

業 医 宮 経 情 報

REPORT

Available Information Report for
Medical Management

人事・労務

職員満足度向上で
医療人材を確保する

クリニックの 勤務環境改善策

- 1 医療・福祉分野の就業者数の現状と見通し
- 2 医師・看護師の就業状況と勤務環境改善の必要性
- 3 勤務環境改善の実態と医療人材確保への影響
- 4 職員満足度の重要性と勤務環境改善の取組み事例

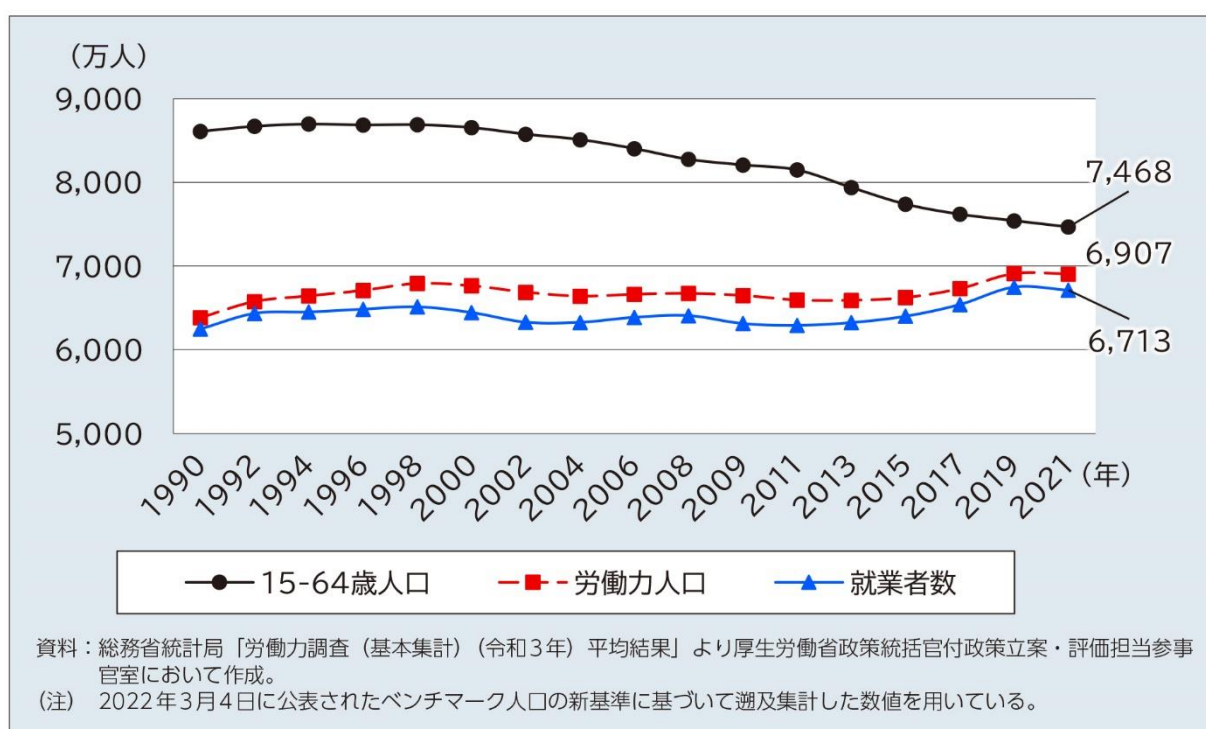
1 | 医療・福祉分野の就業者数の現状と見通し

1 | 医療・福祉分野の就業者数の現状は増加傾向

(1) 就業者数は女性や高齢者の就業率上昇により、1990年代後半の水準を維持

我が国の人口は、2008年をピークに減少に転じ、人口減少が続く中であっても2021年の就業者数は6,713万人と、1990年代後半の水準を維持しています。

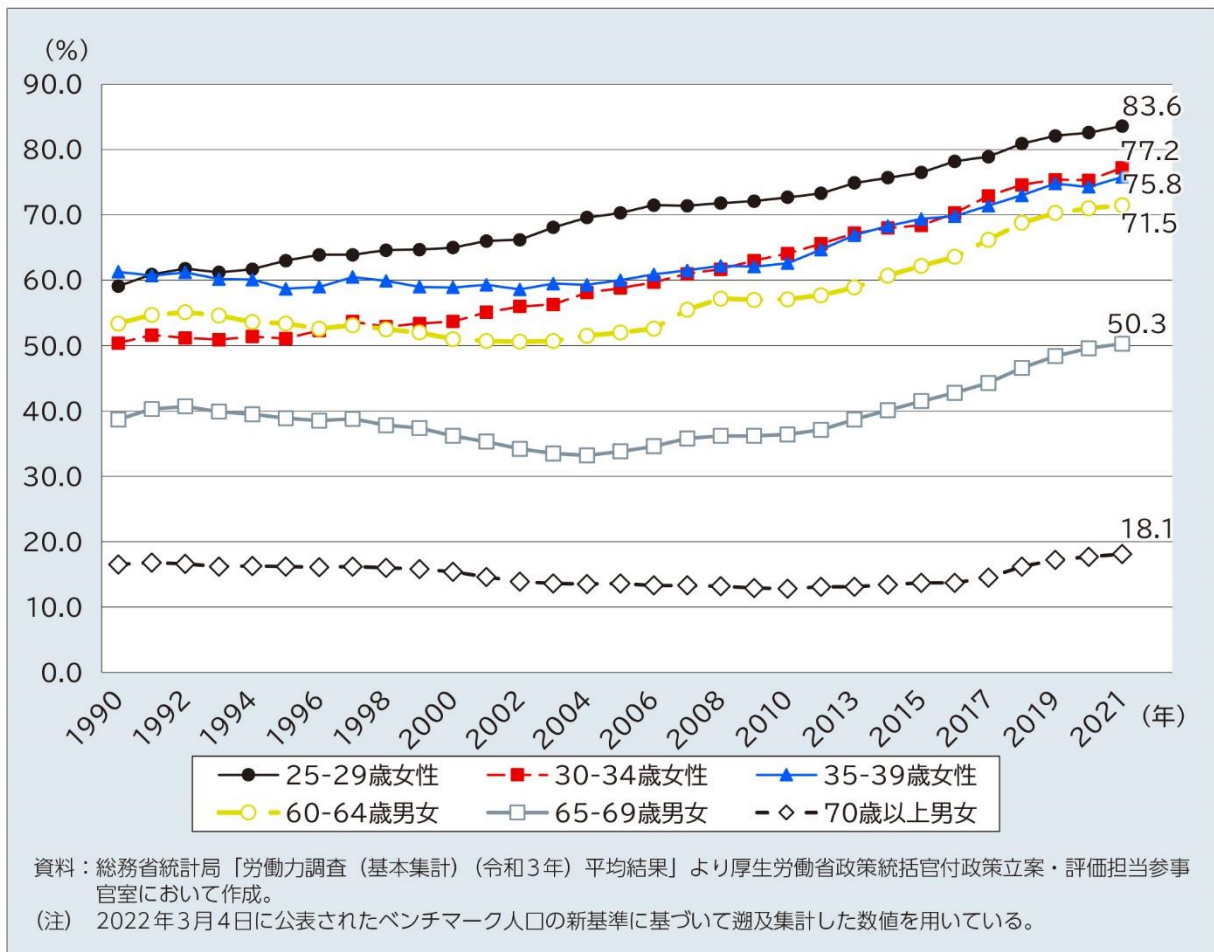
◆労働力人口・就業者数の推移



(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

年齢階級別・男女別の就業率の推移をみると、特に女性や60歳以上の方の就業率が上昇しており、女性の活躍推進や高齢者の就労促進等に関する各種施策の推進が、労働力人口や就業者数の底上げに寄与していると考えられます。

◆就業率の推移



(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

(2)医療・福祉分野の就業者数は、20年間で417万人増加

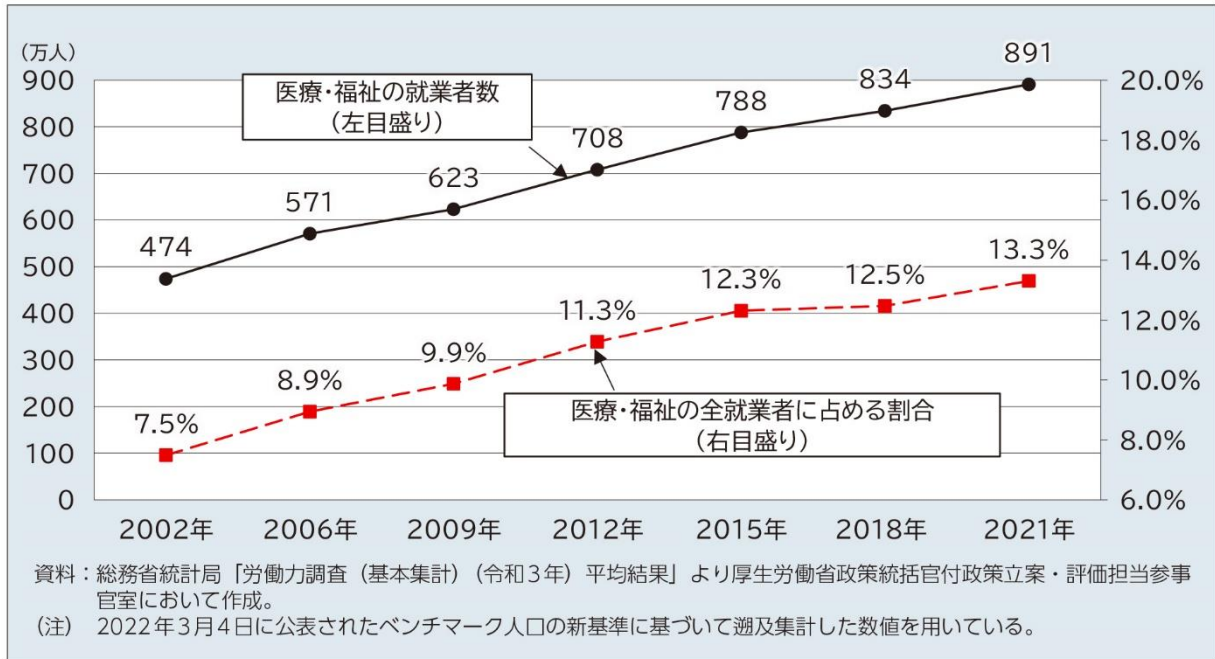
社会保障の担い手である医療・福祉分野の就業者は、保健、医療、社会福祉など国民生活の基礎をなす極めて広い分野にまたがっています。

これら医療・福祉分野の就業者数（事務職を含む。）は、2021年現在で891万人となっています。

総務省統計局「労働力調査」を基に産業大分類で把握できるようになった2002年以降についてみると、就業者数は右肩上がり増加し、2021年は2002年の約1.9倍となっています。

全産業に占める医療・福祉の就業者の割合についても、2002年段階では7.5%（約13人に1人）だったものが、2021年には13.3%にまで増え、就業者の約8人に1人が医療・福祉分野で働いていることとなります。

◆医療・福祉分野の就業者数の推移



(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

2 | 2040年には医療・福祉分野の就業者数が96万人不足する見込み

厚生労働省職業安定局「雇用政策研究会報告書」(2019年7月)によれば、今後の就業者数については、経済成長と労働参加が進むと、2040年に6,024万人となると推計されています。

経済成長と労働参加が進むと仮定するケースでは、医療・福祉分野の就業者数は974万人(総就業者数の16%)と予想されています。他方、医療・介護サービスの2018年の年齢別利用実績を基に、人口構造の変化を加味して求めた2040年の医療・介護サービスの需要から推計した医療・福祉分野の就業者数は1,070万人(総就業者数の18~20%)が必要となると推計されており、96万人の不足が生じることになります。

◆医療・福祉分野の就業者数の見通し

	2018年	2025年	2040年	
	【実績】	【実績・人口構造を踏まえた必要人員】	【実績・人口構造を踏まえた必要人員】	【経済成長と労働参加が進むケース】
医療・福祉分野の就業者数(カッコ内は総就業者数に占める割合)	826万人 (12%)	940万人 (14~15%)	1,070万人 (18~20%)	974万人 (16%)

(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

2 | 医師・看護師の就業状況と勤務環境改善の必要性

1 | 医師数は増加傾向、女性医師も増えているが勤務環境の改善が必要

医療施設に従事する医師を性別にみると、男性が24万9,878人(77.2%)、女性が7万3,822人(22.8%)となっています。

医籍登録後の年数別の就業率をみると、女性医師の就業率は「出産」や「子育て」等の理由でおおむね30代後半で最低値の76%まで下がるM字カーブを描いています。

子育てと勤務を両立するために必要なものに関する調査では、「職場の雰囲気・理解」、「勤務先に託児施設がある」、「子どもの急病等の際に休暇がとりやすい」、「当直や時間外勤務の免除」、「配偶者や家族の支援」の順に多く、特に女性医師からの必要とする声が多いという結果が出ています。

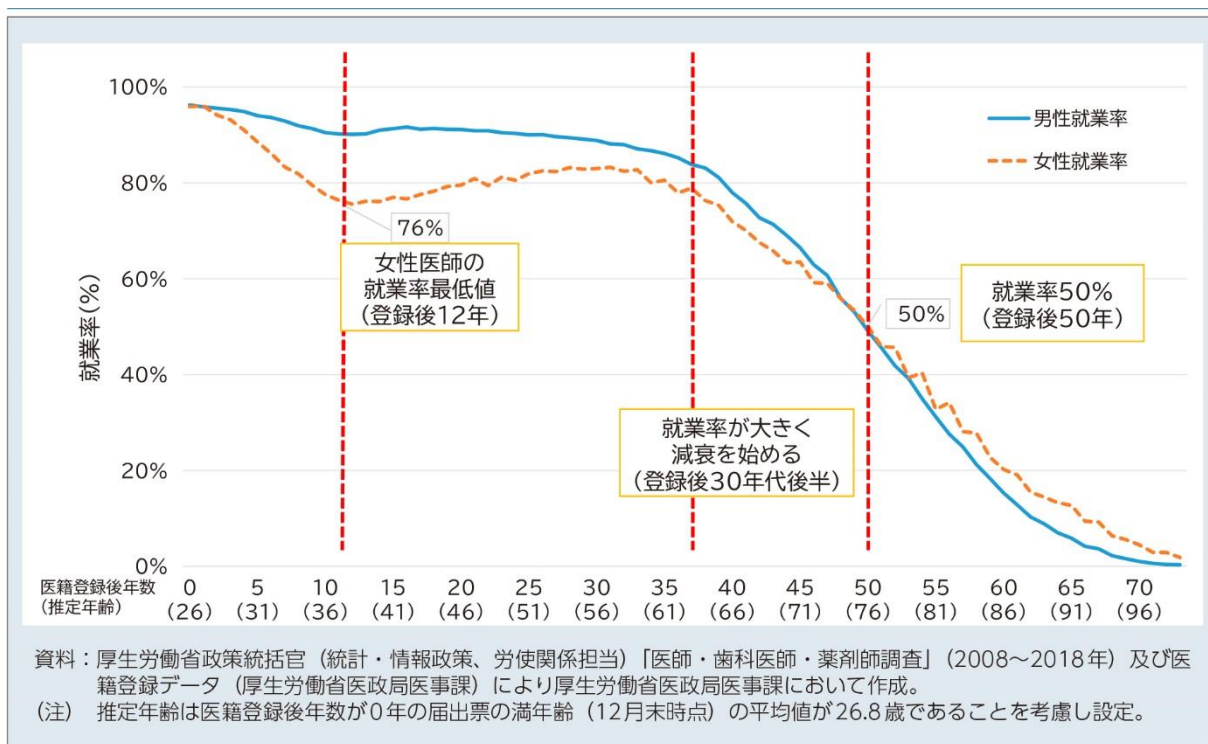
◆性、年齢階級別にみた医療施設に従事する医師数

			各年12月31日現在						
			総数	29歳以下	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60~69歳	70歳以上
医師数(人)	令和2年(2020)	総数	323 700	31 609	66 210	67 406	67 525	56 951	33 999
		男	249 878	20 136	45 571	48 335	54 844	50 307	30 685
		女	73 822	11 473	20 639	19 071	12 681	6 644	3 314
	平成30年(2018)	総数	311 963	29 378	64 508	67 384	67 274	53 016	30 403
		男	243 667	18 818	44 412	49 656	56 083	47 215	27 483
		女	68 296	10 560	20 096	17 728	11 191	5 801	2 920
対前回	増減数(人)	総数	11 737	2 231	1 702	22	251	3 935	3 596
		男	6 211	1 318	1 159	△1 321	△1 239	3 092	3 202
		女	5 526	913	543	1 343	1 490	843	394
	増減率(%)	総数	3.8	7.6	2.6	0.0	0.4	7.4	11.8
		男	2.5	7.0	2.6	△2.7	△2.2	6.5	11.7
		女	8.1	8.6	2.7	7.6	13.3	14.5	13.5
構成割合(%)	性・年齢階級別	総数	100.0	9.8	20.5	20.8	20.9	17.6	10.5
		男	77.2	6.2	14.1	14.9	16.9	15.5	9.5
		女	22.8	3.5	6.4	5.9	3.9	2.1	1.0
	年齢階級別	総数	100.0	9.8	20.5	20.8	20.9	17.6	10.5
		男	100.0	8.1	18.2	19.3	21.9	20.1	12.3
		女	100.0	15.5	28.0	25.8	17.2	9.0	4.5
	性別	総数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		男	77.2	63.7	68.8	71.7	81.2	88.3	90.3
		女	22.8	36.3	31.2	28.3	18.8	11.7	9.7

資料：厚生労働省政策統括官（統計・情報政策、労使関係担当）「令和2年医師・歯科医師・薬剤師統計」

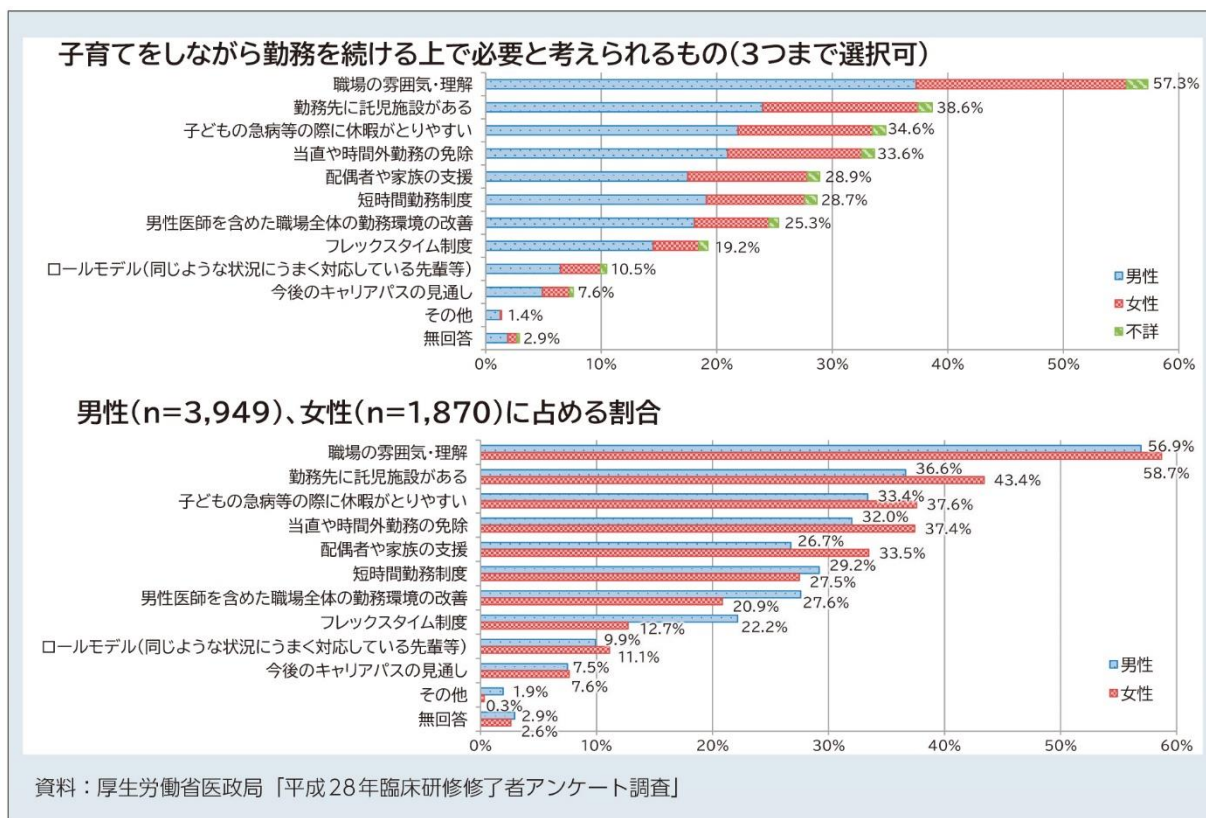
(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

◆医籍登録後年数別の就業率



(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

◆子育てと勤務を両立するために必要なもの



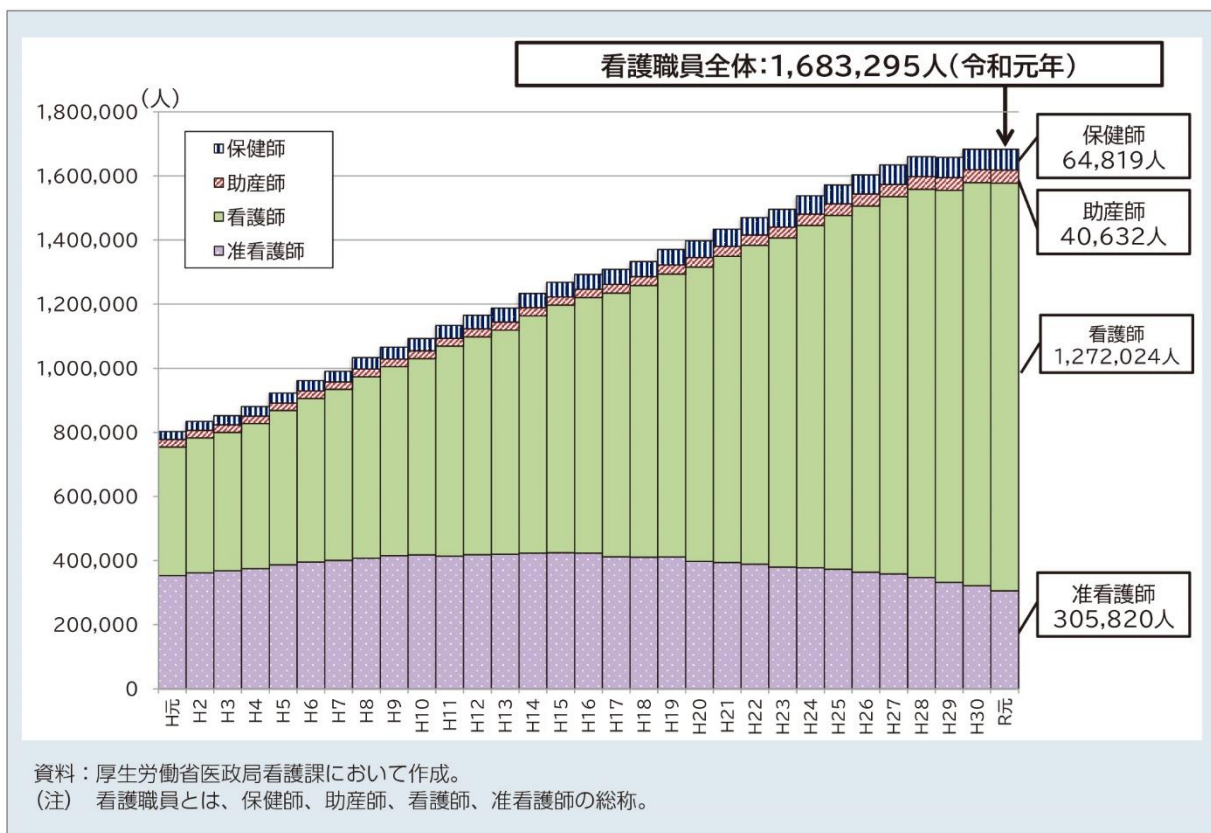
(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

2 | 看護師の就業状況と退職理由から見える勤務環境改善の必要性

就業している保健師、助産師、看護師及び准看護師の数は2019年現在で168万3,295人となります。資格別にみると、看護師は127万2,024人、准看護師は30万5,820人で、看護師は増加している一方、准看護師は減少しています。

看護職員の退職理由では、「結婚」、「妊娠・出産」、「転居」、「子育て」、「自分の健康（身体的理由）」が上位になっており、ワーク・ライフ・バランスを考慮した「働きやすさ」が勤務継続に不可欠な要素と考えられます。

◆看護職員就業者数の推移



(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

◆看護職員の以前の職場を退職した理由(一部抜粋)

	全体	%	20代	%	30代	%	40代	%	50代	%
第1位	結婚	11.9	結婚	14.9	結婚	17.3	結婚	13.0	親族の健康・介護	11.4
第2位	妊娠・出産	9.1	転居	12.2	妊娠・出産	16.9	子育て	11.3	自分の健康(主に身体的理由)	9.3
第3位	転居	9.0	自分の健康(主に精神的理由)	10.8	子育て	13.6	妊娠・出産	10.7	結婚	8.2
第4位	子育て	8.3	看護職の他の職場への興味	9.4	転居	12.8	転居	8.6	転居	7.6
第5位	自分の健康(主に身体的理由)	6.9	勤務時間が長い・超過勤務が多い	8.8	配偶者の転勤	8.8	自分の健康(主に身体的理由)	6.6	看護職の他の職場への興味	5.4

(出典) 厚生労働省 令和4年版厚生労働白書

3 | 勤務環境改善の実態と医療人材確保への影響

1 | 高まる勤務環境改善に対する意識

(1) 医療機関に対する実態調査の概要

厚生労働省が公表している「いきいき働く医療機関サポートWeb いきサポ」（以下、いきサポ）では、医療機関の勤務環境の改善に役立つ各種情報や医療機関の取組み事例を紹介しています。いきサポでは、医療機関に対する実態調査及びその分析を公表しており、医療従事者の勤務環境改善の更なる推進方策を検討する際の基礎資料としています。

今回は、当該調査のうち、有床診療所を対象とした調査結果を見ていきます。

※3章のすべての図表の出典：「医療勤務環境改善マネジメントシステムに基づく医療機関の取組に対する支援の充実を図るための調査・研究報告書」

◆調査概要(有床診療所に関する部分を一部抜粋)

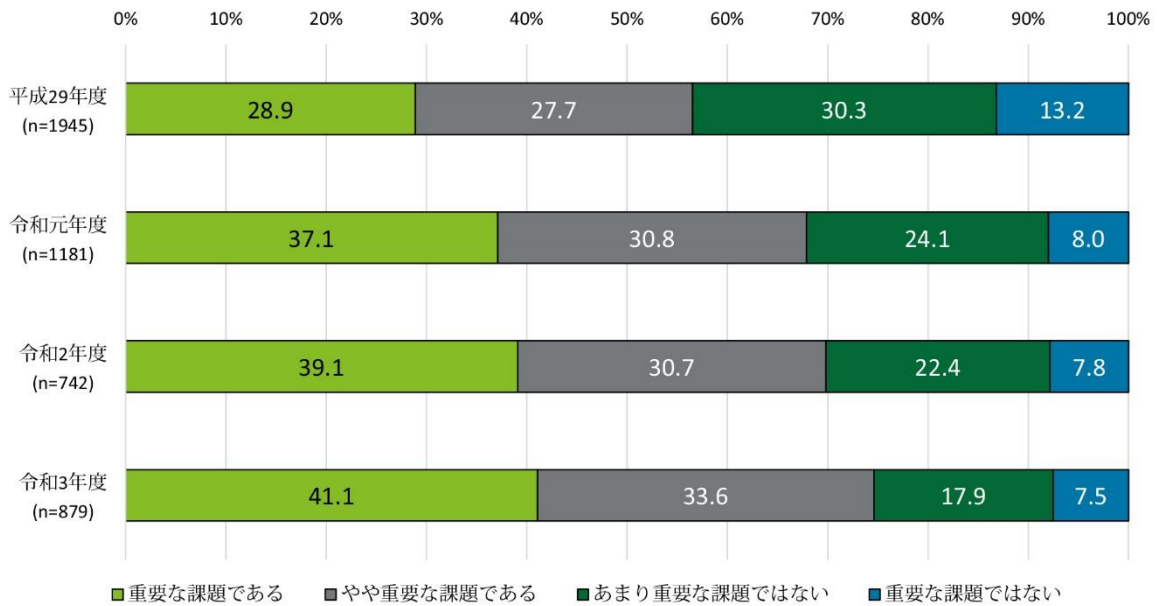
目的	医療従事者の勤務環境改善の更なる推進方策を検討する際の基礎資料とすること
調査期間	2021年10月17日～11月30日
調査手法	Webでの回答
回収数	全国の有床診療所票：879
調査内容	・施設票（有床診療所票） 勤務環境改善の取組状況、勤改センターの認知状況等について
回答対象者	・施設票（有床診療所票） 施設管理者等の勤務環境改善の取組状況等を把握している方

(2) 医療人材の確保には勤務環境の改善が必要

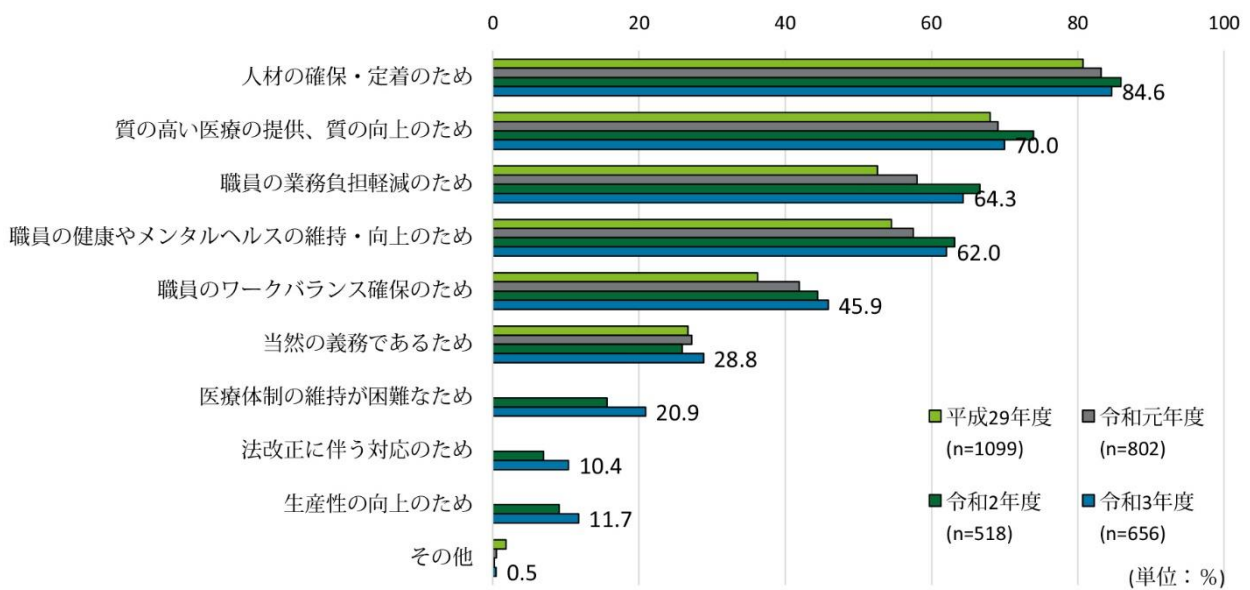
医療従事者の勤務環境改善に関する現状認識をみると、令和3年度の勤務環境改善に関する現状認識について、「重要な課題である」が41.1%で最多で、「やや重要な課題である」が33.6%と続いています。「重要な課題である」と「やや重要な課題である」と回答した割合の合計は増加傾向にあることがわかります。

また、令和3年度の勤務環境改善が重要だと認識した理由としては、「人材の確保・定着のため」が84.6%と最多であり、続いて、「質の高い医療の提供、質の向上のため」(70.0%)、「職員の業務負担軽減のため」(64.3%)となっています。

◆医療従事者の勤務環境改善に関する現状認識調査結果



◆医療従事者の勤務環境改善に関し重要だと認識した理由(複数回答)



※令和2年度から新たに質問項目として「医療体制の維持が困難なため」「法改正に伴う対応のため」「生産性の向上のため」を追加

2 | 勤務環境改善の取組みが離職率の低下に寄与

勤務環境改善に関する取組みのうち、取組んでいる割合／効果が高いと評価できる割合が最も高いものは「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」(85.4%／71.4%)であり、定年退職者の再雇用の取組みについても効果が高い結果となっています。

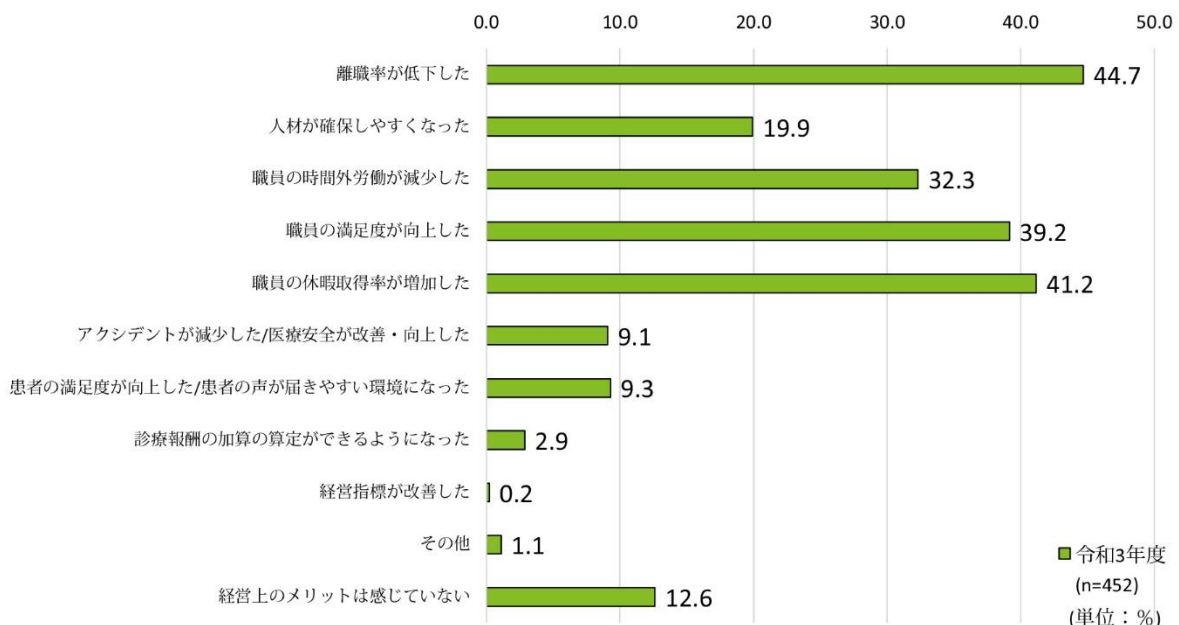
また、勤務環境改善の取組みの経営上のメリットとして、「離職率が低下した」(44.7%)が最も多く、人材の流出を防ぐあるいは確保するために一定の効果があることがわかります。

◆勤務環境改善に関する取組みに関する調査結果(複数回答) (n=742)

(単位：%)

項目	取組んでいる	効果が高い
1 正職員について多様な勤務形態(短時間勤務、短日勤務、交代制勤務、フレックスタイム制など)を活用している	53.9	43.7
2 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	85.4	71.4
3 勤務間インターバル制度を導入している	12.2	7.1
4 電子カルテやデジタル端末等のICT、IOT技術を活用した業務効率化・省力化に取り組んでいる	36.7	30.7
5 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	39.6	30.3
6 子育て・介護等を行っている職員が雇用形態や勤務形態を選択可能な制度を整備している	45.7	36.6
7 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	12.9	9.6
8 子育て・介護その他の事情により退職した職員に対する再雇用の制度を設けている	25.8	13.0
9 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	10.6	8.2
10 職員へのいじめ・ハラスメントや患者等からの暴言・暴力・クレームへの対応窓口を設置している	35.8	13.7
11 職員へのいじめ・ハラスメント対策や患者等からの暴言・暴力・クレームへの対策に関する研修や、当該研修への職員参加の支援を行っている	21.8	9.1
12 職員向けに、院内に仮眠室や休憩室等を整備している	67.8	40.5
13 院内での職員のコミュニケーションの機会を設定・拡充している(職員旅行、イベント等)	47.3	28.4
14 定期的職員の希望を把握し、配置や業務面の配慮をしている	32.9	19.1
15 施設外の研修への参加を支援している	45.5	24.8
16 学会への参加者に対し、勤務を免除する、通常勤務の時間を短くするなどの措置をとっている	37.4	20.7
17 復職者が利用できる短時間正職員制度や有期契約職員制度が導入されている	25.6	13.4
18 定年退職者の再雇用に積極的に取り組んでいる	58.1	41.2
19 医師、看護師に対し、賠償保険に加入するよう積極的に働きかけている	24.9	10.0
20 通常診療時間外の病状説明は避けるなど患者家族に働き方改革の理解を求めている	20.5	7.3

◆勤務環境改善の取組みの経営上のメリット(複数回答)



4 | 職員満足度の重要性と勤務環境改善の取組み事例

1 | 職員満足度向上が安定経営に繋がる

勤務環境改善を図りつつ、患者を確保し安定した収入を得るためにはどうすればよいか、組織全体で考え、施策に取り組む必要があります。

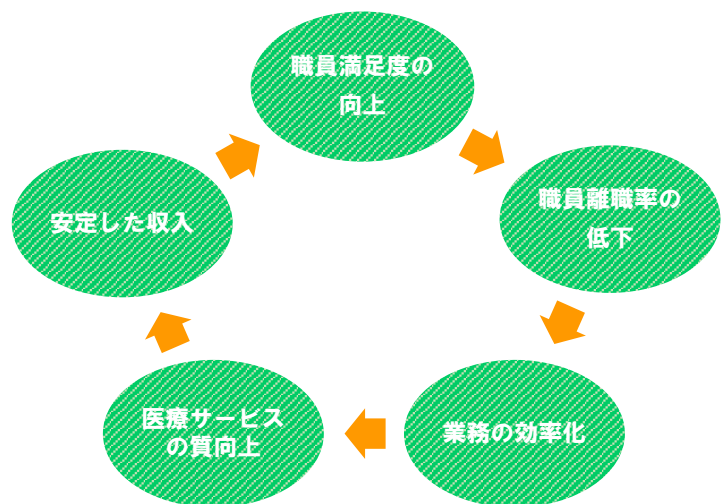
医療は「人」が「人」に対して直接サービスを提供する数少ない産業であり、全費用のおよそ半分を人件費が占める、極めて労働集約的な産業であるといえます。

職員の満足度が向上することは、離職率の低下に繋がります。ベテラン看護師がいることで業務効率化が実現するとともに、新人の教育が充実し、新人の成長が早まれば、医療サービスの質も向上していきます。このことで患者満足度が高まり、患者が患者を呼び、安定した収入が期待できます。

このようなプラスのスパイラルを維持していくためには、職員満足度を向上させ、医療サービスの質向上を図ることが必要です。

以下からは、「いきサポ」で公表されている勤務環境改善の取組み事例を一部抜粋して紹介していきます。自院の勤務環境改善の参考としていただければと思います。

◆職員満足度向上によるプラスのスパイラル



2 | 有床診療所におけるワーク・ライフ・バランス向上の取組み事例

事業の拡大と人員の増大に伴って、それぞれの職種（医師、看護師、理学療法士、放射線技師等）で持っていた常識が衝突するようになり、険悪なムードが生まれていました。

各職種の連携について問題提起をすることで、職員全員の風通しが良くなることを期待し、勤務環境改善に取り組むこととなりました。

概要

法人主体：医療法人A
主たる医療機能の特徴：回復期機能（一般病床17床）

背景	①管理職を含め就業規則の内容を熟読していない職員がほとんどである ②労働基準法などの制度や仕組みについて理解していない職員が多い ③医療法人Aに長く勤めたくないと思う1/3の職員の理由がはっきりしない ④社会情勢の変化に伴い経済面で不安を抱えている（親の介護や子供の教育など） ⑤スキルアップなど教育制度のルールが確立されておらず、将来的なキャリア形成に不安を抱えている ⑥平均年齢が41歳と高く、若い人が仕事にやりがいを感じたり、能力を発揮する機会が少ない ⑦院内のハラスメントに対する制度やルールが不明確であり対策が不十分である ⑧明らかに長時間残業をしている職員がいるのにアンケートに反映されていない ⑨介護に負担を感じる職員が多い
内容	①就業規則の不備と職員の認識不足による不公平感を解消するための施策 ②職員へのいじめ・ハラスメントや患者等からの暴言・暴力・クレームへの対応窓口を設置 ③時間外労働時間の削減 ④正規・非正規を問わずすべての職員のキャリア形成支援（研修等に関する情報提供や研修等への職員参加の支援、子育て等と両立しながらの勤務の継続に関する相談窓口の設置や情報提供等）
対象	医師、コメディカル、看護職
詳細	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月第4水曜日の職員会議で進捗状況を院長へ報告しながらメンバー間で確認、メンバーによる定例会議を第2水曜日に開催する。 ・年内に現状把握と課題抽出を行う。 ・院長のトップダウンによるチーム運営から各部署の長が一枚岩となり、ボトムアップで推進するプロジェクトチームへと徐々にシフトする予定。

◆実施後の成果

<ul style="list-style-type: none"> ●就業規則から重要な条項を抜粋し分かり易く解説したルールブックを作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・離職率改善、有給休暇事前申請率改善、超過勤務時間数改善、サービス残業減少 ・職員アンケートによる実際の残業時間数（前月一ヶ月）が467分から273分に減少、また、部署ごとの朝礼等でルールブックの読み合わせを実施し、各種制度や仕組みの有無を尋ねる質問に対し「ある」と回答した項目が約3割増加。短時間正社員制度を利用する社員が1名→3名に増加
<ul style="list-style-type: none"> ●職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関する対策への職員の評価が改善されている（相談内容、関連調査結果が改善している等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手を主体としたハラスメント委員会の設置、職員のハラスメント教育研修の実施、ハラスメントに特化したアンケートの実施、ハラスメント相談窓口の設置
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアアップ支援の実績を一表にまとめて職員に公表し、教育制度の一環として参加可能な研修の目安として理解を促進させた。訪問看護研修希望者が継続的に出るなど職員の間にもスキルアップに対する意識が強まっている

3 | 医療勤務環境改善(ラダー作成までの第一歩)の取組み事例

複数のベテラン職員の同時退職により、一時的なマンパワー不足の状態となっていました。それに伴い職員の教育システムが崩れ、有給休暇等も取り難い期間が生じていました。

これらによるさらなる退職を防ぐために、勤務環境改善を開始しました。

概要	法人主体：医療法人B 主たる医療機能の特徴：慢性期機能（一般病床13床・療養病床6床）
背景	①複数のベテラン職員の同時退職により一時的なマンパワー不足 ②職員の教育システムが崩れるとともに、有給休暇等の取得が困難な状態 ③勤務環境改善を行わなければさらなる退職者が出る可能性がある
内容	①年次有給休暇をはじめとする休暇の取得を促進 ②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 ③時間外労働時間の削減 ④教育研修システムの再構築
対象	コメディカル、看護職
詳細	①アンケート実施、現状把握 職員全員に勤務環境についての満足度調査を行い、部署別に不満点の分析を行った。その結果、業務の効率化・教育システムのマニュアル化・待遇改善に焦点を絞って改善する事を決定した。 待遇改善の足掛かりに有給休暇取得率・離職率を確認した。 ②部署別の改善案策定・実施 効率化に向け、部署別に業務改善案を検討・実施した。有給消化率上昇の目標を定め、部署別に計画的な消化に向けた取組みを開始した。 ③ラダー評価の開始 教育システムとして新たにラダー評価制度を採用した。部署別にラダー評価表を作成し、明確な教育・評価システムとして運用を開始した。

◆実施後の成果

●年次有給休暇の取得率が向上

- ・有給休暇消化率は全体で15%上昇した。消化率が下がった部署もあり、取組みを継続する。

●補助職（医師事務作業補助者等）の配置数の増加

- ・透析室に配置するクラーク職員・清掃職員を新たに雇用し、看護職員などの専門的医療従事者の勤務負担を軽減した。

●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

- ・教育システムとして新たにラダー評価制度を採用した。部署別にラダー評価表を作成し、明確な教育・評価システムとして運用を開始した。
- ・院内学習会の開催頻度が増し、日常業務にも役に立っている。

本稿のアンケートや事例については有床診療所のデータや調査結果となりますが、無床診療所においても、少子高齢化、医療人材不足の懸念と医療人材確保に向けた医療機関同士の競争等を考慮すると勤務環境改善は経営上の大きな課題といえます。

自院においては、職員の満足度が高い状態であるか、働きやすい環境となっているか、今一度、職員目線でチェックしておく必要があります。

■参考資料

厚生労働省：令和4年版厚生労働白書

「医療勤務環境改善マネジメントシステムに基づく医療機関の取組に対する
支援の充実を図るための調査・研究報告書」

いきいき働く医療機関サポートWeb「いきサポ」

医業経営情報レポート

職員満足度向上で医療人材を確保する クリニックの勤務環境改善策

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。