

医療専門職支援人材の 定着のための手引書

厚生労働省 医療専門職支援人材確保・定着支援事業

令和6年4月から本格稼働する「医師の長時間労働規制」に向けて、多くの医療関係者が頭を悩ませている。そのような状況下、医師の働き方改革において、医師・看護師等の医療専門職から、看護補助者や医師事務作業補助者へのタスクシフト/タスクシェアが期待されている。しかし、少子高齢化の問題などもある。当該職種（以下、支援人材）を効率よく採用し自施設に定着させていくことは容易でない。その背景には、両職種がともに国家資格等でないことなどがある。一方で、数多くの優秀な支援人材を採用しチーム医療を良好に展開しながら、医師の働き方改革を推進させている医療機関もある。

「医療専門職支援人材確保・定着支援事業」では、支援人材の定着率が高い医療機関を取材するなどして、入職前の募集活動を含むアプローチと入職後の人材育成、そして、医療機関のマネジメント層（管理者層）の意識改革が重要であると結論づけた。昨年度は、看護補助者と医師事務作業補助者という職種を、次世代にもっと知ってもらうためのプロモーションビデオの配信とリーフレットの作成を行った。今年度は、支援人材が入職後に定着していくために必要だと思われる事項等を掲載した手引書と、管理者層向けのe-learning教材などを作成した。

本手引書では、支援人材の募集段階から採用に向けて役立つメッセージを、好事例の紹介などを含めて提供している。また、入職後の労働条件だけでなく、人事評価をふまえた人材育成の重要性についても言及している。本手引書の内容が、医師の働き方改革だけでなく、皆さま方の施設の成長に少しでも寄与できる機会とでもなれば幸いである。

2021年10月

医療専門職支援人材確保定着支援事業 企画検討委員会委員長

浜松医科大学医学部附属病院 医療福祉支援センター センター長 特任教授
小林 利彦

本手引書の 活用方法

1 採用 (P4~12)

募集では、応募者に対して、病院の方針や職場、業務などの丁寧な説明を行います。選考では、応募者に詳細な労働条件を示して、納得してもらう必要があります。

2 労働条件 (P13~16)

医療専門職支援人材の職種のニーズに合わせた労働条件を整備する必要があります。フルタイムに限らず、柔軟に働きたい人材への労働条件を整備します。

3 評価・報酬 (P17~20)

医療専門職のみでなく、医療専門職支援人材の働きを評価・処遇する手法を整備します。日々の労働への頑張りや長期勤続を認めてあげる仕組みを整備する必要があります。

4 育成 (P21~26)

未経験でも日常業務をスムーズに進めるためのマニュアルの整備や、上司のサポートによる育成を行います。専門性を高めるための機会の提供や、成長に向けた仕組みの整備が必要です。

本手引書では、上記項目ごとに取り組みを
自院に導入するためのポイントや好事例をご紹介します

1 採用

募集におけるポイント



- 資格や経験が無くても応募できるメッセージを発信する
 - ・ 医療の仕事は、経験したことがない人たちにとって、心理的ハードルが高く、そもそも職場の選択肢として考えられていないことがあります。資格や経験がなくても、十分活躍できることをアピールして、「応募できそう」と思ってもらえるようなメッセージを発信するようにしましょう。資格が不要であることと合わせて、研修に関する情報も提供すると良いでしょう。
- 求人内容、見せ方をわかりやすくする
 - ・ 求人の内容が目にとまりやすく、また、内容もわかりやすくする必要があります。必要事項だけを無味乾燥に記述するのではなく、写真やイラストなどを活用したり、文字のフォントの大きさ、字体、色使いなどにも配慮して、わかりやすいもの・伝わりやすいものにしましょう。
- 仕事内容をできるだけ具体的に記載する
 - ・ 一般の方々が「看護業務の補助」などという言葉から連想する業務は、とても難しいものである場合があります。そのため、業務内容を明確にして求人の告知をすると良いでしょう。具体的にはベッドメイキングなどです。誰にでもできそうな内容をアピールすることが大切です。

仕事内容の記載の仕方（例）*

<看護補助者>

日常生活に関わる業務

- 「入浴、排泄に関する介助」
- 「配膳、食事の介助」
- 「車いす移動の補助」等

生活環境に関わる業務

- 「病室の整理・整頓」
- 「ベッドシーツの交換」等

看護師の診療の補助に関わる業務

- 「医療器具の片付けや準備」
- 「検査やりハビリの付き添い」等

<医師事務作業補助者>

- 「医療文書（診断書、診断情報提供書）の作成支援」
- 「診療に関する事務業務」
- 「その他医師の指示に基づく事務補助」
- 「電子カルテシステムへの代行入力（診察記事、各種検査オーダー等）」
- 「各種統計、調査に関する業務」

1 採用

募集におけるポイント



■ 医療機関や仕事、職場などの魅力を伝える

- 労働条件などの形式的な内容だけではなく、働く職員に医療機関や職場に対する魅力を感じてもらえるような内容を丁寧に伝えるようにしましょう。
- インターンシップなどを通して、より具体的なイメージを持ってもらうのも効果的です。
- 医療機関や仕事について紹介する動画を作成することも良いでしょう。実際に働く職員へのインタビューなども含めると、非対面環境においても雰囲気伝わりやすくなります。

➤ 医療機関の魅力

- 医療機関の紹介と共に、どのようなことに力を入れているのか、地域の中でどのような役割を担っているのか、医療機関の魅力を伝えます。

➤ 立地や設備の魅力

- 駅からの距離や、駐車場の設備の他、休憩場所の有無等、職員が働く上で関係する立地や設備などの魅力を伝えます。

➤ 仕事の魅力

- 患者さんに対してサービスすることの意義ややりがい、患者さんから感謝の言葉をいただいたときの喜びなど、仕事そのものの魅力を伝えます。

➤ 一緒に働いている人の魅力

- 医師や看護師など、医療の現場で働くことの喜びや、職場の良好な人間関係、イベントの際の雰囲気など、一緒に働いている人たちの魅力を伝えます。

➤ 働き方の魅力

- 可能な限り働きやすい労働条件を整備し（例：柔軟な労働日・労働時間の設定、短時間正職員制度の導入、充実した研修体制など）、応募者がここなら働けるかも、と感じてもらえるような柔軟な働き方ができることを伝えます。対象を絞って、短時間のみの勤務が可能という条件で求人を出すのも効果的です。
- 1日のスケジュールや入職後に受けられる研修などを示すことで、応募者の心理的なハードルを下げるすることができます。

1 採用

募集におけるポイント



■ 募集媒体を工夫する

- ホームページやSNSなどの活用は一般的に知られていますが、これらを充実させることの他、応募してもらえそうな人達の目に情報が留まる必要があります。新聞の折り込みチラシや近郊の小売店での広告などが効果的なターゲット層もあれば、合同説明会が効果的であるターゲット層も考えられます。地域住民・自治体からの口コミや紹介、自治会の回覧板への募集掲載、地域へのポスティング、無料求人投稿等など様々な方法があるため、ターゲットに合わせて募集媒体を選びましょう。
- 地域の行事（敬老会、花火大会、お祭りなど）に参加したり、医療機関のイベント（看護の日、防災訓練など）に地域住民を招くなど、日頃から医療機関を知ってもらう機会を増やす取組も行うと良いでしょう。

■ アクセスを簡単にできるようにする

- 求人に興味を持った人が、求人情報を見た後に、すぐにアクセスできるような工夫も必要です。電話番号やメールアドレスの掲載の他、応募用ホームページにアクセスするためのQRコードを準備するなど検討しましょう。
- 電話口の担当者も、優しく明るい対応ができるようにトレーニングしておくことも効果的です。
- また、説明会の開催告知をすることで問い合わせのハードルを下げ、一度医療機関へ足を運んでもらうきっかけをつくることも良いでしょう。

■ 採用ページを工夫する

➤ 職場の雰囲気が伝わるデザイン

- ・ 人材採用のホームページを作成する場合、デザインを親しみやすく分かりやすいものにする 것도大切です。イラストや写真を用いることで職場の雰囲気を表現し、求職者が読みたいと思うようなデザインとすると良いでしょう。

採用ページの例*

親しみやすいデザインに加え、様々な職種の採用ページを一か所にまとめることで、職種の垣根を越えて取り組む雰囲気を表現している。



1 採用

募集におけるポイント



1 採用

募集におけるポイント



➤ 写真等を用いた具体例の明示

- 求職者が勤務の具体的なイメージを持ちやすくなるよう、採用ページでは、文章のみでなく写真等によって具体例を示すと良いでしょう。

採用ページの例*

医療機関の内部の様子や1日のスケジュールの流れについて、文章と合わせて写真を用いて紹介している。

院内見学



1F 受付前

HOTELのカウンターをイメージ



病棟エレベーターホール

廊下幅も、約4mあり患者導線に配慮したつくり



健診センター受付

健康診断・人間ドッグのお客さまをこちらから受付します



健診センター控室

ホテルのロビーのようなゆとりのある空間で順番までお待ち頂ける環境



VIPROOM

個室



ROOM

4人部屋もゆったりとした空間で入院ができる環境

1日のタイムスケジュール

15:00

- 使用済みリネン類・寝具などの移動
- トイレ誘導
- 3回目のチームカンファレンスに参加



17:00

- 夕食の配膳差し、食事介助(食事のお手伝い)
- 夕方の更衣(着替えのお手伝い)
- 夜勤者に申し送り・引継ぎなど行う
- 業務終了



1 採用

選考におけるポイント



■ 面接時間を柔軟に対応する

- 求人に応募される方によっては、昼休みの時間帯や夕方時間帯の方が都合が良い場合など、様々な事情が考えられるため、面接可能な時間を複数提示するなど、可能な限り柔軟に対応できるようにしましょう。
- オンライン面接を行うことで応募者は移動時間を短縮でき、遠方の方も応募が容易となります。
- オンライン面接を行う場合は、事前にWeb会議システムに関するメールを送付しましょう。トラブル発生時の連絡先なども明記しておくことが大切です。

■ 面接の準備を行う

- 応募された方の履歴書や職務経歴書を事前に確認し、どのような点について深掘りして確認するか、事前に質問を考えておきましょう。
- 前職の入職・退職理由、これまでの経験を通じて学んだ知識・スキル、今後活躍したいフィールドや入職して経験したいことなどが一般的です。

■ 面接を実施する

➤ 丁寧な口調での質問・対応

- 応募された方を採用しなかった場合でも、将来の患者様になる可能性があることを意識して、終始丁寧な質問・対応を行います。



1 採用

選考におけるポイント



➤ 医療機関・職場の紹介

- ・ 医療機関の特徴、地域における役割、職場環境、職員間の人間関係、組織の雰囲気、研修体制などを説明します。
- ・ 職場の紹介は、口頭での説明だけではなく、実際の現場を確認してもらうことも効果的です。
- ・ 看護補助者や医師事務作業補助者の職種では口コミの効果が高いと考えられるため、実際に働いている人から紹介してもらうことも効果的です。
キーパーソンを介して自治体と接点を持ち、元学校教職員や障害者雇用対象の方、高齢者の方などを紹介してもらい、採用するのも良いでしょう。



➤ 履歴書等に対する質問の実施

- ・ 応募された方に対して、事前に準備しておいた事項について質問していきます。
- ・ その場で初めて応募書類を見て、場当たりの質問をすることのないようにしましょう。

➤ 労働条件の丁寧な説明

- ・ 労働日数、労働時間・休憩時間、休日・休暇、給与、業務内容などを、できるだけ丁寧に説明します。

➤ 質疑応答

- ・ 一通りの面談が終わった後、応募された方の疑問が完全に解消されるまで質問を受け付け対応します。

■ 面接後の対応を迅速にする

- ・ 他病院等への就職活動も同時に行われている可能性があるため、面接が終わった後、合否決定と応募された方への通知を可能な限り速やかに行いましょう。

1 採用 好事例



<看護補助者> 高校生や高齢者を対象とした採用を実施

■ 取組①の内容

- ・ 高校生をターゲットとした看護補助者の「新卒募集要項」を作成し、ハローワークに登録するとともに就職率の高い近隣の高校へ募集要項を配布した。
- ・ 看護補助者として働くための特段の資格は不要だが、看護師・介護福祉士等の資格を目指す動機づけとして就職することも一つの選択肢としてある旨を、就職担当の先生にPRした。

■ 取組①の背景

- ・ もともと看護補助者は中途募集を中心に求人活動を行っていたが、十分な採用に至らなかった。
- ・ 病院の看護補助者の新卒募集は、介護福祉士のような資格取得者を除き、世間ではあまり多くないことが分かった。
- ・ さらに、介護系専門学校の新卒者は、介護系施設の希望がほとんどであり、期待する効果はあまり得られなかった。
- ・ 病院の看護補助者の新卒募集要項を整備し、看護補助者の存在や魅力を知らない高校生に訴求して、応募を増やすことを検討した。

■ 取組①の効果

- ・ 新卒の高校生が毎年2名～3名採用がコンスタントに実現できるようになった。
- ・ 毎年、数人でも新卒が入職してくることで、様々なプラスの影響がもたらされた。

■ 取組②の内容

- ・ 近隣地域の元気な高齢者に対して、人手の欲しい時間帯で非常勤採用の募集を行った。

■ 取組②の背景

- ・ 看護補助者の入れ替わりが頻繁となっていた。
- ・ 退職者が出てもすぐに採用できなかったことから、意欲がある者は採用としていた。

■ 取組②の効果

- ・ 20名を超える人材を採用できた。
- ・ 人手不足の中で、貴重な働き手となった。



【出所】取組①：A病院の取組事例、取組②：B病院の取組事例*

*「堀込由紀 他、医療施設における看護補助者の雇用および活用に関する組織的取り組みとその特性、厚生労働科学研究費補助金行政政策研究分野 厚生労働科学特別研究、看護師と看護補助者の協働の推進に向けた実態調査研究、坂本 すが、令和1年度総括研究報告書」（厚生労働科学研究成果データベース）（<https://mhlw-grants.niph.go.jp/project/27619/1>）をもとに作成

1 採用 好事例



＜医師事務作業補助者＞ 求人サイトの記載方法を工夫

■ 取組の内容

- 求人サイト検索の掲載募集の表題を「医師事務作業補助者」としたものと、「病院事務職」・「医療事務」・「秘書」・「一般事務」を表題とし、サブネームとしてタイトルに（医師事務作業補助者）の文言を加えたものをそれぞれ作成した（内容はほぼ同じ）。後者はクリック後の文言に、医師事務作業補助者の詳細な業務内容や魅力、求める人物像、やりがいがあり長い目をみて続けられる仕事であることを記載した。また「未経験でも可、教育制度充実、異業種の転職の方々が多く活躍中」など、未経験でも安心して応募ができるような文言を目立つところに記載することにより異業種からの応募の訴求材料にした。
- 募集要項に、求める人材、業務内容、医師事務作業補助者の魅力を詳しく記載し、求人内容の充実を図った。

■ 取組の背景

- 医師事務作業補助者の採用予定数を十分に満たすことができていなかった。
- 求人サイトから医師事務作業補助者の募集を検索する層と、近隣に何か事務系職の募集がないかと検索する、医師事務作業補助者には無関心である層の2つの大きなチャンネルがあると考えた。また、医師事務作業補助者の求人を検索する層以外の求職者に訴求することで、応募数が増えると考えた。
- 医師事務作業補助者の求人は、業務内容などが簡単に箇条書きで書かれているものがほとんどで、業務の魅力ややりがいなどに触れているものは近隣の募集にはなかった。

■ 取組の効果

- 「病院事務職」・「医療事務」・「秘書」・「一般事務」を表題とした募集からの医師事務作業補助者の応募者が新規発生し、総応募数が大幅に増えた。
- また、業務内容ややりがいなどを詳細に記載することにより入職後のミスマッチも少なくなる傾向となった。育成制度に関する記述を募集内容に充実させたことで、モチベーションの高い応募者が多くなり、質のよい求人となる傾向が生じた。
- 採用者へのアンケート結果によると、医師事務作業補助者以外の表題の募集から応募をした者の半数以上が、求人を見て、医師事務作業補助者の業種を知っていた。

2 労働条件

労働条件におけるポイント



- 就業規則や労働条件通知書等を整備する
 - ・ 就業規則の作成・届出や労働条件通知書の交付などは、労働基準法で義務付けられた基本事項になります。これらが整備されていないことで後々トラブルになり、最悪の場合訴訟問題に発展する可能性も否定できません。整備されていない場合は、早急に整備するようにしましょう。

- 労働条件に記載された内容が、実際の職場でも実現できている
 - ・ 労働条件通知書に記載されていても、実際にきちんと運用されていなければ、職員は「だまされた」と感じてしまいます。労働時間や年次有給休暇など、法定基準を下回らない院内ルールを定め、きちんと運用しましょう。

- 労働時間管理を徹底している
 - ・ 労働時間は分単位で管理することが求められています。労働時間の記録は当然ですが、日々の労働時間の端数切り捨ては厳禁です。法令に沿った時間管理を行いましょ。
 - ・ 予想もしなかったトラブル発生時などは仕方ありませんが、恒常的に時間外労働が一定量発生するような状態は早期に改善するようにしましょう。また、忙しい場合には、十分な休憩時間が取れるように工夫するなど、リラックスできる場の提供も必要です。

- 取得したいときに年次有給休暇を取得できる
 - ・ 年次有給休暇についても、法定日数の付与の他、5日間の取得が義務化されるなど、守るべきルールがあります。これらを遵守するのは当然ですが、職員が取得したいときに休暇を取れるような体制を整備するようにしましょう。

2 労働条件

労働条件におけるポイント



- 短時間や曜日指定などでも柔軟に働くことができる労働時間制度を整備する
 - ・ 最近では、看護師を中心に短時間正職員制度など、様々な制約がある職員でも働くことができる雇用制度や労働時間制度を整備している病院が多くなりました。このような仕組みを看護師以外の職種でも整備するためには、一定の職員数を確保することが必要になりますが、可能な限り職員の希望に対応できるようにしましょう。まずは可能な時間帯で勤務してもらうなど、相手の視点で考えることが重要です。
- 賃金は、基本給や手当の内訳を包み隠さず示す
 - ・ 労働条件通知書では、賃金の内訳（基本給や賞与、諸手当など）を具体的に示して、透明性を確保しましょう。賃金に関しては、職員から声を上げにくく、「聞いていた話と違った」と職員間で噂になるケースも見られます。こうなってしまうと、どのような取組を行っても、病院に対する信頼感を得ることは難しくなってしまいます。
- 職場の雰囲気（人間関係）の良さをイメージできるような事例を紹介する
 - ・ 離職理由で必ず上位にランクインするのが「人間関係」です。入職時には、労働条件のみならず、職場で働く人たちの人柄や職場の雰囲気を説明しておくことで安心感を与られます。業務の助け合いが常に行われてる、入職して1年は、担当指導の先輩がついて、分からないことのサポートをするなどの取組があれば積極的に伝えましょう。また、日ごろから人間関係が円滑になるような工夫（休憩場所の雰囲気づくりや各種イベントなど）があれば、継続的に行い、入職者にもアピールしましょう。
 - ・ 医療専門職によるきめ細かい教育や医療チームの一員として支援人材を尊重し、気遣う態度の他、医療専門職の的確な指示が、支援人材が働く上での安心感とやりがいに繋がった事例もあります。医療専門職と支援人材との円滑な関係が大切です。
- 社会保険等の基本的な福利厚生を整備する
 - ・ 社会保険は法で定められており、職員の意思で「入る」「入らない」を決められるものではありません。
 - ・ 基本的な決まりごとはきちんと順守した上で、更に職員が働きやすくなるような福利厚生などを整備していくようにしましょう。



<看護補助者> 話し合いを通じた勤務形態や人間関係への対応

■ 取組の内容

- ・ 全員に対して個別に面談を行う中で個人のニーズを把握した。ワークライフバランスなど個人の希望を重視し、働き手に合わせた環境を整えた。
- ・ コミュニケーションを大切に、一人ひとりの話を聞くようにした。看護補助者内に主任職を新設し、メンタル面も含む職員への丁寧な対応を可能とした。

■ 取組の背景

- ・ 対象事例の病院では看護補助者は40~50代の子育が終わった層が多く、家庭とのバランスを保ちつつ、楽しく仕事をしていきたい人が多かった。
- ・ 看護補助者らが人間関係に困りごとを抱えていた。また、看護師長は業務で忙しく、看護補助者まで丁寧に関わることができていなかった。

■ 取組の効果

- ・ 退職者が少なく、看護補助者の総数が毎年少しずつ増加した。
- ・ 看護補助者らの人間関係に関するトラブルが減り、各々が業務内容へ注力できるようになった。また、主体的に充実感をもって仕事に従事することが可能となった。



写真は両端が看護補助者、中央が看護師です。

看護補助者は、患者さんやご家族から声を掛けやすい淡い色のユニフォームで統一しています。

また、看護師との同系色で、病棟としての清潔感も打ち出しています。

2 労働条件

好事例



<医師事務作業補助者> トップが主体となった、業務環境や待遇の整備

■ 取組の内容

- ・ 院長・副院長が、医師事務作業補助者は医師・看護師・コメディカルと同じように、患者にかかわるチームの一人であるという強いメッセージを発信し、院内に浸透させた。
- ・ 病院見学の際の工夫として、先輩の声（2～3人）に質疑応答をしてもらうことや、他の医療専門職と同等な立場で医師事務作業を行ってもらうことを説明した。
- ・ 基本常勤採用とし、賞与支給・昇給ありとした。

■ 取組取組の効果

- ・ 令和二年度の時点で医師事務作業補助者は38名（育休・産休6名、時短2名）となっており、一定の入れ替わりはあるものの体制を維持できるようになった。
- ・ 専門学校から、医師事務ならば「荻窪病院」というイメージがついており、学校の就職課から人材の紹介があるようになった。

2 労働条件

好事例



医療法人財団 荻窪病院 広報誌
2020年2月14日発行 ver.2
発行責任者：村井 信二
企画/編集/印刷 地域連携室

2019年度 vol.5

荻窪病院だより

外来での診療支援の様子。当院では医師事務作業補助者をMA(エムエー※2)と呼んでいます。

「この業務の裏、医師のそばで入力せしめ、患者さんに快問をしている事務スタッフ。ト、医師事務作業補助者」とい、医師の指示の下、事務作業を執行する比較的新しい職種です。

医師事務作業補助者の導入と、医師はC(臨床)でなく患者さんと向き合う時間が増え、かつ、多くの患者さんを診られるようになりました。今回は、患者さんにも身近な医師事務作業補助者の仕事についてお伝えします。

「医師の仕事のうちの」事務部分」をサポートする医師事務作業補助者。中心に、多くの場で活躍しています。

「薄利多売」の業務環境...
「患者さんに早く返すには？」
医師は、診療や手術など直接患者さんと接する業務のほかにはカルテ記載、診断書・診療情報提供書の作成といった、事務作業も膨大に抱えています。

この部分を代行し、医師の業務負担の軽減を図ろうと生まれた職種が「医師事務作業補助者」で、当院は早から導入ししました。

「医師は目の前の患者さんが第一であり、書類作成などはつい後回しになりがちで、気がついたら、書類の山、ということも少なくありません。医師事務作業補助者という職種が、診断書を持つ患者さんのために「山」を平らげ、導入を検討しました」と当時を語る石井康空副院長。まずは5人のスタッフで業務を開始しました。

「現在では30名を超える医師事務作業補助者が各外来での「患者支援、病棟回診やカンファレンス時の「記録作成」、診断書の「書写」を行っています。」
特に外来ではカルテ記載や検査オーダーなどの代行入力、検査同意書類の発行・説明、さらには次回外来予約の日程調整など業務は多岐にわたり、患者さんやご家族とも多く接します。

「国家資格ではありませんが、医師の話を理解・共有できるような医学的知識の蓄積は必須。32時間の基礎研修のほか、院内内外での研修を重ね、学習活動も積極的に進めています。」

「一発足当初は院長・副院長の指導の下、各部署の協力を得て手術室や検査室に入り、医療の実践を学びました。医師の診療につくことは緊急の連続ですが、医師事務作業補助者という仕事を介し、地域医療の貢献に携われるのは大変やりがいがあります。」
職種の歴史は12年と浅いですが、医師事務作業補助者になりたいとスタッフが当院に入職し、成長過程を共に歩くのもやがていよいよとついで「すー」と志村光代メディカルアシスタント室長。

※1 記録や書類は必ず医師が追記・修正・承認を行います
※2 MA：メディカルアシスタント medical assistant の頭文字

3 評価・報酬

評価・報酬におけるポイント



- 職員に求めることを明文化する
 - ・ 入職者は、現場で先輩職員に業務の進め方を教えてもらうこととなりますが、一日も早くスムーズに業務を覚えて効率的に進めてもらえるようになるためにも、業務内容を明文化して、入職者が理解しやすいよう工夫しましょう。業務内容を明確に示す業務分担表や業務マニュアル等を作成するのが効果的です。業務内容が明文化されることにより、できていることとできていないことがより明確になり、評価にも活用することが可能です。
 - ・ 業務内容を明文化することに加えて、当院の職員に大事にしてもらいたいこと、受身の姿勢ではなくチームの一員としてどんどん関与してもらいたいなど、職員に対して「このような役割を担ってほしい」ということもきちんと明文化しておくのが効果的です。
- 人事評価の仕組みを整備する
 - ・ 優秀な職員は、自分の働きを正当に認めてもらいたいと感じています。職員に求めていることをしっかりと理解し、前向きに取り組んでいる職員が報われるように、人事評価の仕組みを整備しましょう。
 - ・ 自分で頑張っていないと思っている職員は多くはないと思いますが、頑張り方を変えてもらう必要がある職員に対しては、人事評価の仕組みを活用して伝えることにより、その軌道修正をしていただくことができます。そのためにも、人事評価の仕組みを整備することは有意義であると言えます。
- 納得ある評価にするための取組を継続的に行う
 - ・ 人事評価の仕組みを整備したからと言って、すぐに上手く運用できるとは限りません。人事評価に納得していただくためには、そのために必要な文書を整備したり、研修を実施したりする必要があります。
 - ・ また、納得ある評価にするためには、日ごろから上司・部下間のコミュニケーションが重要な鍵となります。看護補助者や医師事務作業補助者の上位者に当たる職員は、定期的に面談機会を設け、業務の状況を把握するとともに、どのような思いをもって働いているのか確認しながら仕事を進めましょう。

3 評価・報酬

評価・報酬におけるポイント



- 可能な限り世間相場に見合う賃金を設定する
 - 賃金は、職員の立場からすると、高いことに越したことはありませんが、医療機関としては当然ながら経営を考えて看護補助者や医師事務作業補助者を含むすべての職種の賃金水準を検討する必要があります。
 - 「賃金が高いからこの医療機関を選んだ」と入職者から言われることを必ずしも目指さなくても、「賃金が低いからこの医療機関を選ばない」と言われないように、少なくとも世間相場に見合う水準を目指しましょう。そのためには経営状態を踏まえて上で、地域の求人も参考にしながら給与水準を検討することが大切です。また、平均的な残業手当も加味した総額表示をすることで実際の給与イメージを持たせると良いでしょう。
- 職員の頑張りや長期勤続の貢献などに対して報酬を与える
 - 職員は、自分が一生懸命働いた結果、感謝の言葉をかけてもらえるだけでもモチベーションが上がるものです。人事評価の仕組みだけでなく、報酬を金銭だけで捉えずに、頑張ったことに対するねぎらいや感謝の言葉など、積極的に声がけて、頑張りやフィードバックしましょう。こういった活動も報酬の一つと考えられます。
 - 日頃の働きに対するフィードバックは勿論のこと、長期間に渡って働いてもらっている職員に対しては、表彰制度などを活用して報いてあげること効果的です。「私もあの人のように長期間働きたい」と周囲の職員が目標にできるような職員を育てていきましょう。



3 評価・報酬

好事例



<看護補助者> 仕事に関する取組について客観的に評価

■ 取組①の内容

- ・ 技術レベルを示す制度を導入し、技術レベル向上の評価基準とした。また、自己研鑽ノートにスキルの向上と努力姿勢の両方を各自で記録し、主任が内容を確認をするようにした。
- ・ 役職を設定し、主任には役職手当、その他実績に応じた賞与の反映なども行った。
- ・ 看護部長がスタッフ一人ひとりとの面接の中で感謝を伝えた。

看護補助者の処遇改善については、支援人材の定着がうまくいっているケースであっても、多くの病院で今後の課題とされていた。

■ 取組②の内容

- ・ 看護補助者のキャリア形成の上位ステップとして、『介護福祉士実務者研修』・『初任者研修』修了者を位置づけた。さらには、希望者には『介護福祉士』を目指してもらうこととした。
- ・ これらの上位ステップには、看護補助者の職務手当として、一定の金額を加算する制度を構築した。また、その他の加算条件として、夜勤可能などの勤務条件なども含み、採用・定着の材料とした。
- ・ 介護福祉士の資格を持つ看護補助者には、新たな給与規定を設定した。これらの専門資格取得者は、他の看護補助者の指導者としての動機付けを行った。

■ 取組②の背景

- ・ 給与基準が全職種の給与基準の中で一番低い設定であった。また、介護系の処遇改善加算手当により、近隣の条件のよい介護施設への転職が目立っていた。
- ・ 看護補助者全員に一律のベースアップも検討したが、病院経営の経費インパクトも大きいことから、看護補助者のあるべき姿に向かうように方向づける、インセンティブ的な意味合いのある投資が良いと考えた。

■ 取組②の効果

- ・ 限られたコストを動機付けに活用することで、費用対効果の高い取組となった。

<医師事務作業補助者> 独自の評価段階制度の導入と、面談を通じた目標設定

■ 取組の内容

- ・ 医師事務作業補助者を組織化することで定着に成功している民間病院へ視察に行き、制度を参考にした。
- ・ 医師事務所業補助者をメディカルアシスタント（MA）としているが、上位のスペシャルメディカルアシスタント（SMA）という職種のランクアップ制度を導入した。MAとSMAそれぞれにおいて評価段階を設置し、能力に応じた給与や待遇を取り入れた。段階に関しては、全員が上を目指さなければならないわけではなく、本人の希望を聞きながら、何を指すかについて決定した。
- ・ チーム制や係活動のリーダーを定め、若手職員であっても責任を担う機会を提供した。
- ・ 年2回、管理者面談を嘱託職員を含めて全員と実施し、キャリアの希望や日常的なことなどについて30分～1時間程度、個別で管理者と話す機会を設けた。面談では、なるべく役職者との距離感を感じさせないような雰囲気を作り、雑談を含めて色々な話を聞くものとした。

■ 取組の背景

- ・ 医師事務作業補助者は全員が嘱託職員（非常勤職員、賞与あり、昇給あり）からのスタートであり、業務内容の難しさや待遇への不満から、モチベーションの維持が困難であり離職が多く出た時期があった。
- ・ 病院全体として、職員の定着のために嘱託職員等の待遇を見直そうという流れがあった。

■ 取組の効果

- ・ 職員のモチベーション向上につながり、職員数の増加や定着へと繋がった。

評価段階の例（一部抜粋）*

| Level | 経験年数 | 役職 | 基準 |
|---------------------|------|------------|--|
| Level 2～3 (中級前期) | 2～5 | MA スタッフ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎的な業務知識、技能を応用し、比較的難易度の高い業務にも対応できる ・ 決められた内容の業務を手際よく効率的に実施できる ・ 現場のニーズや状況の変化に適切に対応できる ・ 協働スタッフ、上司、医師へ適時、報告・連絡・相談ができる ・ 患者、家族の目線に立ったサービス向上を考慮することができる ・ 規律性、協調性を持って業務を遂行できる |
| Level 1 (初級) | 1～2 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 配属後6か月以内に医師事務作業補助者研修（32時間）を受講し、決められた内容の業務を決められた手順で実施できる ・ 基礎的な業務知識、技能を有し、指導を受けながら比較的難易度の高くない業務を担当できる ・ 協働するスタッフ、他部門、多職種とコミュニケーション、連携を図ることができる ・ 患者のプライバシーに配慮し、業務遂行できる ・ 上司への報告・連絡・相談ができる |

3 評価・報酬

好事例



【出所】地方独立行政法人 加古川市民病院機構 加古川中央市民病院の取組事例

*表は「臨床支援士（医師事務作業補助者）のキャリアパスモデル」（特定非営利活動法人 日本医師事務作業補助者研究会）
（http://ishijimu.umin.jp/pdf/career_path_model_20171104.pdf）をもとに作成。

4 育成

育成におけるポイント



- 入職前後のイメージが異なるないように、面接時の説明と入職時の研修を丁寧に行う
 - ・ 「入職前のイメージと違った」と言って退職する看護補助者や医師事務作業補助者は多くいらっしゃいます。せっかく苦労して採用しても、このような理由で退職されると非常にもったいないので、入職前と入職後のイメージが大きく変わらないように、説明資料や職場の動画などを準備しておくといいでしょう。
 - ・ 入職前に職場を紹介する際に「だいたいこんな感じです」と職場説明をする職員が少なからずいます。職場にはどのような特徴があって、職員はどのような人達がいる、そこでどのような思いを持ちながら働いていて、作業は具体的にどのように進めるのか、などの内容がしっかりと伝わるような丁寧な説明を行いましょう。
- 上司や同僚がサポートしながら業務ができる環境を整備する
 - ・ 特に入職したばかりの職員は、どのように仕事を進めれば良いか迷うことがあります。そのような時に、気軽に声を掛けられる存在が近くにいると、入職者は精神的に非常に助けられますし、入職直後の離職を回避することにもつながります。上司または同僚と入職者とでペアを作り、上司や同僚にメンタ的な役割を担ってもらえるようにできれば、双方にとって貴重な育成の場にすることができます。
 - ・ また、医療専門職と支援人材が存在を互いに認め合いながら業務を遂行することが大切です。
- 活用しやすい業務マニュアルを整備する
 - ・ 周囲の先輩職員が忙しく働いていると、なかなか声がけし難い状況になることもあります。そのような場合にも、業務マニュアルを作成し、マニュアルを見ながら職員が自分で調べながら作業を進めることができれば、結果的に職員の早期成長につなげることができます。
 - ・ 業務マニュアルは、文字ばかりたくさん並んでいるようなマニュアルでは使いにくく形骸化してしまうので、文字の大きさやフォント、挿絵などのデザインを工夫しながら、なるべく活用しやすく読みやすいものにするのが良いでしょう。



4 育成

育成におけるポイント



■ 業務に関して細かくフィードバックする時間を設ける

- ・ 「あの職員は頑張ってくれているから大丈夫」と思ってまかせっきりにすると、職員の中には放置されたと思ってしまうこともあります。日常業務の中でこまめに声かけをして、業務に対するフィードバックをしたり、情報交換したりする時間を持つようにしましょう。

■ 職員のスキルアップを支援する

- ・ 看護補助者、医師事務作業補助者の職員に長期にわたって勤務していただくためには、この病院で5年後、10年後にどのように働いているのか、ということイメージできるようにする必要があります。
- ・ 例えば看護補助者が仮に長期間同じ業務を担当するにしても、先読みをした準備やミスの再発防止、多職種と情報共有し連携を取るなど、仕事の進め方にも変化・進化があるでしょう。また、医師事務作業補助者はより高い専門性が求められるようになるため、専門知識を学習し、ステップアップできるはずです。このような学びに対する支援を病院として行っていくことが重要です。
- ・ 看護補助者や医師事務作業補助者が長期間勤務することにより、組織の中でどのような役割を期待されるようになるのか（例えば、後輩職員に対して、業務の先読みや周囲への配慮の仕方などを指導する役割など）を明文化し、病院職員の一員としての意識や自覚を高め、病院への愛着を持っていただくことも有効です。
- ・ さらに外部講師による研修などを取り入れることで、他院の職員との交流が生まれ、モチベーションが高まることもあります。

■ 定期的な上司・部下間でのミーティングを行う

- ・ ミーティングを行う際に業務の進捗状況を確認することも重要ですが、その職員が何を考えているのか、どのようなことを感じながら仕事をしているのか、という「その職員のこと」に重点を絞った情報交換を行いましょう。そうすることで、職員は職場においてその存在を認められたと感じ、安心して業務を進めようという動機につながります。



4 育成

好事例



<看護補助者> 組織化による、役割や存在意義の明確化

■ 取組①の内容

- ・ 院長から日常的に看護補助者の仕事内容の重要性を伝えた。
- ・ 看護補助者が所属する組織や委員会を組成し、本人の役割や存在意義を明確化した。
- ・ 看護補助者らの組織内で、看護師の人材育成・研修のフレームを活用しながら研修を企画・実施した。技術レベルを示す制度を導入し、スキルに応じて実施可能な業務範囲を広げた。

■ 取組①の背景

- ・ 看護補助者らの間に「どうせ下働きだろう」という感覚があった。

■ 取組①の効果

- ・ 看護補助者らが患者により近い立場として、病室環境についてなどのきめ細かな情報を吸い上げ、発信するようになった。結果、病棟のサービスの質やスピードが向上した。
- ・ 経営的な貢献にも寄与しており、病院として欠かせない存在となっている。看護補助者たちのやりがいにも繋がった。

■ 取組②の内容

- ・ 無資格者でも専門性が身につくよう職級や勤続年数に合わせた病院独自の教育システムを作成した。

<取組②の具体例>
医療支援部 教育・研修計画

| 対象者 | 研修名称 |
|-------------|-------------------------|
| 全職員 | 接遇 |
| | 認知症 |
| | 医療制度の概要及び急性期医療におけるチーム医療 |
| 新入職員 | 新人オリエンテーション |
| 1年目 | 新人フォローアップ |
| 1～7年目、8年目以降 | 中堅研修Ⅰ・Ⅱ |
| 主任補～係長 | リーダーシップⅠ～Ⅲ |
| 希望者 | プリセプター研修 |

<看護補助者> 自己研鑽シートによる努力の見える化

■ 取組の内容

- 自己研鑽シートに日々の記録を行った。

■ 取組の背景

- 看護補助者ら自らが提案したボトムアップの取組であった。

自己研鑽シート活用法

- キャリアファイルにて保管する
レポート提出時、面談時などに適宜主任が確認し、主任確認印を押す
- 看護補助者研修
受講年月日→研修に出席した日を自己にて記入
研修時、用紙を持参し、研修担当者に確認印をもらう
レポートを提出したら自己にて済に○ 無い場合は無に○
- 教材
必須のもの他に、自己学習したものも記入
研修でレポートを出すものはレポート提出無に○
テストのみや研修なしでレポートのみの場合は提出後に済に○
- 院内研修
感染、安全、接遇、倫理などの院内研修を記入
院内研修の場合は研修参加確認印は無しでよい
- 院外研修
実習指導者、認知症、看護補助者研修など、院外の研修に行った場合に記入
病院に報告しているものも、していないものも記入

| 研修名 | 受講年月日 | テスト | アンケートレポート提出 | 主任確認印 |
|-----------------------------------|-------|-----|-------------|-------|
| 医療制度の概要および病院の機能と組織の理解 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| チームの一員としての看護補助業務の理解 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 守秘義務、個人情報保護の基礎知識 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 労働安全衛生の基本的知識 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 接遇、マナーの基本 ～患者・家族へのかかわりかた～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 倫理の基本 ～医療機関において求められる倫理的な行動～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 病室の環境調整 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 環境整備 ～ベッドメイキング、リネン交換など～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| ベッドメイキング | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 臥床患者のシーツ交換 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 修繕のお世話 ～昇降機、エレベーター、スライディングボード～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 排泄のお世話 ～排泄・排便のお世話、おむつ交換～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 清潔のお世話～清拭、洗髪～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 洗面のお世話～顔を拭く、ひげを剃る～ | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 入浴のお世話 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 入浴介助 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 手浴 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| 足浴 | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |
| | 年 月 日 | | 済・無 | |

4 育成 好事例



＜看護補助者＞ テーマと目標を定めた年間育成計画の作成

2021年度 看護補助者教育計画

| 月日 | テーマ | 到達目標 | 教育方法 |
|----------|---|---|---------------------------------------|
| 4月 | 守秘義務・個人情報の保護 | 守秘義務とは何かがわかる 個人情報とは何かがわかる 個人情報の保護の方法がわかる | e-Learning視聴 テスト提出、アンケート |
| 5月 | 看護補助業務を遂行するための 基礎的な知識・技術 | 診療にかかわる補助業務に必要なことがわかる 診療業務の準備、片づけができる 安全に行う補助業務の方法がわかる | e-Learning視聴 テスト提出、アンケート |
| 6月 7月 | 日常生活にかかわる業務 (口腔ケア) | 口腔ケアのもたらす効果がわかる 口腔ケア前の観察ポイントがわかる 口腔ケアの方法がわかる | 6月:e-Learning視聴、アンケート 7月:実践後レポート提出 |
| 8月 9月 | 医療チーム及び看護チームの一員と しての看護補助業務の理解 認知症・抑制について(倫理面から) | | ビデオ研修、集合研修等 |
| 10月 | 看護補助業務における医療安全 | 臨床現場で自らとるべき安全行動について実践することが出来る 安全はチームで作ることを理解できる | e-Learning視聴 テスト提出、アンケート |
| 11月 | 看護補助業務における感染防止 | 感染対策の必要性について理解できる 感染対策について改めて意識することが出来る 標準予防策と感染経路予防策の必要性を理解できる | e-Learning視聴 レポート提出、アンケート |

4 育成

好事例



<医師事務作業補助者> 段階を踏んだ教育や組織化・配置換え

■ 取組①の内容

- ・ 育成の効率化のために、教育診療科を設定した。新規入職者は、3か月程度の初期研修を行い、外来の流れや医師事務の業務などの標準的な知識を学び、その後、他の診療科へ正式配属する流れを構築した。
- ・ 業務カテゴリーごとのスキルレベルを示す表を作成することで新人の習熟度が見える化し、組織として育成上の対策を講じた。レベルのランクアップは、評価会議のもとで客観的に評価される仕組みを構築した。

■ 取組①の背景

- ・ 適切に指導できる人材が不足していた。期待を下回る育成状況から、入職後早期の退職者も出ていた。
- ・ 当初の教育スタイルは、新人に先輩がマンツーマンで担当する方式をとっており、それぞれの担当が独自のスタイルで行っていた。難易度の高い書類作成には習熟するために時間を要していたとともに、指導者は育成の手間で負荷がかかる状態であった。

■ 取組①の効果

- ・ 入職後に一番重要な初期時期を充実させることで早期離職防止対策にもつながった。
- ・ 医師の書類作成補助業務について、最高難度の書類作成への習熟所要期間を約24か月から10か月まで短縮することができた。これらの育成の体系化は、早期に習熟させるなどの育成の効率化の他、指導者の指導時間・手間の削減にもつながった。

■ 取組②の内容

- ・ 一つの部署として組織を立ち上げ、役割の明確化を行った。係長職、主任職など役職も設定した。
- ・ 職員配置を一人あたり、二部署か三部署を担当できるようにした。数か月単位で配置換えを行った。

■ 取組②の背景

- ・ 当初は看護部の下部組織であり、自立した組織ではなかった。
- ・ 急な休暇が出た際に人手不足となる場合があった。一つの部署に定着しすぎると人間関係や能力の偏りが生じていた。

■ 取組②の効果

- ・ 医師事務作業補助者が医師と看護師・コメディカル等とのコミュニケーションの触媒となることで、院内業務がスムーズに回るようになった。
- ・ 急な休暇が出た際のバックアップとなった。配置換えに伴い、風土や雰囲気に変化が生じるようになった。
- ・ 個々の負担軽減と業務改善につながった。

4 育成

好事例



令和3年度
厚生労働省委託事業

発行
2021年10月

厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/>
本手引書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))