

# ナッジ研究の最前線から

～医療施設の長時間労働対策のための  
『ナッジ』の活用～

総括セミナー

医療経営コンサルタント/看護師  
藤原聡子

## Agenda

- 自己紹介
- 近年の医療勤務環境の取り組みの動向
- 長時間労働対策に向けた「ナッジ」の活用と現状の課題
- 長時間労働対策に使われやすい「ナッジ」的介入を探る
- 長時間労働対策の「ナッジ」研究の限界と今後の展望
- 業務改善で「ナッジ」を取り入れるときの注意点

# 自己紹介

---

2

## ■略歴

慶應義塾大学 看護医療学部 卒業

東京大学医学部附属病院に就職、病棟にて看護師として勤務

**「長時間労働で疲弊している現場をどうにかしたい！」**

→慶應義塾大学院 健康マネジメント研究科

看護学専攻 看護管理・政策分野 へ入学

「ナッジ」に出会い、「長時間労働×ナッジ」をテーマとして研究

大学院在学中に「病院経営イノベーションコース」を受講し、医療経営コンサルタントの存在を知る。

**「現場での経験と大学院で学んだことを活かして少しでも医療現場の人が働きやすい環境にしたい！」**

→大学院修了後、医療経営コンサルタントとして病院経営改善に関わる  
主に現場改善業務に従事

3

# 近年の医療勤務環境の 取り組みの動向

---

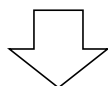
4

## ■ 近年の看護職の労働に関連した課題

- ・ 交代制勤務を行う看護師23人に1人が「過労死危険レベル」  
（全国の病院勤務看護職員のうち約2万人に相当する）
- ・ 看護師の過労死認定事例も発生（日本看護協会、2008）

## ■ 医療勤務環境改善に関する制度・政策の推移

- ・ 2013.6 看護師等の「雇用の質」向上PT報告+5局長通知
- ・ 2015.6 医療介護総合確保推進による改正医療法成立により都道府県に「医療勤務環境改善センター」を設置
- ・ 2019.4 「働き方改革関連法」施行



医療勤務環境改善をする法整備が進み、  
医療機関等での対策も推進されてはいるが、  
現状では、  
**依然、長時間労働が大きな問題となっている。**



今までも様々な取り組みが行われていたが、  
**従来の方法だけでは不十分な**  
ことも多い

5

# 長時間労働対策に向けた 「ナッジ」の活用と現状の課題

---

6

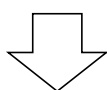
## 長時間労働の要因

### 組織的要因

- タスクシフトができていない
- 多職種との連携が難しい
- 看護師が不足している
- 院内での患者移動が多い
- 病床編成を繰り返している

### 文化的要因

- 上司が帰るまで待つ
- みんなで一緒に帰る
- 忙しいから終わらないのは当たり前
- 残業しないと評価されない



長時間労働には  
組織的要因・文化的要因の二つの要因がある！

7

# 長時間労働の種類

## 自発的長時間労働

- 残業しているから評価してほしい
- 残業代目当て
- 仕事が楽しい
- 成長したい・向上心

## 非自発的長時間労働

- 同調圧力
- 例：  
みんないるから帰れない
- 業務量が多い

(労働時間の質的側面の研究：渡辺、2017)

長時間労働には  
自発的・非自発的長時間労働の  
二つの種類がある！

8

# 長時間労働のボトルネック

## 長時間労働の要因

- 個人的要因
- 組織的要因

## 長時間労働の種類

- 自発的長時間労働
- 非自発的長時間労働

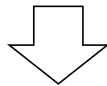
長時間労働のボトルネックを明らかに！！！！

職場要因及び職員の実性などの  
長時間労働のボトルネックを  
明かにして要因に依じた  
対応策が必要となる

9

# 今までの長時間労働対策の取り組み

看護体制の変更  
電子カルテの変更・導入  
クリニカルパスの作成  
看護補助者の導入など



今まではシステムを変更した取り組みが多かった。  
しかし、  
システムを変更するだけでは変えられない  
**人の行動や組織文化**がある！

10

## 人間の思考システムと「ナッジ」

システム1：直感的思考

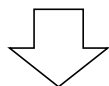
システム2：論理的思考

今までの取り組み  
看護体制の変更  
電子カルテの変更・導入  
クリニカルパスの作成  
看護補助者の導入など

直感的で無意識的に決断

論理的に考えて決断する

(ファスト&スロー:Dカーネマン.2012)



従来の取り組みでは改善されないとき、

**システム1**に働きかける「ナッジ」を活用を**検討**する

→「ナッジ」はすべての時間外労働の要因に働きかける方法ではない

→**非自発的長時間労働のような職場文化などがボトルネックになっている場合には、「ナッジ」は有効である**

**職場の長時間労働の「ボトルネック」を明らかにすることが重要**

11

## 長時間労働対策に使われやすい 「ナッジ」的介入を探る

---

12

## 研究目的とスコーピングレビューの結果

---

- 医療施設に勤務する医療従事者の「ナッジ」を用いた長時間労働対策において、「ナッジ」がどのように用いられているのか、それにより長時間労働削減や労働に関わる効果がうまれているのかについて、網羅的かつ探索的にスコーピングレビューを行い、系統的にマッピングするとともにこの領域の研究ギャップを特定することである。
- スコーピングレビューの結果、7件の文献をナッジ的介入と判断した。

13

# 長時間労働対策に使われやすい「ナッジ」の種類

## フィードバック

適切な援助を行うことで  
意思決定を援助する

(実践行動経済学:Rセイラーら.2009)

## 行動文脈の変化

行動の経路や文脈を変化す  
る環境デザインと今回は定  
義する。

## プロジェクションバイ アス

いま現在の状況を将来に過度に投影  
してしまい、未来を正しく予測でき  
ないというバイアス

(行動経済学の使い方:大竹.2019)

## 現在バイアス

計画はできるのに、それを実行する  
時となると、現在の楽しみを優先し、  
計画を先延ばしにしてしまうという

対応 (行動経済学の使い方:大竹.2019)

## 社会規範

同僚や隣人の行動を見て、  
自分の意思を決定する傾向

(行動経済学の使い方:大竹.2019)

## コミットメント

先延ばししないように自分  
の行動にあらかじめ制約を

つける (行動経済学の使い方:大竹.2019)

14

# フィードバック:「信号かんばん」の導入 (袴田ら.2020)

物品が  
少なくなっていく

**「信号かんばん」** 登場

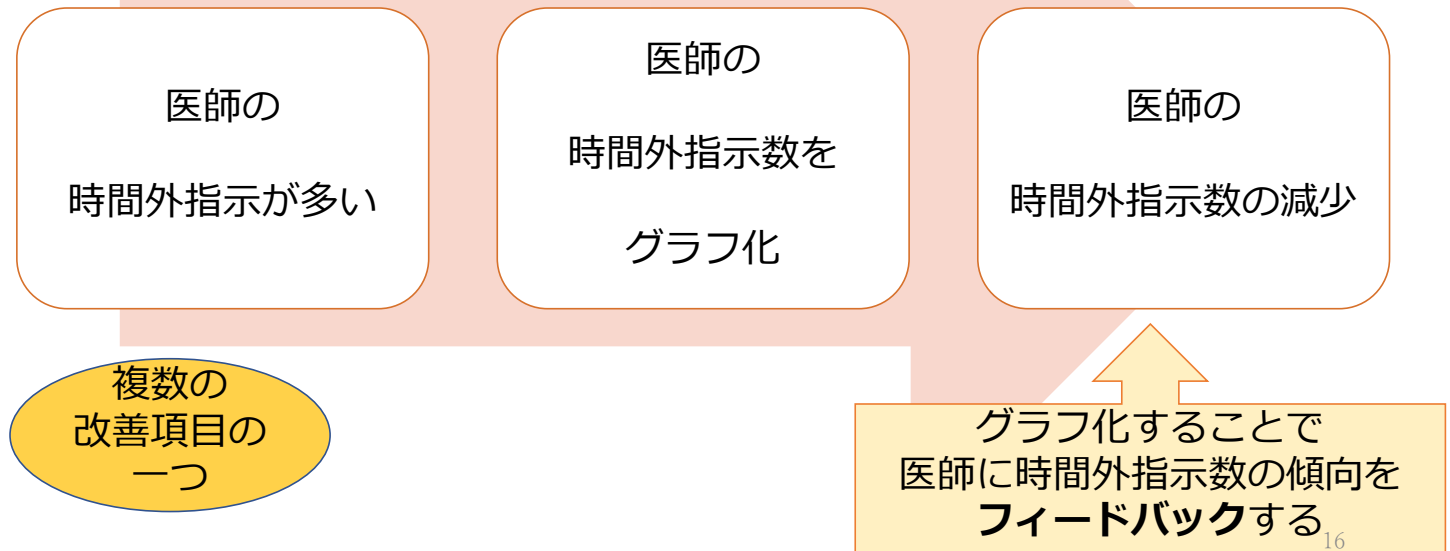
物品を補充する合図が  
わかり、クラークさん  
が物品補充してくれる

複数の  
改善項目の  
一つ

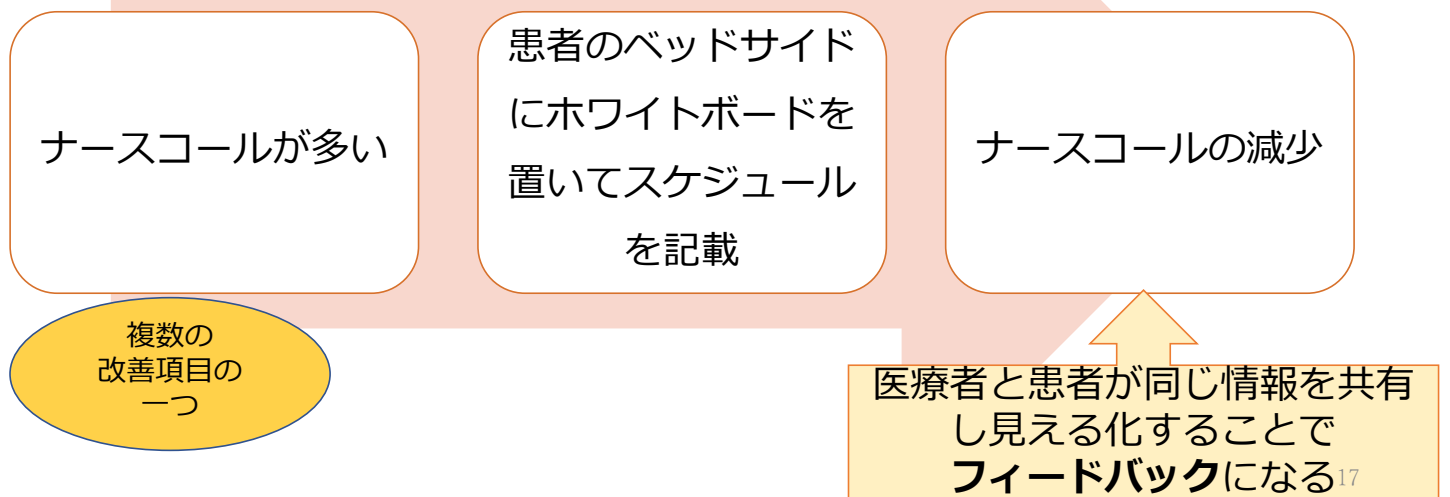
物品が少なくなり、  
請求時期が  
近くなっていることを知らせ、  
情報をフィードバックする



## フィードバック:時間外指示の多さのグラフ化 (吉崎ら.2010)



## フィードバック: 患者のベッドサイドにホワイトボードを設置 (Hastings SEら.2016)



# フィードバックとコミットメント: 「FRIDAYS」 (Gardezi SA.2014)

金曜日に研修医がやり  
り忘れたことで当直  
医が土日に呼び出さ  
れる

金曜日に「FRIDAYS」の  
頭文字でやることを  
チェックリスト化、ポス  
ター、電子メールで周知  
を段階的に行った

当直医が土日に  
呼び出されることが  
減少

一つの  
改善項目

研修医にやり忘れ防止の**コミットメント**  
チェックリストをポスターにして見える化、  
視覚的に**フィードバック**

18

# 行動文脈の変化:専門的口腔ケアの標準化

(袴田ら.2020)

口腔ケアの行い方が  
個人で違う  
在庫管理が不明瞭

物品を定数化し、標  
準口腔ケアセットを  
作成。口腔ケアの方  
法や手順の標準化。

在庫管理が行いやす  
くなった  
口腔ケアが標準化さ  
れた

複数の  
改善項目の  
一つ

行動文脈が単純化された

19

## 行動文脈の変化:ポッド看護 (Friese CRら.2014)

病棟の中の  
移動距離が長い

病棟を物理的に4つに分け、1つのチーム内で担当が完結する仕組み。物品も各チームごとに配置する。

移動距離が  
短くなる

複数の  
改善項目の  
一つ

行動文脈が単純化された

20

## プロジェクションバイアス:スケジュールの見える化 (袴田ら.2020)

それぞれの  
スケジュールが  
分からない

1日のスケジュールをホワイトボードに記載、15分刻みで更新し、口腔ケアにかかる時間をマグネットで表示。

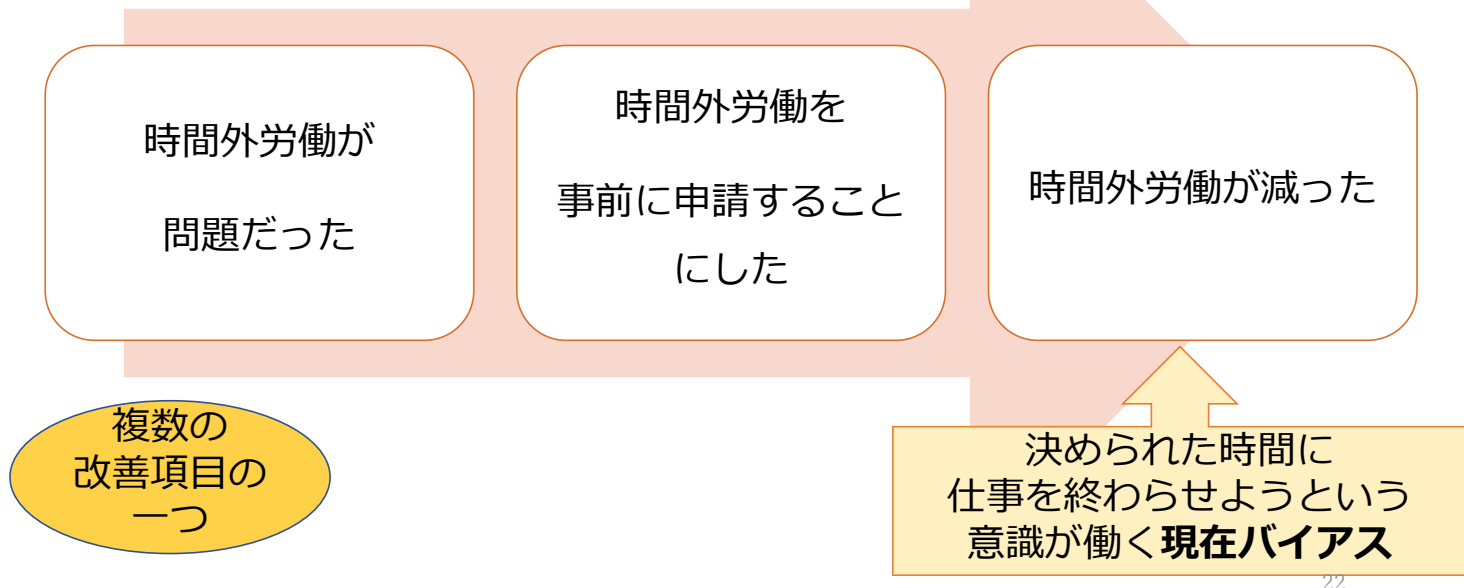
タイムスケジュールが  
組み立てやすくなる

複数の  
改善項目の  
一つ

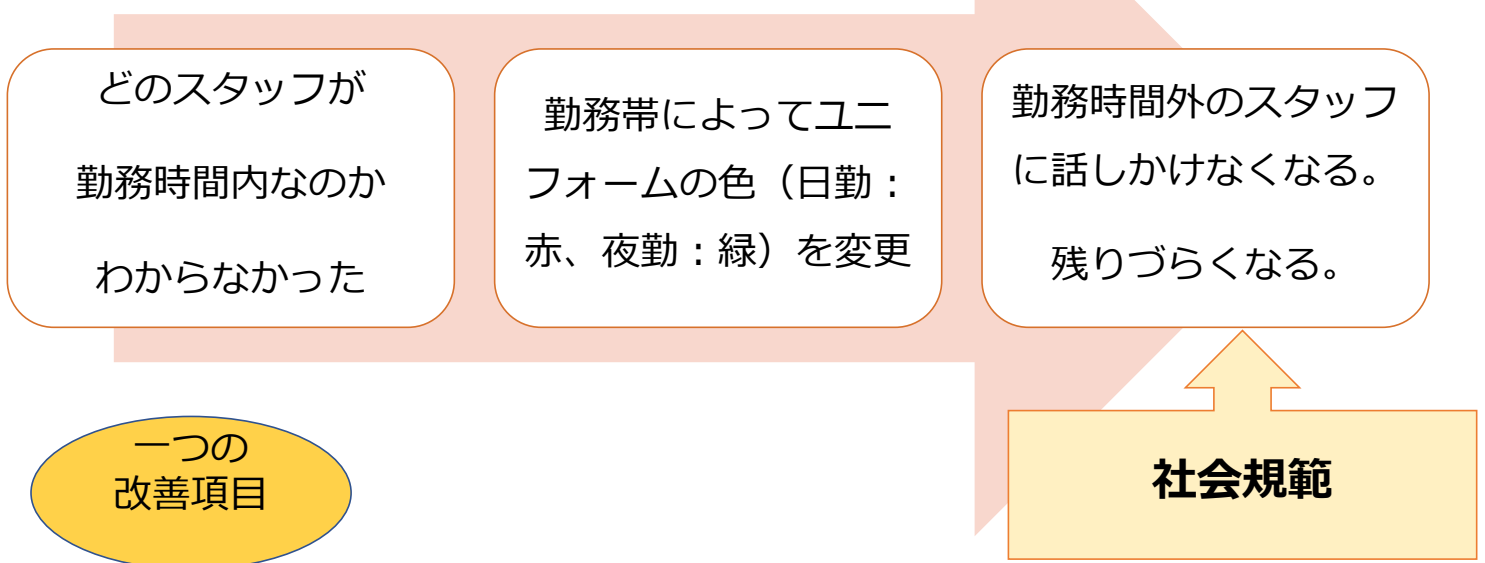
未来を正しく予測  
できるようになる

21

## 現在バイアス:時間外労働の事前申請 (井戸ら.2018)



## 社会規範:ユニフォームの二色化 (大平ら.2017)



# 長時間労働対策の 「ナッジ」研究の限界と 今後の展開

---

24

「ナッジ」を**単独で用いた**長時間労働対策の研究は少ない  
→複数の業務改善と組み合わせて「ナッジ」を用いた対策が行われていた  
→「ナッジ」の対策の**効果の程度を判定するのが困難**

今後は「ナッジ」の**効果を測定できる実験デザイン**を用いて研究を行い、「ナッジ」の効果を測定していく必要がある  
→「ナッジ」を用いた対策の**効果を実証**することで、医療機関での「ナッジ」の活用の広がりを期待したい

25

# 業務改善で「ナッジ」を取り入れるときの注意点

---

26

## 職場のボトルネックを見つける

- ・なぜ長時間労働につながっているのか
- ・組織的要因？個人的要因？

## ボトルネックに対応する最適な方法を選択する

- ・ナッジ？
- ・システム変更？タスクシフト？

27

ご清聴、ありがとうございました。

## 参考文献



朝日新聞デジタル 「電通の女性新人社員自殺、労災と認定 残業月105時間  
2016年10月8日  
<https://www.asahi.com/articles/ASJB767D9JB7ULFA032.html>

石井絢子、五十嵐歩、武村雪絵、鈴木美穂、山本則子、脳神経外科病棟に勤務する看護補助者の就業状況と患者の有害事象／看護師の時間外勤務時間数との関連 全国横断調査、木村看護教育振興財団看護研究集録、25号、23-33、2018

井戸芳和、寺島さつき、山鹿隆義、西村輝、大津勇介、山本修平、荻無里亜希、川崎桂子、吉村康夫（2018）「PT・OT・ST の時間外労働削減のための効果」『国立大学リハビリテーション療法士学術大会誌』39 回、pp103-105

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、2018  
<https://iryoun-kinmukankyou.mhlw.go.jp/information/pdf/2017/944dcef7adb7e4efb3c2cad676844b66cf545575.PDF>

医労連 看護職員の労働実態調査結果報告  
<http://iyouren.or.jp/publication/仕事に対する意識%EF%BC%892017看護職員の労働実態調査結果報告.pdf>

大竹文雄、行動経済学の使い方、岩波新書、2019

黒川博文・佐々木周作・大竹文雄、長時間労働者の特性と働き方改革の効果、行動経済学、10（0）、50-66、2017

大平久美・中村絵美、杉本理恵、廣田昌彦、残業削減の取り組み ユニフォーム2色制の効果、看護実践の科学、42巻3号、24-32、2017

方波見柳子、石塚英弘、看護師の必要労働時間推定シミュレーションによる一考察、情報知識学会誌、25（2）、186-193、2015

加藤佑美、伊藤紗輝、小嶺安奈、鈴木文佳、梅木真理子、小塚美加、個人NO残業デイル導入への取り組み Everyone is happyへの道、静岡赤十字病院研究報、36巻1号、81-83、2016

環境省 「オプテクト方式による休暇取得の促進」 2019年  
[http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai13/mat\\_01-2.pdf](http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai13/mat_01-2.pdf)

環境省 日本版ナッジユニットBEST 年次報告書（平成29・30年度）  
<http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/report1.pdf>

30

公益社団法人 日本看護協会、2008年 時間外労働、夜勤・交代制勤務等緊急実態調査  
<https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/jikan/kaeru.html>

公益社団法人 日本看護協会、看護職の働き方 <https://www.nurse.or.jp/nursing/shuroanzen/hatarakikata/index.html>

厚生労働省 新たな医療の在り方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会 2017年  
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000161081.pdf>

厚生労働省 医師の働き方改革の推進に関する検討会 2020年  
<https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000708161.pdf>

厚生労働省 一億総活躍社会の実現に向けて 2015年  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000101655.html>

厚生労働省 がん検診受診率向上施策ハンドブック  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_04373.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04373.html)

厚生労働省 看護師等の「雇用の質」の向上に関する省内プロジェクトチームの報告書  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001fog4-att/2r9852000001fopy.pdf>

厚生労働省 働き方改革関連法  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

寶珠山務、過重労働とその健康障害、いわゆる過労死問題の現状と今後の課題について、産業衛生学雑誌、45（5）、187-193、2003

重實夏菜絵、石川美幸、石田亜矢、松田久実、井原雅美、宮脇由華、眼科領域における病棟の看護業務量の実態 看護必要度を活用した業務平均化を目指して、日本視機能看護学会誌、3巻、34-36、2018

須藤久美子、森山由香、倉智恵美子、溝田智美、小松加寿子、和田麻美、藤井美帆、日置由季、塔野史子、セル看護プロジェクトチーム、セル看護提供方式におけるマネジメントの実際、看護管理、30巻3号、226-235、2020

ダニエル・カーネマン、「ファスト&スロー」上下、早川書房、2014

筒井真優美、江本リナ、草柳浩子、川名るり、「研究と実践をつなぐ アクションリサーチ入門 看護研究の新たなステージへ」、ライフサポート社、2010

長友春菜、松永千春、藤本麻衣、宮永沙紀、内科混合病棟における看護業務量の実態と今後の課題、日本看護学会論文集:看護管理、49号、71-74、2019

31



中道 哲朗(神戸マリンナース厚生会ポートアイランド病院リハビリテーション科)、鈴木 俊明、当法人のセラピストにおける残業時間短縮への取り組み、日本医療マネジメント学会雑誌 (1881-2503)、19巻3号、Page167-172、2018.12

錦織紀子、吾郷美晴、細川真紀、中尾芳美、急性期病院入院病棟における日勤の時間外勤務の影響要因と対策、日本看護学会論文集:看護管理、42号、204-207、2012

拜崎美奈、有田靖代、大瀧明日美、永井美弥、田村紀代、日勤業務の時間短縮、新潟市民病院医誌、13巻1号、55-58、2010

袴田 唯(トヨタ記念病院 歯科口腔外科)、藤本 奈緒子、河村 紗希、林 由佳、塚田 文香、兵藤 俊介、青木 義彦、町田 純一郎、宇野 昌利、柴山 久弥、トヨタ生産方式(TPS)を導入して 業務カイゼンとその効果、トヨタ医報 (1343-9685)、29巻 Page26-31、2020/01

日野亜弥子、廣尚典、職場のメンタルヘルス不調の背景因子 (特集 職場のメンタルヘルス)・・・(職場のメンタルヘルス概観)、診断と治療、106 (5)、551-556、2018

宮地紗季子、中村栄子、村上智華子、喜多島直美、地域包括ケア病棟看護師の日勤時間外勤務軽減に向けたパートナーシップナーシングシステムの導入の効果、黒石病院医誌、24巻1号、11-14、2018/12

武藤清栄、村上章子、過重労働の中での看護師の悩み、病院、66巻5号、422-427、2007

安田ひろみ、末松有美江、曾我和恵、杉浦浩子、看護業務内容および超過勤務に対する意識からみた超過勤務発生要因の検討、日本看護学会論文集:看護管理、44、141-144、2014

吉崎 綾(福岡赤十字病院 看護部)、明石 晃奈、竹内 隆展、八田 珠美、不動寺 美紀、竹村 佳代子、時間外勤務の現状分析から時間外勤務短縮への取り組み(第2報) 対策の実施と評価、福岡赤十字看護研究会集録、24号、Page67-70、2010.02

リチャードセイラー、キャスサンスティーン、「実践 行動経済学」、日経BP社、2009

[渡辺真弓、労働時間の質的側面の研究:病院に勤務する看護職の検討、2017 \(①\)](#)

渡辺真弓、職場リーダーの長時間労働が部下のワーク・ライフ・バランス満足度に及ぼす影響 病院に勤務する看護職における検討、日本医療・病院管理学会誌、54巻2号、65-75、2017 (②)

MBAのグロービス経営大学院

[https://mba.globis.ac.jp/about\\_mba/glossary/detail-11990.html](https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-11990.html)

Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. Int J Soc Res Methodol 2005; 8: 19-32.

Friese CR, Grunawalt JC, Bhullar S, Bihlmeyer K, Chang R, Wood W. Pod nursing on a medical/surgical unit: implementation and outcomes evaluation. J Nurs Adm. 2014 Apr;44(4):207-11.

Gardezi SA. Improving patient care over weekends by reducing on-call work load and better time management. BMJ Qual Improv Rep. 2014 Jun 11;3(1)

Hastings SE, Suter E, Bloom J, Sharma K. Introduction of a team-based care model in a general medical unit. BMC Health Serv Res. 2016 Jul 11;16:245.

John W.Creswell、操 花子、森岡 崇訳、研究デザイン 質的・量的・そしてミックス法、第1版、日本看護協会出版会、2007

Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. Ann Intern Med 2009; 151: 264-9.

Sung-Heui Bae, Donna Feby, Assessing the relationships between nurse work hours/overtime and nurse and patient outcomes: Systematic Literature review, Nurse Outlook, 62(2), 138-156、2014