経営サマリー

サンプル病院 200床 | 対象看護職180名・ 回答144名（ 回答率80% ）

職員の声と実績を整理し、病棟の改善計画を立てます。

継続就業意向

3.21 / 5点

働き続けたいと感じる度合い

業務負担の適切さ

2.52 / 5点

低い項目から実態を確かめる

看護の手応え

3.71 / 5点

改善の中でも守る職場の資産

最初に取り組む3つの論点

論点	確認すること	経営会議で決めること
改善への返答	過去の要望と対応の見え方	着手・保留・見送りと職員への返答日
仕事の負担	記録待ち・会議・受け入れの時間	減らす業務と、改善に使える勤務時間
処遇と負担の公平感	役割・休日勤務・応援の配分	手当・配置・環境投資の検討範囲

本書は納品形式のイメージです。数値・病院・自由記述・決定内容はすべて架空です。

病棟別の結果と読み方

平均だけで決めず、人数・勤務実績・職員の対話を合わせて課題を絞ります。

5点尺度の平均	全体 144 / 180名	病棟A 60 / 75名	病棟B 48 / 60名	病棟C 36 / 45名
継続就業意向	3.21	3.00	3.40	3.30
業務負担の適切さ	2.52	2.30	2.80	2.50
処遇への納得	2.74	2.60	2.80	2.90
改善への返答	2.55	2.40	2.70	2.60
看護の手応え	3.71	3.50	3.90	3.80

解釈するときの約束

- 高い値ほど肯定的な認識。低い項目は、改善候補を探す入口です。
- 全体は回答人数による加重平均です。病棟の順位を、師長の個人評価には置き換えません。
- 継続就業意向の平均は、実際の離職率や退職予定人数ではありません。

職員の意見を整理し、対応を決めます

下記は架空の自由記述を匿名要約した例です。実在する職員の発言ではありません。

守る強み

患者に合うケアの手応え

回復の過程に関わり、専門性を生かせたときに仕事の意味を感じる。

同僚と相談できる関係

困難な場面で助けを求められ、一緒に工夫できることが支えになる。

変える条件

毎日の仕事の詰まり

記録端末の待ち時間と、業務後の準備作業を減らしたい。

負担配分と返答

応援勤務の偏りを確認し、提案をどう扱ったか知らせてほしい。

課題の扱いを分け、担当と判断日を決める

経営が決める	配置・手当・端末整備の予算、改善に使う勤務時間、決裁の期限
病棟で試す	申し送りの整理、入職者を支える担当、仕事の割り当ての見直し

記名・匿名の目的と閲覧範囲を決め、個別相談と集団の改善を分けて取り扱います。

採用費の実態と、再投資の試算

過去12か月の架空の支出例と、将来を仮定した試算を分けて確認します。

採用・人員に関する支出台帳の例

項目	金額
紹介採用12件 × 80万円	960万円
返戻金	-40万円
純紹介料	920万円
採用広告費	120万円
派遣費	360万円

広告費・派遣費は別項目です。紹介料の減少だけで、全体の支出や人員体制が良くなったとは判断しません。

将来を仮定した試算

紹介採用4件を回避できた場合

4件 × 80万円

回避する紹介料	320万円
サービス・改善費等	220万円
差額	**100万円**

職員への再投資を検討する余地

試算上の仮定であり、確定した削減額や将来の保証ではありません。必要な人員、休憩、看護の質を確保した上で、実際の支出と追加費用を確認します。

90日で試す改善と、経営の決定

改善支援は病棟A・Bの最大2病棟。必要な時間と予算を先に合意します。

開始から30日

声と仕事をそろえる

会議・記録・勤務を棚卸しし、重点課題と減らす業務を決める。

31日から60日

小さく試す

端末運用、受け入れ、勤務配分の変更を実行し、職員へ返答する。

61日から90日

変化を確かめる

同じ問いと勤務実績で確認し、継続・修正・終了を決める。

改善すること	責任と決裁	確認日	仮予算	確認する変化
会議・提出物を整理し、改善時間を確保	看護部長・事務長	30日	追加なし	活動時間と時間外の増減
病棟Aの記録端末の待ちを減らす	病棟A師長・事務長	60日	20万円	待ち時間と記録の持ち越し
病棟Bの入職者支援を勤務内に配置	病棟B師長・看護部長	90日	12万円	面談実施・教育担当の負担
休日・応援勤務と手当を確認	人事担当・経営会議	60日	8万円	説明と配分見直しの実施

仮予算は改善費40万円の配分例です。参加時間も記録し、追加費用は経営が決裁。未申告・持ち帰りへ移っただけの削減は成果に含めません。

職員への返答と、その後の検証

声を受け取った後に、何を決めたかが職員へ届く形で返します。

職員への返答シートの記載例

受け取った声	記録の待ち時間と、業務後の準備が負担になっている。
今回決めたこと	端末の利用方法と会議を見直し、勤務内で改善に使う時間を確保する。
責任者と確認日	看護部長・事務長が予算と時間を確認。60日目に経過、90日目に結果を共有。
引き続き検討すること	勤務・手当の配分は実績を確認し、経営会議で判断時期と理由を返答する。

6か月・12か月の経営会議で確かめる

定着と受け入れ	退職・入職者の在籍、必要な人員、教育担当者の負担
働く条件と費用	実際の勤務・休憩、採用経路別支出、サービスと追加改善費
職員への再投資	確認できた原資、職員が望む使途、翌年も続けられる財源

単年の差額と継続できる原資を分け、処遇・教育・働く環境への配分を決めます。