

医療経営アドバイザーの位置付けとは？

- 勤務環境の改善に取り組む医療機関の多様な支援ニーズに応えられるよう、医療勤務環境改善支援センター（勤改センター）では、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、**ワンストップによる専門的・総合的な相談支援体制を構築することが重要**。
- そうした中で、**医療機関の勤務環境の改善に対する支援に当たっては、経営面の助言が不可欠**であることから、「医療従事者の勤務環境の改善等に関する事項の施行について」（最終改正 令和6年4月1日付 **厚生労働省医政局総務課長通知**。以下、「勤改センター運営通知」という。）**において、医療経営アドバイザーの配置**を求めている。

※ 具体的には、医師労働時間短縮計画の作成や見直しに関する助言や医療制度・医事法制面、組織マネジメント・経営管理等に関する専門知識を生かした助言を想定。

※ 医療経営アドバイザーの配置等の所用経費については、地域医療介護総合確保基金の積極的な活用を想定。

<例> 医師労働時間短縮計画の着実な実施

特定労務管理対象機関などで策定する医師労働時間短縮計画では、労務管理体制のほか、医療機関固有の内容を含む様々な勤務環境改善のための取組を計画上位置付け、**労務管理アドバイザーと医療経営アドバイザーが連携して着実に実施していく必要がある。**

特に労務管理
ADの支援が
必要な項目

医師労働時間短縮計画（ひな型）

計画期間 _____

対象医師 _____

1. 労働時間と組織管理（共通記載事項）

(1) 労働時間
○ 年間の時間外・休日労働時間の平均
○ 年間の時間外・休日労働時間の最長
○ 年間の時間外・休日労働時間数 960 時間超～1,860 時間の人数・割合
○ 年間の時間外・休日労働時間数 1,860 時間超の人数・割合

(2) 労務管理・健康管理
○ 労働時間管理方法
○ 宿日直許可の有無を踏まえた時間管理
○ 医師の研修の労働時間該当性を明確化するための手続等
○ 労使の話し合い、36 協定の締結
○ 衛生委員会、産業医等の活用、面接指導の実施体制
○ 追加的健康確保措置の実施

(3) 意識改革・啓発

(4) 策定プロセス

2. 労働時間短縮に向けた取組（項目ごとに任意の取組を記載）
以下の項目ごとに、最低 1 つの取組を記載。

(1) タスク・シフトシエラ
例：・職種に関わりなく特に推進するもの
・職種毎に推進するもの

(2) 医師の業務の見直し
例：・外来業務の見直し
・宿日直の体制や分担の見直し
・オンコール体制の見直し
・主治医制の見直し

(3) その他の勤務環境改善
例：・ICU その他の設備投資
・出産・子育て、介護など、仕事と家庭の両立支援
・更なるチーム医療の推進

(4) 副業・兼業を行う医師の労働時間の管理
例：・副業・兼業先の労働時間も踏まえた勤務シフトの管理
・副業・兼業先との勤務シフトの調整
・副業・兼業先への医師労働時間短縮の協力要請

(5) C-1 水準を適用する臨床研修医及び専攻医の研修の効率化
例：・教育カンファレンスや回診の効率化
・効果的な学習教材・機材の提供による学習環境の充実
・個々の医師に応じた研修目標の設定とこれに沿った研修計画の作成

※上記（1）から（4）の項目ごとに「前年度の取組実績」「当年度の取組目標」「計画期間中の取組目標」を記載する。（（4）策定プロセスは除く。）

※上記（1）から（5）の項目ごとに「計画策定時点での取組実績」「計画期間中の取組目標」を記載する。

特に医療経営
ADの支援が
必要な項目

両ADの支援
が必要な項目

特に医療経営
ADの支援が
必要な項目

(参考) 医業経営アドバイザーに関する通知等 抜粋

医療従事者の勤務環境の改善等に関する事項の施行について（最終改正 令和6年4月1日付 厚生労働省医政局総務課長通知）

第二 内容及び留意事項等

3 都道府県の事務等(医療法第30条の21関係) ③ 医療勤務環境改善支援センター(第30条の21第3項関係)

(2) 支援センターの事業内容 ウ 支援の実施体制

・ 医業経営アドバイザーの配置

医療機関の勤務環境改善に対する支援に当たっては、経営面の助言が不可欠であり、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(医業経営アドバイザー)を配置することが求められること。

なお、医業経営アドバイザーの配置等の所用経費については、消費税を財源として各都道府県に創設される「地域医療介護総合確保基金」を積極的に活用願いたいこと。

・ 地域の関係機関との連携体制の構築（運営協議会の活用等）

支援センターによる支援を効果的に実施するためには、都道府県が主体的に関わり、支援センターと地域の医療等に関わる関係者による連携体制を構築することが不可欠となる。そのため、運営協議会等の場を活用するなどして、都道府県の医師会、看護協会、病院団体、大学病院、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会、都道府県労働局その他地域の実情に応じた関係機関との連携体制を構築することが求められること。

医療労務管理支援事業（医療労務管理アドバイザーによる医療機関支援事業）仕様書

第2 事業の内容

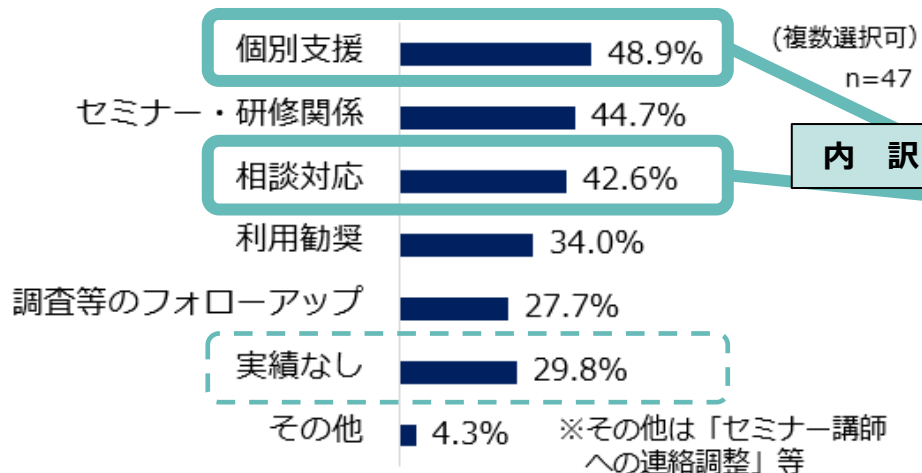
1 実施事項 (2) 医療機関を対象とする個別訪問支援業務の実施（月○件（内示の際に個別に通知する。）

ウ 個別訪問支援業務の実施方法及び留意点 (オ) 医業経営アドバイザーとの協力

医療機関への支援に際しては、都道府県の医業経営アドバイザーと連携し、可能な限り共同で医療機関を訪問すること。また、単独で訪問する場合は、訪問後に医業経営アドバイザーと情報を共有するなど、勤改センターとして一体的な支援が行えるよう努めること。なお、訪問時に医業経営アドバイザーの業務に関する疑義等が生じた場合は、持ち帰り、訪問後に医業経営アドバイザーに取り次ぐなど連携して対応すること。

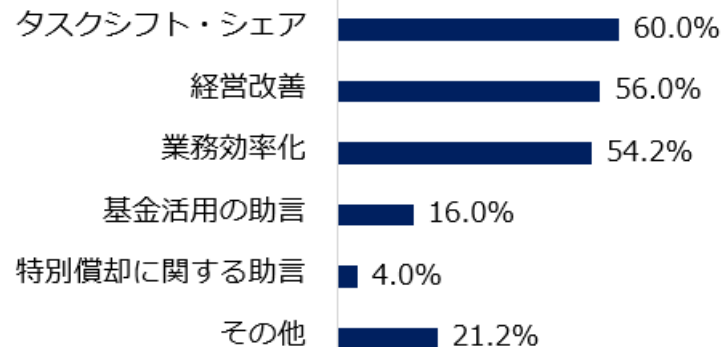
医業経営アドバイザーによる支援の実施状況は？

医業経営アドバイザーによる支援の状況（令和4年度実績）



（相談対応・個別支援の内容）

n=24
（複数選択可）



※その他は「医師労働時間短縮計画策定」「医療機関勤務環境評価センターへの評価申請支援」等

出典：（独）福祉医療機構が実施した「医療従事者の勤務環境の改善に関する令和4年度活動実績及び令和5年度年次活動計画等調査」の結果より

都道府県の事例：アドバイザーの業務に関する分担事例



両アドバイザーが共同して支援

- 病院側の需要により共同にて支援
- 講師派遣事業の病院希望テーマによる業務分担、特別支援事業への共同支援
- 支援前に必ず両アドバイザーが資料、支援内容の確認を行い、支援が始まると進捗を医業経営アドバイザーが、スポット的な質問等を医療労務管理アドバイザーが対応。
- 特例水準の指定が見込まれる医療機関に対し、共同でプッシュ型の訪問支援
- 労働時間短縮計画作成支援業務、訪問相談は共同で支援。



主に医業経営アドバイザーが支援

- 経営改善、時短計画作成、現状分析による課題抽出支援



主に医療労務管理アドバイザーが支援

- 労務管理、宿日直許可、評価センター受審

なぜ今、医療経営アドバイザーによる支援が重要なのか？

- 2024年4月以降、医療機関支援の支援ニーズは、“新しい制度への対応を急ぐ”段階から、改めて“労働時間の短縮を含めた具体的な勤務環境改善の取組を進めていく”段階に変化していくことが想定されます。
- こうした取組を進めるためには、医療機関内での適切なマネジメントに基づく自主的な取組が進められることが不可欠であり、医療経営アドバイザーには、こうした取組が進むようにしていく観点からの助言や支援を行うことが想定されています。

上限規制適用前（2024年3月まで）

 実際は、
“新しい制度への対応を急ぐ段階”

- 医師の労働時間を確実に把握する
 - ・ 副業・兼業、宿日直許可、研鑽
 - 医師労働時間短縮計画の作成
 - 医療機関勤務環境評価センターの評価受審
 - 面接指導、勤務間インターバル
 - 36協定の締結
- 等

 制度を知る・対応する

 医療労務管理アドバイザーの支援ニーズ 増

上限規制適用後（2024年4月以降）

 改めて、
“労働時間の短縮を含めた具体的な勤務環境改善の取組を進めていく段階”

- 長時間労働医師に対する具体的な勤務環境改善の取組（医師労働時間短縮計画の実行等）
 - ・ タスク・シフト/シェア
 - ・ 医師同士の役割分担（複数主治医制等）
 - 医師以外の医療従事者を含めた勤務環境改善の取組
 - ・ ハラスメント対策、メンタルヘルス対策
 - ・ 仕事と家庭の両立支援
- 等

 取組を進め方を知る・取組を進める

 医療経営アドバイザーの支援ニーズ 増

医業経営アドバイザーによる支援とは？

- 医業経営アドバイザーは、各医療機関の現状に即して、医療機関とともに①課題抽出②改善に向けた目標設定③目標達成に向けた実施事項の設定④継続的なフォローアップ④成果測定とその結果を踏まえた次のサイクルの実施 といった具体的なPDCAサイクルの実施に向けた支援が可能です。
- また、具体的な課題が見いだせていない段階の医療機関に対しても、現状分析・課題抽出型支援のような形でプッシュ型の支援が可能です。



初回訪問時に現状や医療機関が考える課題等をヒアリング

現状分析・課題抽出型支援

職員に対して、アンケート調査及び個別ヒアリング等に基づく意識調査を実施

アドバイザーが結果を分析し、課題及び魅力 را抽出

アンケート結果や改善提案書をもとに、アドバイザーの助言により、医療機関において改善計画等を作成（まずは短期的に実施可能な取組を位置づけ、成功事例を積み重ねながらより中長期的な課題に取り組んでいくイメージ）

改善計画に沿った具体的な対応を医療機関において実施

医業経営アドバイザーは進捗状況の確認等において継続的にフォロー

課題選択型支援

相談内容に応じて、各種規程等の提出を受け、アドバイザーが内容や現状を分析

アドバイザーから、改善に向けた助言等を改善提案書として提示



医業経営アドバイザーの活用に関して相談したいときは？

- 都道府県は、厚生労働省への相談のほか、スーパーバイザー事業による勤改センターのアドバイザー支援、助言事業の有識者委員会の委員による助言等、医業経営アドバイザーの活用を含めた医療勤務環境改善支援センターの運営に関して助言等の支援を受けることができます。ご相談がある場合は、厚生労働省までお問い合わせください。

（注）勤改センター運営通知において、運営協議会の構成員として例示されている（公社）日本医業経営コンサルタント協会にも医業経営アドバイザーの活用について相談することが可能です。具体的な活用実績がある都道府県もありますので参考にしてください。

※ 医業経営アドバイザーが適切に活用されるためには、都道府県としての取組方針が重要です。このため、（公社）日本医業経営コンサルタント協会に相談を行うに当たっては、勤改センターの業務を委託している場合（委託型）を含めて、まずは都道府県が相談するようにしてください。

令和6年度 医療従事者勤務環境改善推進事業 概要

① 勤改センターを運営する都道府県や実施団体等に対する助言等の支援

- ・ 各勤改センターの年次活動計画や自己チェックシートの収集・分析
- ・ 都道府県や勤改センター実施団体に対して医療機関の勤務環境改善に関する有識者が助言や訪問支援等を実施

② 都道府県職員やアドバイザー等を対象とした研修の実施

- ・ 都道府県職員等を対象とした研修会の実施（制度説明や有識者による講義や担当者間のグループワーク等を想定）

③ 有識者等による都道府県や勤改センターの運営や活動に資する資料の作成

- ・ 医療機関の勤務環境改善に関する有識者らにより、医療機関の実態や勤改センターの活動状況等を踏まえ、勤改センターの効果的な運営等に資する資料の作成や更新を実施

令和5年度
から継続

令和5年度 活用実績

- 令和6年2月～3月で合計7県で実施（勤改センター直営型：4県、委託型：3県）
 - 各県の勤改センターの運営体制や運営状況等を踏まえながら、各勤改センターが課題として感じていることについて有識者からアドバイスを実施
- 【具体的なアドバイス（事例紹介）の内容】
- ・ 医業経営アドバイザーの活用イメージ
 - ・ 運営協議会、連絡調整会議の活用（地域の医療関係団体との関係性の構築等）
 - ・ 地域の医療機関（特に事務部門）を集めた情報交換会の開催事例
 - ・ 地域の医療関係団体と連携した情報収集の事例
 - ・ 医業経営及び労務管理アドバイザー間の連携した支援事例
 - ・ アドバイザーの資質向上に関する事例

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会と医療勤務環境改善支援の取組の関わり

平成25年2月8日付、厚生労働省医政局長、医薬食品局長、労働基準局長、職業安定局長、雇用均等・児童家庭局長、保険局長の連名による文書「医療分野の雇用の質の向上のための取組について」により、当協会は医療機関の勤務環境改善の推進と行政が行う取組へ協力・支援することが求められました。

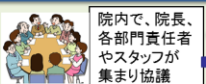


医療従事者の勤務環境改善の促進

- 医療従事者の離職防止や医療安全の確保を図るため、改正医療法（平成26年10月1日施行）に基づき、
- 医療機関がPDCA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（勤務環境改善マネジメントシステム）を創設。医療機関の自主的な取組を支援するガイドラインを国で策定。
 - 医療機関のニーズに応じた総合的・専門的な支援を行う体制（医療勤務環境改善支援センター）を各都道府県で整備。センターの運営には「地域医療介護総合確保基金」を活用。
- ➡ 医療従事者の勤務環境改善に向けた各医療機関の取組（現状分析、改善計画の策定等）を促進。

勤務環境改善に取り組む医療機関

勤務環境改善マネジメントシステム



院内で、院長、各部門責任者やスタッフが集まり協議

Plan

計画策定

Act

更なる改善

Check

定期的な評価

Do

取組の実施

改善計画の策定

課題の抽出

現状の分析

ガイドラインを参考に改善計画を策定

医療勤務環境改善マネジメントシステムに関する指針（厚労省告示）

勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（厚労省研究班）

「医療従事者の働き方・休み方の改善」の取組例

多職種の役割分担・連携、チーム医療の推進

医師事務作業補助者や看護補助者の配置

勤務シフトの工夫、休暇取得の促進 など

「働きやすさ確保のための環境整備」の取組例

院内保育所・休憩スペース等の整備

子育て中・介護中の者に対する残業の免除

暴力・ハラスメントへの組織的対応

医療スタッフのキャリア形成の支援 など

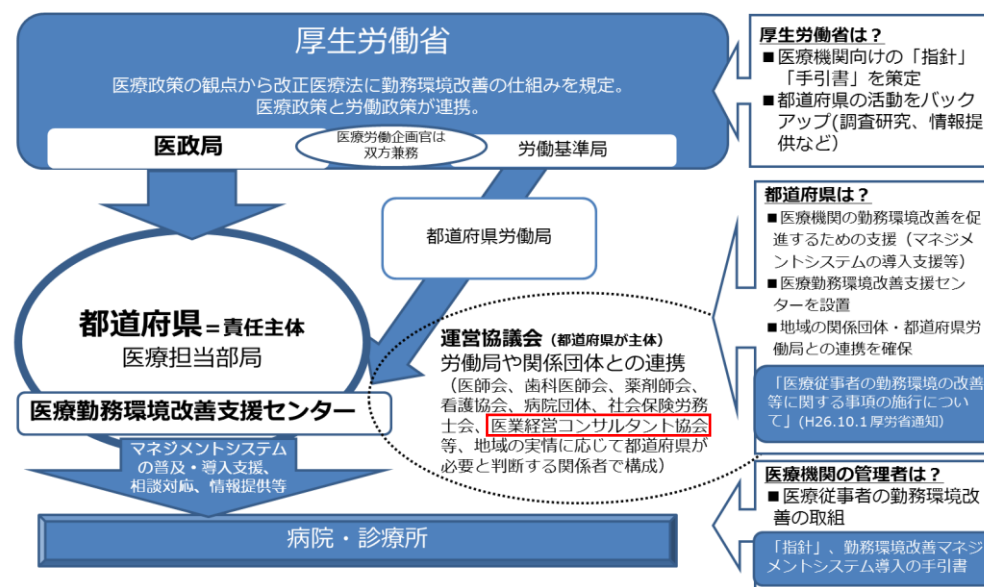
マネジメントシステムの普及（研修会等）・導入支援、勤務環境改善に関する相談対応、情報提供等

都道府県 医療勤務環境改善支援センター

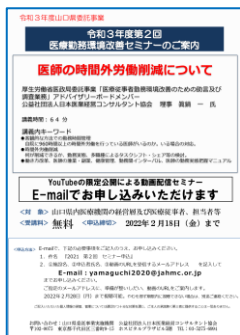
（平成27年8月1日現在、35都道府県でセンターを設置済）

- 医療労務管理アドバイザー（社会保険労務士等）と医業経営アドバイザー（医業経営コンサルタント等）が連携して医療機関を支援
- センターの運営協議会等を通じ、地域の関係機関・団体（都道府県、都道府県労働局、医師会、歯科医師会、薬剤師会、看護協会、病院団体、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会等）が連携して医療機関を支援

医療勤務環境改善の実施体制



全国における医療勤務環境改善支援の取組状況（一例）



〈近畿地区〉

和歌山県は、勤改センターの業務受託先である県病院協会からの要請を受け訪問支援を実施

〈中国・四国地区〉

島根県・広島県・山口県・高知県と協会支部で業務委託契約、訪問支援や研修会を運営。

〈九州・沖縄地区〉

大分県と協会とで業務委託契約、訪問支援や研修会を運営。福岡県では定期的にアドバイザーが医療機関を訪問支援

医療勤務環境改善
支援センターを支部が受託運営
愛媛県・鹿児島県

〈東海・北陸地区〉

岐阜県・静岡県では、医療機関からの要請に基づき、医業経営アドバイザーが訪問支援を実施

〈北海道・東北地区〉

青森県と支部で業務委託契約
医業経営アドバイザーの訪問
支援を実施

〈関東・甲信越地区〉

東京都と協会とで業務委託契約
埼玉県・神奈川県・千葉県では、医療機関からの要請に基づき、医業経営アドバイザーが訪問支援を実施

スーパーバイザー

3名（眞鍋一、一色美敏、江部誠一）登録
島根・鳥取・和歌山・奈良・大阪・兵庫 担当



勤改センターの運営主体ごとに異なる関わり方で、行政と医療機関の活動を支援している

東京都における具体的なアドバイザーの活動・支援の概要

(1) 導入支援

◆現状分析・課題抽出支援

医療機関の現状や課題を把握するため、ヒアリングや職員アンケート、個別面談を実施します。アドバイザーが分析を行い、課題や強みを整理・報告した上で、医療機関が改善計画を作成し、勤改センターへ提出します。

◆課題選択型支援

① 労務管理相談

労務管理に関する課題について、専門家が現状分析を行い、改善提案書を作成します。

医療機関は提案内容を踏まえ、改善計画を策定します。

対象分野

・労働時間管理 ・雇用契約・人事制度 ・仕事と育児、介護の両立支援 ・ハラスメント、メンタルヘルス対策

主な支援内容

・長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進 ・有期雇用契約者の無期転換対応 ・育児、介護両立支援制度の見直しと活用促進

② 医業経営相談

人材定着や業務改善などの経営課題について専門家がデータ分析を行い、改善に向けた最終報告書を作成します。

医療機関は報告内容を基に改善計画を策定します。

対象分野

・離職率改善 ・院内コミュニケーション改善 ・業務効率化（タスクシフト/シェア等） ・人材育成

主な支援内容

・離職原因分析と定着対策 ・風通しの良い職場づくり ・業務手順の見直し、効率化 ・新入職員育成や基礎力向上

(2) 組織力向上支援（研修講師派遣）

医療機関や医療関係団体が開催する研修会・勉強会へアドバイザーを講師として派遣します。

研修テーマや内容は、主催者との協議により決定します。

(3) 医師労働時間短縮計画策定支援

時間外、休日労働が年間960時間を超える医師が勤務する医療機関を対象に、医師労働時間短縮計画の策定を支援します。

主な支援内容

・医師の働き方改革に関する現状 ・課題のヒアリング ・資料、データ分析による課題整理と改善提案
・医療機関による計画策定への助言 ・作成した計画の確認と追加助言

留意事項

- ・計画策定と改革の主体は医療機関自身であり、アドバイザーは補佐的立場です。 ・管理者の理解と関与が不可欠です。
- ・計画作成後は実際の労働時間短縮に取り組む必要があります。
- ・支援終了後、取組状況の確認や事例紹介への協力を依頼する場合があります。
- ・本支援は行政による無料支援であり、相談内容や応募状況によっては対応できない場合があります。

医療勤務環境改善支援センター業務における職員満足度アンケート 全国で実施可能

当協会では、全国の医療勤務環境改善支援センターから依頼を受け、医療機関の職員満足度アンケート調査を実施しています。調査では「**これからもこの病院で働きたいと思いますか？**」という回答を中心に、その他の回答との相関関係を分析することで、医療機関が抱える課題や改善すべきポイントをピックアップしています。

これまで延べ20,000名を超える調査実績があり、「全国版集計データ」と自院の結果を比較することができます。

アンケートは医療機関の希望に合わせてWeb形式と用紙記入形式で実施しています。調査をご希望の際は、各都道府県の医療勤務環境改善支援センターを通してお申し込みください。

以下に掲載しているデータは、令和元年5月～令和8年3月に実施した全国の医療機関のアンケート結果を集約した「全国版集計データ」の一部抜粋です。

	1 (不満)	2	3	4	5 (満足)	無	平均 満足度	重要度
A 勤務時間と休憩、休日・休暇が配慮されている	1689	3144	8366	4801	3598	86	3.25	0.44
B 職員の健康支援が配慮されている	1594	3057	10326	4442	2164	101	3.12	0.47
C 勤務環境（施設・制度面）の改善に取り組んでいる	2985	4850	9212	3469	1025	143	2.75	0.51
D 業務手順・ストレス軽減が配慮されている	3599	6189	8583	2523	674	116	2.56	0.56
E 気持ちのよい仕事の進められるよう取り組んでいる	2292	4634	9850	3800	990	118	2.84	0.57
F 活躍できる職場になるよう取り組んでいる	2025	3822	10634	4044	1037	122	2.92	0.59
G これからもこの病院で働きたいと思っていますか？	2863	4192	8410	4389	1658	172	2.90	-
計	17047	29888	65381	27468	11146	858	2.91	0.52

職種	人数	割合
①医師	2210	10.2%
②看護職員	9373	43.2%
③介護職・看護補助職員	1733	8.0%
④OT・PT・ST	1427	6.6%
⑤その他コメディカル	2984	13.8%
⑥事務系職員その他	3823	17.6%
⑦未記入	134	0.6%

