該病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置を講ずるよう努めなければならない。

第三十条の二十 厚生労働大臣は、前条の規定に基づき病院又は診療所の管理者が講ずべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るための指針となるべき事項を定め、これを公表するものとする。

第三十条の二十一 都道府県は、医療従事者の勤務環境の改善を促進するため、次に掲げる事務を実施するよう努めるものとする。

- 一 病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善に関する相談に応じ、必要な情報の提供、助言その他の援助を行うこと。
- 二 病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善に関する調査及び啓発活動を行うこと。
- 三 前二号に掲げるもののほか、医療従事者の勤務環境の改善のために必要な支援を行うこと。
- 2 都道府県は、前項各号に掲げる事務の全部又は一部を厚生労働省令で定める者に委託することができる。
- 3 都道府県又は前項の規定による委託を受けた者は、第一項各号に掲げる事務又は当該委託に係る事務を実施するに当たり、医療従事者の勤務環境の改善を促進するための拠点としての機能の確保に努めるものとする。
- 4 第二項の規定による委託を受けた者若しくはその役員若しくは職員又はこれらの者であつた者は、正当な理由がなく、当該委託に係る事務に関して知り得た秘密を漏らしてはならない。

第三十条の二十二 国は、前条第一項各号に掲げる事務の適切な実施に資するため、都道府県に対し、必要な情報の提供その他の協力を行うものとする。

## ○医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針（厚生労働省告示第三百七十六号）

医療法(昭和二十三年法律第二百五号)第三十条の二十の規定に基づき、医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針を次のとおり定め、平成二十六年十月一日から適用する。

### 医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針

#### (目的)

第一条 この指針は、病院又は診療所の管理者が医師、看護師等の医療従事者その他の職員の協力の下に一連の過程を定めて継続的に行う自主的な勤務環境を改善する活動を促進することにより、医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置の適切かつ有効な実施を図り、もって安全で質の高い医療の提供に資することを目的とする。

#### (定義)

第二条 この指針において次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- 一 医療勤務環境改善マネジメントシステム 病院又は診療所において、次に掲げる事項を体系的かつ継続的に実施する医療従事者の勤務環境の改善に係る一連の自主的活動に関する仕組みであって、当該病院又は診療所における業務実施に係る管理と一体となって運用されるものをいう。
- イ 勤務環境の改善に関する方針（以下「改善方針」という）の表明及び勤務環境の改善の実施に係る体制の整備
- ロ 勤務環境に関する現状の分析（以下「現状分析」という）、勤務環境の改善に関する目標（以下「改善目標」という。）の設定及び勤務環境の改善に関する計画（以下「改善計画」という。）の作成
- ハ 改善計画の実施
- ニ 改善目標の達成状況及び改善計画の実施状況の評価（以下「評価」という）並びにこれを踏まえた改善目標及び改善計画等の見直し
- 二 手引書 医療勤務環境改善マネジメントシステムに関して、厚生労働省医政局長が定める手引書をいう

#### (適用)

第三条 医療勤務環境改善マネジメントシステムに従って行う措置は、病院又は診療所を一の単位とし、組織全体の取組として実施することを基本とする。

#### (改善方針の表明)

第四条 病院又は診療所の管理者は、改善方針を表明し、当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員に周知を図るものとする。

2 改善方針は、次の事項を含むものとする。

- 一 医療従事者の勤務環境の改善を通じて、医療従事者の確保及び定着並びに患者の安全及び健康の確保を図ること

- 二 当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員の協力の下に、勤務環境を改善する活動を組織全体で実施すること
- 三 職種にかかわらず、医療従事者の勤務環境の改善を図ること
- 四 医療勤務環境改善マネジメントシステムに従って行う措置を適切に実施すること

(体制の整備)

第五条 病院又は診療所の管理者は、医療勤務環境改善マネジメントシステムに従って行う措置を適切に実施する体制を整備するため、次に掲げる事項を行うものとする。

- 一 当該病院又は診療所の管理者の適切な関与の下、当該病院又は診療所の実情に応じ、多様な部門及び職種の構成員により構成される協議組織（第十二条において「協議組織」という）を設置（当該病院又は診療所における安全衛生委員会等の既存の組織を活用することを含む。）すること
- 二 医療勤務環境改善マネジメントシステムの各過程ごとに必要な事項を記録し、その内容について当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員が確認できるような体制を整備すること
- 三 その他医療勤務環境改善マネジメントシステムに実効性を持たせるために必要な体制の整備を行うこと

(現状分析)

第六条 病院又は診療所の管理者は、手引書に示された手法等を参考として、当該病院又は診療所における医療従事者の勤務環境に関する現状を定量的及び定性的に把握し、客観的に分析するものとする。

- 2 病院又は診療所の管理者は、前項の分析の結果を踏まえ、当該病院又は診療所全体の状況を勘案して優先的に実施する措置を決定するものとする。

(改善目標の設定)

第七条 病院又は診療所の管理者は、改善方針に基づき、次に掲げる事項を踏まえ、改善目標を設定し、当該目標においては、可能な限り一定期間に達成すべき到達点を明らかにするとともに、当該目標を医療従事者その他の職員に周知するものとする。

- 一 現状分析の結果
- 二 手引書に示された目標設定の際に留意すべき事項等

(改善計画の作成)

第八条 病院又は診療所の管理者は、改善目標を達成するため、現状分析等に基づき、一定期間に係る改善計画を作成するものとする。

- 2 改善計画は、改善目標を達成するための具体的な実施事項、実施時期、実施の手順等について定めるものであり、次に掲げる事項のうち、当該病院又は診療所の状況に応じて必要な事項を定めるものとする。

- 一 働き方の改善に関すること
- 二 医療従事者の健康の支援に関すること
- 三 働きやすさの確保のための環境の整備に関すること
- 四 働きがいの向上に関すること

## 五 その他必要な事項

- 3 改善計画は、手引書に示された留意事項、様式等を参考として作成するものとする。

### (改善計画の実施)

第九条 病院又は診療所の管理者は、改善計画に定めた事項を適切かつ継続的に実施するものとする。

- 2 病院又は診療所の管理者は、改善計画の内容及びその進捗状況について当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員に周知するとともに、その進捗状況を踏まえ、必要があると認めるときは、改善計画に定めた事項について修正するものとする。

### (評価及び改善)

第十条 病院又は診療所の管理者は、手引書等を参考として、あらかじめ評価を実施する手順及びその実施者を定めるものとする。

- 2 評価の実施者は、改善計画の期間の終了時に評価を実施し、その結果について病院又は診療所の管理者に報告するものとする。
- 3 病院又は診療所の管理者は、次回の改善目標の設定及び改善計画の作成に当たって前項の評価の結果を反映する等の必要な改善を行うものとする。

### (医療勤務環境改善マネジメントシステムの見直し)

第十一条 病院又は診療所の管理者は、前条の評価及び改善の結果を踏まえ、定期的に、当該病院又は診療所における医療勤務環境改善マネジメントシステムの妥当性及び有効性を確保するため、改善方針の見直し等の医療勤務環境改善マネジメントシステムの全般的な見直しを行うものとする。

### (医療従事者の参画)

第十二条 病院又は診療所の管理者は、改善目標の設定、改善計画の作成並びに評価の実施及びこれを踏まえた改善目標及び改善計画等の見直しに当たっては、協議組織の議を経るほか、あらかじめ当該病院又は診療所の医療従事者の意見を聴くこと等により、医療勤務環境改善マネジメントシステムの運用に係る医療従事者の参画を図るものとする。

### (都道府県による支援の活用等)

第十三条 病院又は診療所の管理者は、この指針に定めるもののほか、医療勤務環境改善マネジメントシステムの運用に当たっては、医療法第三十条の十五第一項に規定する医療従事者の勤務環境の改善に関する都道府県による支援を活用するとともに、手引書等を参考として、当該病院又は診療所の状況に応じた適切な措置を講ずるよう努めなければならない。

## B. 支援活動のための資料

医療勤務環境改善支援センターにおける諸活動に参考となるフォーマット等を以下に例示しましたので、ご活用ください。いきサポからもダウンロードできます。

### ○医療機関の現状把握のためのヒアリングシート例

ヒアリング項目		ヒアリング結果		備考 (改善案・アドバイス等)
		(現状)	(問題点・課題等)	
1. 医療機関の 基本情報	医療機能 (高度急性期、急性期、回復期、長期療養)			
	病床数 (病床機能別)			
	職員数 (職種別)			
	その他 (看護配置基準等)			
2. 勤務環境の 現状	時間外勤務時間 (職種別)			
	短時間勤務・交代制勤務等の活用 (夜勤や宿日直での拘束時間等含む)			
	年次有給休暇の取得状況 (職種別) (計画的付与制度、特別休暇制度の活用等含む)			
	仕事と子育て・介護の両立 支援への対応 (性別育児休業取得者数等含む)			
	メンタルヘルス対策 (メンタル不調者数、相談対応等)			

	ハラスメント対策 (ハラスメント相談者数、 相談対応等)			
	医療従事者の確保状況 (新卒・中途採用者数、平均 勤続年数、離職率)			
	その他 (職員満足度調査等の実施 状況等)			
<b>3. 勤務環境改善への取組状況</b>	現在取組んでいること (取組のきっかけや取組内 容、ハード面等も含む)			
	今後取組みたい取組む必要 があること (優先すべき課題等)			
	勤改センターの活用・勤務 環境改善MSの導入の意向			
	その他			

(注：上表のヒアリング項目で、既知の資料やアンケート調査結果等で得られる情報は事前に記入してご利用ください。)

# ○現状分析シート（簡易版）

## 現状分析シート

分類	チェック項目	達成状況	現状
働き方改革の重要項目	労働時間	年間時間外労働時間が96時間以内	<input type="checkbox"/>
		月平均時間外労働時間が80時間以内	<input type="checkbox"/>
		1日あたり最長労働時間が28時間以内	<input type="checkbox"/>
		勤務と勤務の間の時間が9時間以上	<input type="checkbox"/>
	休日日数	1か月の休日日数が4日以上	<input type="checkbox"/>
年間の有給休暇取得日数が5日以上		<input type="checkbox"/>	
36協定に関する内容	時間外労働時間は36協定で定めた時間内である	<input type="checkbox"/>	
その他重要項目	職員の定着状況	離職率が低い(増加していない)	<input type="checkbox"/>

### 勤務環境改善に向けた現状の各種取組状況

分類	取り組み内容	対象職員	取組み状況	効果	取り組みがうまくいっていない理由	今後の対応	優先順位	
36協定に関する内容	36協定を締結している	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			◎	
	36協定の内容を職員・管理者共に把握している	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			◎	
働き方・休み方改善	労働実態の把握	労働時間、休日日数の実態の把握ができていない	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
		業務・業務外かを明確に整理できている	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	効率化による勤務負担軽減	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	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		チーム医療や多職種連携(業務分担・連携の強化等)により負担軽減	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	増員による勤務負担軽減	補助職(医師事務作業補助者等)を配置・育成	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
労働間隔の適正化	定年退職者の再雇用に積極的な取組を実施	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	募集・採用を強化するための取組を実施	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
職員の健康支援	-	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、夜勤回数制限、仮眠時間の確保等)	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		夜勤・交代制勤務の勤務間隔を適切に管理	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		当直(宿直・日直)明けの勤務者に対する配慮(連続当直を行わない、当直明けに日勤を入れない等)	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		職員に健康診断を受診するよう働きかけている	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
		健康診断の事後措置(医療上の措置、就業上の措置、保健指導等)を実施している	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
働きやすさ確保のための環境整備	-	長時間労働者に対する面接指導を実施している	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
		職員のメンタルヘルス教育研修を実施している	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		「心の健康づくり計画」を策定し、組織的・計画的にメンタルヘルス対策の取組を行っている	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		相談窓口の設置	ハラスメント、子育て・介護に関する専門のスタッフの配置	女性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎
		有給休暇取得	有給休暇取得率向上への取り組み	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
働きやすさ確保のための環境整備	-	院内または近隣に保育所や学童保育の整備、保育・介護サービスの利用料補助	女性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		多様な勤務形態の選択(当直・夜勤・時間外労働の免除、短時間勤務、フレックスタイム制、裁量労働制、短日勤務、交代制勤務等)	女性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		男性職員への育休取得促進	男性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
やりがい	-	育休・介護休暇の延長	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		職場復帰支援	復職者への研修の実施	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		適正な処遇の実施	給与・手当等の処遇の充実・改善(緊急対応、オンコール、夜勤等)	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
やりがい	-	公平な処遇の実施(配慮を受けている職員とその他の職員)	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		スキルアップ支援の実施	施設外研修への参加支援	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		専門資格の取得の支援	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
その他	-	キャリア形成支援の実施	キャリア形成相談窓口の設置(産休等からの復帰時も含む)	女性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	◎	
		職員の状況や希望に応じた配置転換の実施	女性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		勤務環境改善に関してトップからの情報発信	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
その他	-	職場などの制度の周知	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		◎	
		管理職等の諸員員の意識改革	共通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

■現状の勤務実態や離職率に関わらず、優先的に取り組むべき内容

対象職員の記載例は、例えば「女性」となっている項目は、男性でも有効な施策であるが女性にとって有効な場合が多い際に「女性」と記載している

# ○現状分析シート (詳細版)

## 【現状分析シート】

色の「成長」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下さい。

※現状把握-課題抽出のための視点に関する自覚の状況について、「1」の中に当てはまるものは、当てはまるが改善余地あり、「2」は、全く当てはまらない、「3」は、把握していないのいずれかを適宜記入して下さい。

「業績に与える影響」「設備投資」「コスト削減」「課題の抽出」に分類した「課題」に対し、優先順位をつけるための視点に記載してください。詳細は、「重要度」や「緊急度」であれば◎○△、「コスト」であれば△×××など、詳細の基準を設けるうえで視点別に評価を行い、さらに総合的な評価を詳細欄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 ※「成長」については前年との比較 (欄外の注も参照)	現状把握-課題抽出のための視点				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)	優先度付け				
					重要度	緊急度	コスト	その他		重要度	緊急度			
I 働き方 改善	1)労働時間管理	1	労働管理	就業外労働時間が減っている										
		2	労働管理	年次有給休暇の取得率が上がっている										
		3	労働管理	就業外労働時間の削減に取り組んでいる										
		4	労働管理	1回当たりの最長勤務時間を削減している										
		5	労働管理	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	労働管理	夜勤勤務の軽減 (夜勤明けの早繰りの推進、夜勤者の配置人数の見直し、夜勤回数の削減、定額給付金の確保等)を行っている										
		7	労働管理	夜勤等従事者への配慮 (夜勤の時間・回数等の制限等)を行っている										
		8	労働管理	夜勤・交代制勤務の勤務時間を適切に管理している										
		9	労働管理	労働時間設定改善に関する労務関係の話し合いの機会を設けている										
	2)勤務負担軽減	10	労働管理	補助職 (医師事務作業補助者等)の配置数が増えている										
		11	労働管理	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、フレックスタイムなど)を導入している										
		12	労働管理	当直 (宿直・直直)明けの勤務者に対する配慮を行っている (連続直直を行わない、当直明けは自動をしない等)										
		13	労働管理	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	総務・マネジメント	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	総務・マネジメント	情報通信機器を活用した業務効率化・省力化を進めている										
		16	総務・マネジメント	業務・採用を強化するための取組を実施している										
		17	総務・マネジメント	地域の医療機関との連携 (オンラインシステム、地域連携クリニックパス、外来機能の分担等)を実施している										
II 職員の 健康 支援	18	健康増進	職員の健康診断受診率が改善している											
	19	健康増進	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	健康増進	感染症予防対策 (新型コロナウイルス、インフルエンザ等)に取り組んでいる											
	21	労働安全	過労・メンタル等により出勤していない者が増えている											
	22	労働安全	過重労働関係者は増えている											
	23	労働安全	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	作業環境対策 (塵埃対策や夜間労働対策等)に取り組んでいる											
	25	労働安全	有害化学物質 (塩化アンモニウム、キシレン、ホルムアルデヒドの取扱)等の暴露予防に取り組んでいる											
	26	労働安全	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	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	育児支援 労働環境改善	男性職員の育児休業取得者数が増えている										
		29	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	院内保育所等を整備している										
		32	育児支援 労働環境改善	子育て支援センターを職員への支援を行っている										
		33	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	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	育児支援 労働環境改善	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										
	2)職員の心的 健康 対策	38	職員の心的健康 対策	子育て・介護を両立する生活面での両立支援・ワークライフバランスに関する相談窓口の設置や相談窓口の充実を図っている										
		39	職員の心的健康 対策	職員が育児休業や介護休業を選択可能な制度 (短時間勤務制度、フレックスタイム制度、就業時間短縮等、男性職員・女性職員ともに対象)を整備している										
		40	職員の心的健康 対策	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制度を設けている										
		41	職員の心的健康 対策	その他の子育て・介護を含む生活面での両立支援・ワークライフバランスの推進 (男性職員・女性職員ともに対象)を実施している										
		42	職員の心的健康 対策	職員への心身の健康ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの発生が減少している										
		43	職員の心的健康 対策	職員への心身の健康ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関する対策への職員の関与が改善されている (相談窓口、就業環境改善等)										
		44	職員の心的健康 対策	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 (苦情相談窓口の設置等)										
3)風土・環境 整備	45	風土・環境整備	職員への心身の健康ハラスメント対策に関する体制を整備している (相談窓口の設置等)											
	46	風土・環境整備	職員への心身の健康ハラスメント対策や患者等からの暴言・暴力に関する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											
	47	風土・環境整備	職員の働きやすさが前年度と比べて向上している											
	48	風土・環境整備	職員による職場環境・風土に関する評価が前年度と比べて改善されている											
	49	風土・環境整備	職員向け院内アンケートを整備・拡充している (仮病室、休憩室の確保等)											
4)人材の定着 化	50	風土・環境整備	院内での職員のコミュニケーションの確保を拡充している (職員旅行、イベント等)											
	51	風土・環境整備	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											
	52	定着	退職者数 (定年退職者を除く)が減っている											
	53	定着	新卒採用後3年間の退職率が低下している											
	54	定着	中途採用後10年間の退職率が低下している											
	55	定着	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	退職者の平均勤続年数 (退職時)が増えている											
	57	定着	定量的な面談等により職員が抱える事情や希望を把握し、可能な限りこれらに寄り添った配置や業務量の配分を行い、定着を促している											
	58	定着	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	定着	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、期長および女性層層以上の能力の発揮等)が実現されている											
IV 働き が い の 向 上	1)キャリア形成 支援	60	キャリア形成 支援	研修・学会に関する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)が実施されている										
		61	キャリア形成 支援	法人内で人材ローテーションが、キャリア形成支援の視点から適切に実施されている										
		62	キャリア形成 支援	休業から復帰後の職員のキャリア形成 (復帰後の業務遂行能力の回復・向上、業務遂行能力の向上)が実現されている										
		63	キャリア形成 支援	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										
	2)休業後の キャリア形成 支援	64	キャリア形成 支援	復職者が利用できる短時間勤務制度や有給休暇制度が導入されている										
		65	キャリア形成 支援	産休・育休中の職員の円滑な復職の支援 (e-learning、実技実習、託児所を併設した施設等)を行っている										
		66	その他	患者満足度が前年度と比べて向上している										
		67	その他	子育て等での負担を減らす職員とその他の職員の公平性に留意した適切な業務分担や勤務となっている										
V. その他	68	その他	定年退職者の再雇用に積極的に取り組んでいる											
	69	その他												

○現状診断・対策立案シート

【現状診断・対策立案シート】

ミッション (理念)	
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
<p>※「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職員の健康支援、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。</p>	<p>※「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。</p>

目標と現状のギャップ	ギャップが生じている原因
<p>※「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。</p>	<p>※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、自機関で現在できていない原因や背景事情を、具体的に記載します。</p>

中期目標	短期目標	着手時期	達成時期	対策

## ○推進体制整備シート

### 【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			

【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  
 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。  
 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。

### 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	( )

【留意点】 ※指針第五条(手引書 P.70)、手引き書P.8～P.9参照  
 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、各職種の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。  
 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。

### チーム等の運営方針等

平成○年度の運営方針、その他の特記事項	
---------------------	--

【留意点】 ※指針第五条(手引書 P.70)、手引き書P.8～P.9参照  
 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。  
 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。  
 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。

(記載年月日 年 月 日)

※この「推進体制整備シート」における「手引き書」は、「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)平成30年3月」を参照のこと

(いきサポ: [https://irvou-kinmukankvou.mhlw.go.jp/outline/download/pdf/irvouibunva\\_tebiki\\_201803.pdf](https://irvou-kinmukankvou.mhlw.go.jp/outline/download/pdf/irvouibunva_tebiki_201803.pdf))

○アクションプラン・シート

【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														
対策③														

# OPDCA運営シート

## 【PDCA運営シート】

具体的取組内容 (PLAN)		( )月	
実施内容 (DO)	達成状況 (O・△・×)	評価 (CHECK)	改善 (ACT)
対策①			
<b>現状の課題まとめ</b>		<b>改善案実施に向けて必要な内容</b>	
チームメンバーで実施した結果、現状課題となっている点を簡潔に記載		左の内容を受けて、トップの協力を得たいことを簡潔に記載	
対策②			
<b>現状の課題まとめ</b>		<b>改善案実施に向けて必要な内容</b>	
チームメンバーで実施した結果、現状課題となっている点を簡潔に記載		左の内容を受けて、トップの協力を得たいことを簡潔に記載	

○異動等での業務引継ぎシート例

勤改センターの 活動段階	現状までの実施事項	今後の実施予定	補足 (懸案事項や課題など)
1. 活動全般			
2. 活動体制の整備・強化			
3. 周知・啓発及び広報			
4. 事前調査・課題発掘等による支援対象の特定			
5. 本格支援 (方針表明・体制整備・課題確定・計画設定・対策実行)			
6. 成果確認・継続支援			
7. その他			

## ○医療機関への説明用資料

医療勤務環境改善支援センターが医療機関に取組支援に関わる説明を実施する際の参考資料として、いきサポにおける勤改センター向けの専用ページや、同じいきサポの政策情報等をご参照ください。

### 【いきサポ内 関連ページのウェブアドレス】

- ・各都道府県勤務環境改善支援センター向け専用ページ

<https://iryou-kinmukankyou.mhlw.go.jp/forum/login>

- ・政策情報等の関連情報トップページ

<https://iryou-kinmukankyou.mhlw.go.jp/information>

## C. 国が今までに提示してきた勤改センターの基本的な活動の整理

### 1-1. 勤改センターの体制と役割

#### (1) 勤改センターの役割

##### ●個別の医療機関への支援の強化

セミナー開催時に医療機関に対して支援ニーズに関するアンケート調査を実施する、セミナー会場において医療機関に対して個別の相談対応を行う、医療機関への個別訪問を実施するなど。

##### ●実態と支援ニーズの把握

医療機関に対してアンケート調査やヒアリング調査を実施して、各都道府県における勤務環境の実態、マネジメントシステムの導入状況や導入上の課題、支援ニーズ等の情報を把握しておく。

#### (2) 勤改センターの役割の正確な理解の促進等

##### ●勤改センターの役割の説明

医療機関と接触する際には、勤改センターの役割や業務内容を十分に説明しておく。

##### ●情報の適切な管理

相談や支援を行う医療機関に係る内部情報を他の目的には使用しないことなど情報の管理方法をあらかじめ定めて医療機関に説明しておくなど、業務に関して入手した医療機関の情報を適切に管理する。

### 1-2. 勤改センターの活動計画・活動の進捗管理

#### (1) 勤改センターの活動における目標の設定

##### ●目標設定の必要性

勤改センターの事業を継続的に発展させていくために、果たすべき役割に見合った成果目標の設定。

##### ●中長期的な活動計画の策定

医療機関の中長期的な取組を支援することを踏まえ、勤改センターの中長期的な活動計画の策定。

### 1-3. 勤改センターの活動

#### (1) マネジメントシステムの導入の働きかけ

##### ●経営トップ層への働きかけ

勤務環境改善の取組を進めるには、医療機関の経営トップ層（院長、副院長、看護部長、事務長等）の理解とリーダーシップが不可欠であることから、さまざまな機会をとらえて医療機関の経営トップ層への働きかけを行う。

##### ●実務担当者層への働きかけ

勤務環境改善の取組には、経営トップ層の理解と合わせて、マネジメントシステムの推進体制の運営や具体的な対策の取組を実際に担当することになると考えられる実務担当者層への理解の浸透を図る（実務担当者層を対象とした手引書の支援ツールの活用方法等の事例演習を行うなどの実務的なセミナーやワークショップ等を開催する）。

##### ●分かりやすい資料の活用

医療機関へのマネジメントシステムや手引書の説明にあたっては、ポイントを要約整理した分かりやすい資料を作成して活用するなどして、理解しやすく説明する。

##### ●医療機関への訪問による積極的な働きかけ

勤改センターから計画的に医療機関を訪問して、マネジメントシステムの導入を働きかけたり、導入にあたっての課題や支援ニーズを聴取したりするなど、積極的な働きかけを通じて支援につなげる。

##### ●医療機関とのコミュニケーションで勤務環境改善への関心を高める

勤改センターが医療機関とコミュニケーションをとる上での話題作りをし、マネジメントシステム導入の働きかけの契機とする（例えば、手引書の「推進体制整備シート」、「現状分析シート」、「労務管理チェックリスト」、「勤務環境セルフチェックリスト（簡易版）」等を持参し、その場で先方に実際に何項目か記入してもらうことなど）。

##### ●医療関係団体の協力の確保

医療機関への周知や働きかけにあたっては、医療機関とのネットワークやコネクションのある医療関係団体の理解と協力を得て行うことが有効であることから、運営協議会の場を活用するなどして、医療関係団体の協力の確保について協議する。

##### ●市町村レベルでの連携

都道府県単位の関係機関・団体との連携が重要なことはもちろんであるが、市町村レベルでも地区医師会等と連携して医療機関に対するきめ細やかな周知啓発活動を行う。

##### ●取組医療機関の視察

医療機関に勤務環境改善の取組を動機づけるために、マネジメントシステムの導入を働きかけている医療機関の管理者や担当者を対象に、各地域で勤務環境改善に取り組んで成果を上げている先進的な医療機関の実例の視察を実施する。

## ●セミナー等の内容の工夫

勤改センターが周知普及のセミナーやワークショップ等を実施する場合には、マネジメントシステムの紹介とともに、勤務環境に関連する身近な話題（人材の確保対策、診療報酬、ハラスメント対策等）を組み合わせる実施したり、また、これらを医療機関訪問時の話題としたりして、勤務環境改善の重要性を身近に感じてもらうことにより、マネジメントシステム導入の動機づけを図る。

## ●他の医療機関の取組状況の紹介

医療機関の取組を促進するには、他の医療機関の取組を医療機関に紹介するほか、全国の医療機関の勤務環境改善の取組事例を掲載したウェブサイト「いきいき働く医療機関サポートWeb」（いきサポ）を活用して、勤務環境改善の取組が全国の医療機関で進んでいる状況について理解を促す。

## ●様々な制度等と関連させた働きかけ

勤務環境改善の取組は、さまざまな制度（労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度、診療報酬制度の施設基準の病院勤務医の負担の軽減及び処遇の改善に関する要件など）等とも関連を有しているため、医療機関への働きかけにあたっては、医療機関の実情等を踏まえつつ、多様な観点から取組を促していく。

## (2) 関係団体の取組等の活用

### ●既存の取組等を活用したマネジメントシステムの導入促進

既に実施している取組（日本医師会協力「医師の職場環境改善ワークショップ研修会」（勤改センターと関係都道府県医師会等主催）、日本看護協会「看護職のワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ」等）や法令等に基づく関連制度（次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の作成）等を活用してマネジメントシステムの実施を促していくことも、医療機関における円滑なマネジメントシステムの導入に有効である。

### ●既存の取組との連携、ツールとしての活用

地域の関係機関・団体から既存の取組の実施に関して連携や協力の相談等があった場合には、積極的に対応することが望まれるとともに、これらを勤改センターが医療機関を支援するにあたってのツールの一つとして活用する。

## (3) アドバイザーの支援力の向上

### ●アドバイザーの支援力

アドバイザーは、労務管理分野又は医業経営分野の専門家としての専門的な知見はもとより、医療機関や医療従事者の実情に関する知見や、手引書や業務のポイントなどマネジメントシステムに関する十分な理解、医療機関と信頼関係を築きつつ勤務環境改善の取組を促し、医療機関の状況に応じた的確な助言や情報提供を行えるコミュニケーション力を向上させることなど、日頃から支援力の向上を図る。

## ●アドバイザーに対する研修会、勉強会等の開催

勤改センターでは、配置しているアドバイザー全員に対して、手引書や業務のポイントについての説明会や研修会を開催して、これらについての理解の促進を図るとともに、実際の支援事例を題材とした勉強会や支援の進め方の演習を行うなど、アドバイザー全員が基本的な支援を行えるように育成する。また、厚生労働省が実施するアドバイザー等を対象とする研修会などに積極的に参加することも効果的である。

## ●いきサポの活用

医療勤務環境改善の基本的な事項は、「いきいき働く医療機関サポート Web」（いきサポ）で公開している普及促進セミナーの講演資料等を教材として研修で活用する。

## ●関係団体と連携した研修の実施

地域の関係団体（医師会、看護協会、医業経営コンサルタント協会、社会保険労務士会等）と連携して、アドバイザーに対して、これらの団体が行う研修への受講の促進、これらの団体の有識者を講師とする研修の定期的な実施などにより、継続してアドバイザーの支援力の向上に努める。

## ●実践的な研修の実施

医療機関との業務の経験が少ない新任のアドバイザーに対しては、上述の研修等を実施するほか、医療機関を訪問する際に同行させたり、経験豊富なアドバイザーが付いて指導に当たったりするなど実践的な研修を行う。

## ●ノウハウ、知識経験等の共有

各アドバイザーが有するさまざまな知見について、文書等に整理して蓄積したり、各アドバイザーが互いに他のアドバイザーに気軽に質問できる風通しのよい体制を整えたりすることにより、アドバイザー全体でさまざまな支援のノウハウや知識経験等を効果的に共有していくことで、勤改センターとしての支援力を向上させる。

## ●地域の関係者の活用

勤改センターやアドバイザーが有する支援力の程度に応じて、医療勤務環境改善に知識経験のある地域の関係者（勤務環境改善に先進的に取り組む医療機関の院長・医師・看護部長・事務長等、看護協会の「看護職のワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ事業」の支援者、推進者等）を把握して、職種ごとに協力員等として依頼し、支援にあたって職種ごとの専門的な事項に関する助言や勤務環境改善に関する先進事例等の情報を得られるようにする。

## 1-4. 勤改センター担当者とアドバイザー間の情報共有・連携

### (1) アドバイザー間の連携等

#### ●医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーの間の連携

医療機関への支援にあたっては、労務管理面と経営面をセットにした対応策を提示することが望まれることから、医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが、日ごろから、定期的な連絡会議や支援状況の記録の作成等を通じて、情報共有や支援方針の調整、引き継ぎを行うとともに、両アドバイザーがそれぞれの役割や専門性を相互に十分認識した上でチームとして支援に当たるなど、緊密な連携を図る。

#### ●両アドバイザーによる共同訪問

医療機関の支援ニーズにその場で迅速に対応して、両アドバイザーが有する専門性を融合させた助言や解決策を支援対象医療機関へ提示することが可能となるよう、両アドバイザーが共同して医療機関を訪問して支援する。

#### ●勤改センターの業務上の知見等の蓄積の維持

勤改センターに蓄積されてきた医療機関への支援に関する様々な知見やノウハウ、医療機関との信頼関係が、アドバイザーや勤改センターの担当職員の異動・退任によって途切れることのないよう、アドバイザー等がある程度継続して勤改センターの業務に従事できるように配慮することが望まれるとともに、異動・退任時には十分な引き継ぎを行う。

### (2) アドバイザーの活動上の留意点と支援活動

#### ●アドバイザーの活動上の留意点

アドバイザーは、専門的・総合的な支援、解決策とセットでの支援を行うこと、医療機関の実情等に合った取組を促進すること、好事例等を活用すること、アドバイザー間で緊密に連携すること、関係機関・団体の取組や関連制度の動向を把握すること、勤改センターがワンストップ性とハブ機能を発揮できるよう関係機関・団体と連携すること、医療法に基づく仕組みの中で公的な役割・使命を担う立場であることを認識しつつ医療機関との信頼関係を築きながら業務を遂行する。

#### ●アドバイザーの支援活動

アドバイザーは、医療機関がマネジメントシステムを導入・運用するに当たり、マネジメントシステムの7つのステップの各段階について、医療機関のニーズや必要に応じて、専門的な助言やノウハウの提供等の支援を行う（付1、2、3の資料参照）。

## 1-5. 医療機関への支援活動

### (1) マネジメントシステムの導入・定着の支援

#### ● 創意工夫を凝らした導入・定着支援

医療機関に対する支援の進め方については、地域の実情や各医療機関のニーズ等を踏まえるとともに、各勤改センターが創意工夫を凝らした支援を行う（支援の内容をマネジメントシステムの一部のステップに特化することなど）。

#### ● 医療機関に対する継続的な支援

勤務環境改善のPDCAサイクルを継続的に回していくことが重要であり、一通りの支援が終了した後も、例えば、毎年1回程度訪問するなどして、折に触れてマネジメントシステムの定着状況を確認し、必要に応じて、助言や相談などさらなる支援を行う。

#### ● 先駆的な取組を行う医療機関への支援

医療機関に対して勤務環境改善の取組の普及を図るため、まずはマネジメントシステムを導入して勤務環境改善に率先して取り組む先駆的な医療機関を選定して支援を行い、支援のノウハウの蓄積を図るとともに、こうした先駆的な取組事例をモデルとして展開するなどして、他の医療機関に取組を広げていく。

## 1-6. 運営協議会の運営・活用

### (1) 運営協議会の効果的な運営

#### ● 運営協議会の積極的な活用

運営協議会の運営にあたっては、勤改センターがワンストップ性を発揮し、ハブ機能を果たす上で必要となる関係機関・団体との連携を深めることができるよう、運営協議会を十分に機能させて積極的に活用する

#### ● 運営協議会の活発な開催

各都道府県の取組に係る年次活動計画や勤改センターの運営の在り方等を協議するほか、参加機関・団体相互間の意見・情報交換を行うなど、勤改センターとこれらの機関・団体の間及びこれらの機関・団体相互間の垣根をなくす連携の場として機能するよう、活発に開催する

#### ● 個別協議や実務者会合の開催

話題に応じて関係する運営協議会の構成機関・団体が個別に協議することや、運営協議会の構成機関・団体の実務者レベルによる会合を定期的に行い、意見・情報交換を行う。

#### ● 運営協議会での連携事項

運営協議会を活用して、協議や意見・情報交換を行うことが考えられる事項としては、以下のようなものが考えられる。

- ① 医療機関への勤務環境改善の周知や働きかけに当たり、医師会や病院団体、看護協会と協議して、必要に応じて医療機関を訪問する際に同行してもらうなどの協力を得ること

- ② 医療労務管理アドバイザーの設置を担う都道府県労働局の委託事業（医療労務管理支援事業）との連携を確保するため、都道府県、勤改センター、医療労務管理支援事業の受託者、都道府県労働局が、勤改センターの活動方針等について緊密に情報共有、意見交換等を行うこと
- ③ アドバイザーの支援力向上のための研修を、関係団体（医師会、看護協会、医業経営コンサルタント協会、社会保険労務士会等）の協力を得て実施すること
- ④ 関係機関・団体から勤務環境改善に関する専門的な知識経験を有する人材の推薦を得て、協力員等として勤改センターの活動への支援が可能となる体制構築を協議すること
- ⑤ 医療機関の勤務環境改善の取組状況や好事例（経営面に好影響を及ぼした事例を含む）、関係機関・団体の取組に関する情報、最新の医療政策や労働政策に関する情報を共有すること、また、これらを踏まえて勤改センターの活動方針を協議すること
- ⑥ 勤務環境改善に取り組んでいる医療機関の人材確保に関して、ナースセンター、地域医療支援センター等の関係機関との連携について協議すること

## D. アドバイザーの支援活動例

### アドバイザーの支援活動例 1：一般的な支援活動例

ステージ	支援活動例	備考
支援前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役職員へのあいさつ等信頼関係の構築</li> <li>・医療機関の基本情報(理念、病床数、職員数、地域における役割等)や医療従事者の確保状況、これまでの勤務環境改善の取組状況等の情報の把握</li> <li>・勤務環境改善制度の概要、意義等の説明、管内医療機関の取組状況、各種統計データ等の情報提供、各都道府県の医療政策の動向・各地域における医療機関の役割等の情報提供 等</li> </ul>	
ステップ1 方針表明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方針表明の必要性、意義の説明</li> <li>・方針の作成例の紹介</li> <li>・方針に盛り込むべき事項や方針作成に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・作成された方針案の確認、改善点等の助言</li> <li>・方針の周知方法についての助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方針の作成自体は医療機関やその経営トップが自ら行う。</li> </ul>
ステップ2 体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進体制整備の必要性、意義の説明</li> <li>・推進体制例の紹介</li> <li>・体制整備に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・「推進体制整備シート」の記入の仕方についての説明・助言</li> <li>・作成された「推進体制整備シート」の確認、改善点等の助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進体制の具体的なメンバー構成や組織上の位置付けの検討・立案、「推進体制整備シート」の作成自体は医療機関が自ら行う。</li> </ul>
ステップ3 現状分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の把握・分析、課題抽出の必要性、意義の説明</li> <li>・現状把握方法の説明</li> <li>・現状把握のためのヒアリング、インタビュー、アンケート等の聴取事項についての助言</li> <li>・現状分析に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・現状の把握・分析の取組事例の紹介</li> <li>・「現状分析シート」の記入の方法についての説明・助言</li> <li>・作成された「現状分析シート」の確認、改善点等の助言</li> <li>・分析手法の説明、分析手法の使い方の説明・例示・演習 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「現状分析シート」の作成自体は医療機関が自ら行う。</li> </ul>
ステップ4 目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定の必要性、意義の説明</li> <li>・目標の設定例の紹介</li> <li>・目標設定に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・「現状診断・対策立案シート」の記入の方法についての説明・助言</li> <li>・作成された「現状診断・対策立案シート」の確認、改善点等の助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「現状診断・対策立案シート」の作成自体は医療機関が自ら行う。</li> </ul>
ステップ5 計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画策定の必要性、意義の説明</li> <li>・計画の策定例の紹介</li> <li>・計画策定に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・「アクションプラン・シート」の記入の方法についての説明・助言</li> <li>・作成された「アクションプラン・シート」の確認、改善点等の助言</li> <li>・対策の検討に当たり参考となる各種制度等(労働関係法令、医療関係法令、メンタルヘルス・健康確保等に関する知見、助成金、診療報酬、融資、認証、病院評価等)の紹介、活用方法の助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「アクションプラン・シート」の作成自体は医療機関が自ら行う。</li> </ul>
ステップ6 取組の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の実施に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・取組の成功例・失敗例の紹介</li> <li>・「PDCA運営シート」の記入の方法についての説明・助言</li> <li>・作成された「PDCA運営シート」の確認、改善点等の助言</li> <li>・取組がうまく進んでいない事項についての改善点等の助言</li> <li>・計画の変更に関する助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の取組(具体的な院内の各種規程の作成、勤務シフトの作成、関係機関等への手続の実施(書類作成、申請・届出等)、機器・設備の選定・購入、調査やデータの集計等の実施、関係機関等との連絡調整等)は医療機関が自ら行う。</li> </ul>
ステップ7 評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価・改善、PDCAサイクルを回して継続して取り組むことの必要性、意義の説明</li> <li>・評価・改善事例の紹介</li> <li>・評価・改善に当たり留意すべき事項についての助言</li> <li>・評価に当たり参考となる各種指標の紹介、活用方法の助言</li> <li>・次期計画の作成に当たり留意すべき事項についての助言 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期計画の作成自体は医療機関が自ら行う。</li> </ul>

注) 各ステップにおける助言に当たっては、手引書に記載されている各ステップの具体的な進め方の「ポイント」や取組事例、業務のポイントに記載されている「導入支援に際してのチェックリスト」等を活用する。

## アドバイザーの支援活動例 2：補助職の活用に取り組む場合の支援例

医療機関における主な取組	支援センター(アドバイザー)の支援例 ※ 支援に当たっての一般的な留意点等は、「手引書」、「業務のポイント」を参照。
<p>(ステップ3 現状分析)</p> <p>①「現状分析シート」で勤務環境の問題点について全体的に把握</p> <p>②医師や看護職の時間外労働や有給休暇の取得状況の把握・分析</p> <p>③医師や看護職の健康状況、離職率、働きがい等関連データの把握・分析</p> <p>④時間外労働により発生している人件費負担の状況の把握・分析</p> <p>⑤医師や看護職の業務内容、各業務の労働時間に占める割合、時間外労働発生の原因業務の把握・分析</p> <p>⑥補助者を既に活用している場合、その活用状況の把握・分析</p> <p>⑦長時間労働による職場の問題点の整理、推進体制内での共有、経営トップへの報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種データ等の意義、把握・分析方法についての助言</li> <li>・問題点の分析・整理に当たっての着目点や分析・整理の仕方等についての助言</li> <li>・推進体制内での情報共有、経営トップへの報告の仕方についての助言</li> <li>・現状分析の取組事例の紹介</li> <li>・現状分析の取組の進捗状況の確認、取組の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ4 目標設定)</p> <p>○目標の設定(時間外労働の削減等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定の検討の進め方、留意事項等についての助言</li> <li>・“SMART”な目標になっているかどうかの確認(注)</li> <li>・時間外労働の削減等に向けた目標例の紹介</li> <li>・目標設定の進捗状況の確認、検討の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ5 計画策定)</p> <p>①補助者の活用による時間外労働の削減効果の試算、補助者の活用による経営上の影響の検討</p> <p>②改善計画で以下のような実施項目を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・削減可能な業務、補助者に委譲可能な業務の洗い出し</li> <li>・補助者を既に活用している場合、その活用上の問題点や改善すべき事項の洗い出し</li> <li>・補助者の活用方法(業務内容、処遇(賃金、労働時間等)、配置部署、配置人数、受入れ体制、研修体制等)、採用方法等の検討</li> <li>・関連する診療報酬や助成制度の活用の検討</li> <li>・補助者の活用の試行実施</li> <li>・補助者の活用の試行実施効果の検証</li> <li>・補助者の研修カリキュラム開発、研修体制の構築</li> <li>・補助者の活用の本格的実施</li> </ul> <p>③改善計画についてのスタッフからの意見聴取</p> <p>④改善計画の決定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助者の活用のメリット・デメリットの説明</li> <li>・補助者の採用市場の動向、処遇水準、研修体制等に関する情報提供</li> <li>・各取組事項の進め方、留意事項等についての助言</li> <li>・関連する診療報酬や助成制度の内容の説明、活用に当たっての留意事項等についての助言</li> <li>・補助者の活用事例、補助者の活用を盛り込んだ改善計画例の紹介</li> <li>・計画策定の進捗状況の確認、検討の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ6 取組の実施)</p> <p>①改善計画で定めた取組内容の着実な実施</p> <p>②スタッフへの取組内容の説明、進捗状況の確認・周知</p> <p>③必要に応じて改善計画の修正</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要に応じて各取組事項について事例の紹介、取り組み方や留意事項についての助言</li> <li>・補助者を既に活用している場合の改善すべき事項や試行実施結果が本格実施時に反映されているか否かの確認</li> <li>・進捗状況の確認、取組の促進 等</li> </ul>

注) “SMART”とは、①テーマが具体的か(Specific)、②測定可能か(Measurable)、③達成可能なレベルか(Attainable)、④成果に基づいているか(Result-based)、⑤期限が明確か(Time-oriented)の頭文字を組み合わせたもので、これらを満たす目標がよい目標とされる。

### アドバイザーの支援活動例3：多様な働き方の導入に取り組む場合の支援例

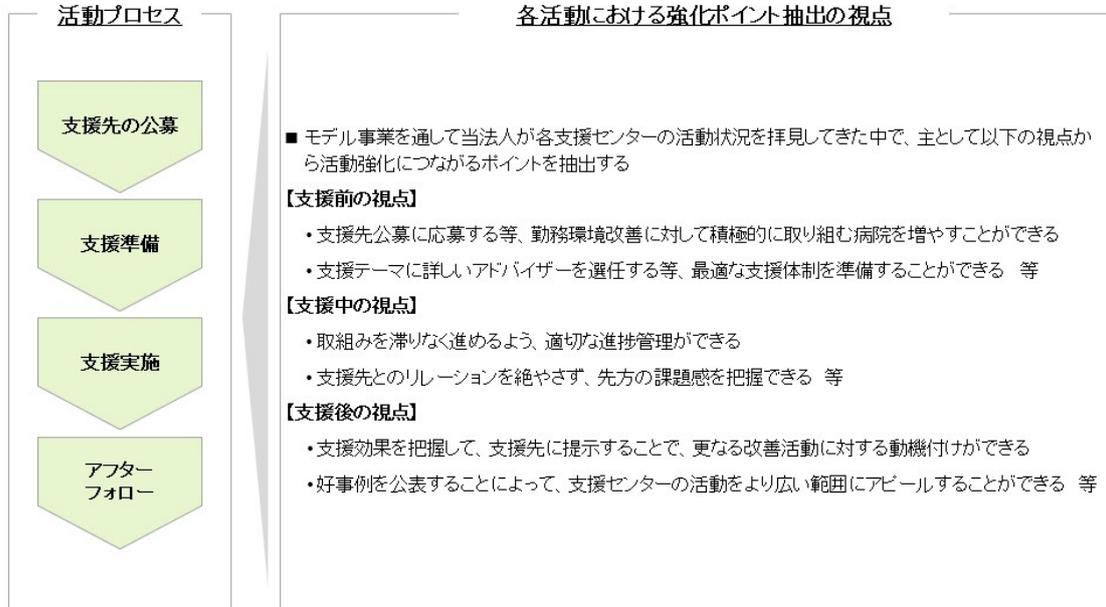
医療機関における主な取組	支援センター(アドバイザー)の支援例 ※ 支援に当たっての一般的な留意点等は、「手引書」、「業務のポイント」を参照。
<p>(ステップ3 現状分析)</p> <p>①「現状分析シート」で勤務環境の問題点について全体的に把握</p> <p>②医師や看護職の時間外労働や有給休暇の取得状況の把握・分析</p> <p>③夜勤・土日勤務(回数、時間数)、離職率、働きがい等の関連データの把握・分析</p> <p>④働き方や勤務形態等についての現状の問題点や望ましい制度等に関するヒアリング・アンケート調査</p> <p>⑤働き方等に関する問題点の整理、推進体制内での共有、経営トップへの報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種データ等の意義、把握・分析方法についての助言</li> <li>・問題点の分析・整理に当たっての着目点や分析・整理の仕方等についての助言</li> <li>・推進体制内での情報共有、経営トップへの報告の仕方についての助言</li> <li>・現状分析の取組事例の紹介</li> <li>・現状分析の取組の進捗状況の確認、取組の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ4 目標設定)</p> <p>○目標の設定(時間外労働の削減、働きやすさ・長期勤続希望の向上等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定の検討の進め方、留意事項等についての助言</li> <li>・“SMART”な目標になっているかどうかの確認(注)</li> <li>・働き方や勤務形態の見直し等に向けた目標例の紹介</li> <li>・目標設定の進捗状況の確認、検討の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ5 計画策定)</p> <p>①多様な働き方の導入による時間外労働の削減等の効果の試算、経営上の影響の検討</p> <p>②改善計画で以下のような実施項目を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような働き方や勤務形態を導入するかを検討(法律に基づく諸制度やスタッフの働き方ニーズにあった勤務形態等の検討)</li> <li>例) 短時間正職員、変形労働時間制、短時間勤務、短日勤務、フレックスタイム制、2交代制・3交代制の選択制、夜勤時間の選択制、日勤のみ勤務制、夜勤専従、夜勤回数の選択制、勤務シフトの見直し、新しい休暇制度等</li> <li>・導入する働き方の制度設計の検討</li> <li>・関連する社内規定等の見直し</li> <li>・新しい制度についての職員への周知(パンフレット作成・配布、院内イントラへの掲載、説明会の開催等)</li> <li>・新しい制度の実施(新制度の適用希望者の募集・新規採用、勤務シフトの作成・変更等)</li> </ul> <p>③改善計画についてのスタッフからの意見聴取</p> <p>④改善計画の決定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働基準法の労働時間制度についての説明、留意事項等についての助言</li> <li>・各働き方のメリット・デメリットの説明</li> <li>・各取組の進め方、制度設計や運用に当たっての留意事項等についての助言(例えば、一部のスタッフに負担が偏らないような制度の設計・運用の在り方等)</li> <li>・多様な働き方の導入事例、多様な働き方の導入を盛り込んだ改善計画例の紹介</li> <li>・計画策定の進捗状況の確認、検討の促進 等</li> </ul>
<p>(ステップ6 取組の実施)</p> <p>①改善計画で定めた取組内容の着実な実施</p> <p>②スタッフへの取組内容の説明、進捗状況の確認・周知</p> <p>③必要に応じて改善計画の修正</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要に応じて各取組事項について事例の紹介、取り組み方や留意事項についての助言</li> <li>・進捗状況の確認、取組の促進 等</li> </ul>

注) “SMART”とは、①テーマが具体的か(Specific)、②測定可能か(Measurable)、③達成可能なレベルか(Attainable)、④成果に基づいているか(Result-based)、⑤期限が明確か(Time-oriented)の頭文字を組み合わせたもので、これらを満たす目標がよい目標とされる。

## E. 医療勤務環境改善マネジメントシステム導入ステップの参考資料

### 支援センターに求められる活動の強化に向けたポイントを提示する

#### 支援センター活動プロセスと強化ポイント



### 医療機関が公募に応じるまでには、支援センターとその活動内容について「認知」し、「理解」するプロセスが必要となる

#### 支援センターに求められる主活動: 支援先の公募

活動プロセス	強化ポイント	施策	施策内容	想定効果
支援先の公募	支援センターの認知度向上	多媒体の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 様々な媒体を通してセンターの活動内容を発信する</li> <li>- 媒体例: 冊子、パンフレット、ダイレクトメール、ホームページ、メールマガジン、各種イベント(定期セミナー、出前セミナー等)</li> <li>- 発信する情報例: 事業内容、支援の手順、相談窓口、事例紹介等</li> </ul>	病院にリーチする手段が増えることによって、支援センターの存在、活動がより広く認知されることができる
支援準備				
支援実施	支援活動の理解促進	好事例の収集・提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ いきサポ等を活用して全国の好事例を収集し、上記の媒体を通して病院側に提供する</li> </ul>	勤務環境改善に対する誤解(労基署の指導が入るのではないか、勤務環境マネジメントシステムが複雑で実行が難しい等)を解消し、支援公募に応募する関心を高めることができる
アフターフォロー		応募の仕組みの簡易化・多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応募に必要な手続きを簡易化する</li> <li>・ 過去の支援先からの紹介制度を設ける</li> </ul>	他薦も受付けることにより、より多くの病院からの応募につなげることができる

## 適切な準備作業の有無が支援の効果を左右するものと考える

支援センターに求められる主活動: 支援準備

活動プロセス	活動強化のポイント例			
	強化ポイント	施策	施策内容	想定効果
支援先の公募	支援先の選定	重点支援テーマの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のような観点から年間を通じた「センターの重点支援テーマ」を明確化する</li> <li>テーマ選定の観点例: 地区、病院機能、病院規模、部署、職種、年齢層、個別テーマ(他職種コミュニケーション促進等)等</li> </ul>	基本的に重点支援テーマを基準として、テーマに沿ったニーズのある病院を優先的に選定することで、センターの支援実績、支援ノウハウを計画的に蓄積することができる
支援準備	アドバイザーの選任	プロフィールのデータベース化	<ul style="list-style-type: none"> <li>都道府県内にアドバイザーとして登録されている人材について、得意分野や支援実績をデータベース化する</li> </ul>	支援の主体责任として最適なアドバイザー候補が都道府県内に存在するのかが、迅速に把握することで、現実的な支援の可否を判断することができる
支援実施		他都道府県への協力依頼	<ul style="list-style-type: none"> <li>都道府県内に最適なアドバイザーがいらない場合、他都道府県のアドバイザーに支援を打診するルートと情報共有の仕組みを構築する(東京都等、支援実績の豊富なセンターへのアプローチが望ましい)</li> </ul>	人材不足を理由に支援断念することなく、且つ他センターのノウハウを吸収する契機とすることができる
アフターフォロー				

## スケジュールを詳細に管理することで、進捗に遅れが発生した場合にも、状況を的確に把握し、改善施策を検討することができる

支援センターに求められる主活動: 支援実施

活動プロセス	活動強化のポイント例			
	強化ポイント	施策	施策内容	想定効果
支援先の公募	進捗管理	スケジュール表の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援の取組みに必要な作業項目を検討してスケジュール表を作成し、進捗を管理する</li> </ul>	何をいつまでにすべきなのか細かく設定することで、すべきことの抜け漏れを防ぎ、進捗が遅れた場合のワーキングが一目で分かるので、時間を空けずに必要な改善施策を検討することができる
支援準備				
支援実施	支援先への定期訪問		<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザーの訪問時以外にも、定期的に支援先を訪問し、支援状況に対する経営層のニーズをヒアリングする</li> </ul>	アドバイザーが気付かない支援先のニーズを把握し、アドバイザーにフィードバックすることで、アドバイザーの考える支援プランの軌道修正を図ることができる
アフターフォロー				

## 支援終了後のアフターフォローによって、センター内のノウハウ蓄積を実現することができる

支援センターに求められる主活動:アフターフォロー

### 活動プロセス



### 活動強化のポイント例

強化ポイント	施策	施策内容	想定効果
センターのノウハウ蓄積	支援内容の登録	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援終了後に支援内容を整理してデータベース化する</li> <li>登録情報例: 支援背景、テーマ、具体的実施内容、最終的成果、支援中の病院側の意識、言動の変化、支援中に起こったトラブルとその解決方法等</li> </ul>	情報が蓄積されることによって、センター担当者が異動しても、新しい担当者がスムーズにノウハウを活用することができる
	支援効果の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援終了から一定期間をおいて、病院に対するヒアリングを実施し、支援の効果を把握する</li> </ul>	支援効果が認められない場合は、その原因を追及することによって、将来的に同様のテーマの案件が生じた際に、極めて有効な参考情報となる
支援先の動機付け	改善状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケートを実施して、支援前後の意識の変化を見る等、支援前後の状況を一望できる対比表を作成する</li> </ul>	改善状況を把握することで病院側に達成感を醸成し、改善活動を継続する動機付けができる
	好事例の公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援後に好事例として公表する仕組みを作る</li> <li>仕組み例: センター主催で事例発表会開催、都道府県から発行される冊子類への掲載、勤務環境改善施設としてアピールするシール、認定証の発行等</li> </ul>	支援先にとっては自院のイメージアップにつながる宣伝効果が見込め、センターにとっては具体的な支援実績を都道府県内にアピールする機会とすることができる

<本手引きに関するお問い合わせ先>

厚生労働省 医政局 医事課 医師等医療従事者の働き方改革推進室

TEL : 03-5253-1111 (代表)

厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/index.html>