

平成 30 年度厚生労働行政推進調査事業費補助金（厚生労働科学特別研究事業）

## II. 分担研究報告書

### II-2. 医療機関等調査

研究代表者 武村 雪絵

（東京大学医学系研究科健康科学・看護学専攻看護管理学／看護体系・機能学分野）

#### 研究要旨

看護職員確保対策に資することを目的として、看護職員を雇用する施設の採用方針や採否の状況、および確保状況を把握する質問紙調査を、病院、有床診療所、訪問看護ステーション、介護施設を対象に行った。調査では、施設の属性、看護職員数、2018 年度の採用実績、現在の採用方針、今後の採用意向、人材確保策について尋ねた。調査は 2019 年 1 月から 2 月にかけて実施した。調査への協力が得られたのは、2019 年 3 月 1 日時点で、病院 998 か所（32.6%）、有床診療所 101 か所（20.2%）、訪問看護ステーション 200 か所（33.3%）、介護施設 237 か所（23.4%）であった。

99 床以下の施設、訪問看護ステーション、有床診療所、介護施設では、年齢層が高く勤続年数が短い傾向にあった。看護師・准看護師の募集では、新卒看護職を多数雇用する施設が一部あるが、新卒者よりも既卒者・中途採用者を募集した施設数の割合が全ての施設区分で多い傾向にあった。特に病院以外では、中途採用者を募集する施設の割合が他の採用よりも多かった。准看護師の募集は看護師よりも少ない傾向にあり、訪問看護ではほぼなかった。採用数の変動は、「退職者数の変動」によると回答した施設が多かった。受験者数・入職者数については、概ね募集数と類似の傾向を示した。

また、採用判定で優先される能力は施設区分では同様の傾向を示し、協調性・対人関係能力が優先する項目の上位であった。

多様な人材の採用では、非常勤・パート、紹介予定派遣、役職雇用、認定・専門看護師、特定行為研修修了者など全ての採用種別で、少数の種別もあるが、全ての施設区分で募集されていた。60 歳以上の新規雇用は、複数の施設が募集し、採用しており、定年退職後の再雇用についても、希望者および雇用の報告があった。認定看護師・専門看護師を募集したが採用はない施設もあった。

各施設で採用にあたり実施しているリクルート活動では、全ての施設区分で「ナースセンター・ハローワークの利用」および「メディアへの広告掲載・ホームページの充実」が高かった。また、看護職員の採用や定着に効果のある人事施策では、ワーク・ライフ・バランス

への考慮など生活に関わる項目が採用・定着いずれも高い傾向にあった。

今後の採用方針では、「わからない」および「変更する予定はない」と回答した施設が多かった。

これらの結果は、看護職員確保および就業支援を考える際の貴重な資料となる。看護職員の採用数は、今後の診療報酬の改定や医療計画などの近年の医療を取り巻く状況により変化すると捉えられていた。人材の量的・質的充足に向け、施設毎に求める人材の明確化が必要であるとともに、応募者側も自分自身が発揮したい能力と施設が求める人材を理解した応募が必要となる。看護人材の流動性・多様性を捉え、施設の特徴に合わせた適切な人材配置を考え、有効な求人方法・定着施策が必要であることが示唆された。

#### 研究分担者

佐々木美奈子 東京医療保健大学医療保健学部 教授

米倉佑貴 聖路加国際大学看護学部 助教

國江慶子 東京大学大学院医学系研究科 助教

木田亮平 東京大学大学院医学系研究科 特任助教

#### 研究協力者

堀込由紀 東京医療保健大学大学院博士課程／群馬パース大学・講師

佐伯昌俊 東京大学大学院医学系研究科 博士課程

井上真帆 東京大学大学院医学系研究科 修士課程

が論じられている。2011年時点で約150万人が勤務しているとされるが、社会保障・税一体改革の中で、2025年には約200万人が必要となると試算されている。少子高齢化がさらに進んでいく中で、抜本的な看護職員確保対策が不可欠である。そうした対策の一環として、看護師等人材確保促進法が改正され（2015年10月1日施行）、看護職員の復職支援が強化された。具体的には、看護師等免許保持者に関する届出制度が創設され、離職者の把握が行われている。また、ナースセンターを中心として、適切なタイミングで復職研修等が実施できるような体制づくりも進められている。さらに医療法改正（2014年10月1日施行）により、勤務環境を改善し、職員の定着促進・離職防止が図られている。具体的には、医療機関が計画的に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）を創設し、自主的に取り組むための体制づくりや、各都道府県に設置された医療勤務環境改善支援センターが、医療機関の勤務環境改善環境をバックアップする体制づくりが進め

#### A. 研究目的

看護職員に関して、偏在等を背景とした職員の不足に加えて、厳しい勤務環境の改善やワーク・ライフ・バランス確保の必要性

られている。

そこで、本研究では、看護職員確保に関する課題の整理を行うことを目的として、求人施設（医療機関等）の看護職員確保策における実態把握のための調査を行った。

## B. 研究方法

主たる調査として、無記名自記式質問紙調査を実施し、具体的採用方針の情報を得るためヒアリング調査を補足的に実施した。

### 調査方法

まず、施設区分ごとの全配布数を定めた。決定にあたっては、報告されている病院・有床診療所・訪問看護ステーション・介護老人福祉施設・介護老人保健施設の各施設数、集計に必要な回収数、先行研究等から予想される各施設からの回収率の見込みを考慮した。

施設区分内の配布数決定と抽出にあたって、病院では、2017（平成 29）年度医療施設調査（静態・動態）調査・病院報告（厚生労働省, 2018）をもとに抽出数を決定し、医療経済研究機構が公表する全国保険医療機関（病院・診療所）一覧 2017（平成 29）年度版のデータから施設を無作為抽出した。また、有床診療所では、2017（平成 29）年度医療施設調査（静態・動態）調査・病院報告の概要（厚生労働省, 2018）をもとに抽出数を決定し、各地方厚生局が公表する 2018（平成 30）年医療機関届出一覧から施設を無作為抽出した。訪問看護ステーション・介護老人福祉施設・介護老人保健施設につい

ては、2018（平成 30）年 12 月時点で介護サービス情報公表システムに公表されているデータを用いた。

配布数に関して、病院は所在地と規模、その他は所在地をもとに傾斜配分した。配布数の最低数を、400 床未満の病院については 50、400 床以上の病院及びその他の施設については 30 とした。数が満たない場合は補充し、上記の最低配布数を確保した。

病院については、全国の 8,442 施設から、東京・大阪と 7 つの地方厚生局と病床規模を組合せて層化し、計 3,060 施設を無作為抽出した。

有床診療所については、全国 7,629 施設から、7 つの地方厚生局で層化し計 500 施設を無作為抽出した。

訪問看護ステーションについては、全国 11,552 施設から東京・大阪と 7 つの地方厚生局で層化し計 600 施設を無作為抽出した。

介護施設については、介護老人福祉施設 7,642 施設・介護老人保健施設 4,484 施設から、7 つの地方厚生局で層化しそれぞれ 506 施設ずつ計 1,012 施設を無作為抽出した。

調査は 2019 年 1 月から 2 月にかけて実施した。調査票は、病院は看護部門責任者宛て、有床診療所は院長宛て、訪問看護ステーションおよび介護施設は施設長宛てに送付し、料金後納郵便で個別に回収した。

調査票では、施設概要、現在の職員状況、看護職員の募集・採用・入職状況、採用選考・採用活動、採用計画・採用方針等について尋ねた。施設概要については各施設区分で異なる内容を尋ね、それ以外の調査項目は全

での施設区分で共通とした。

#### (倫理面への配慮)

調査はヘルシンキ宣言、および厚生労働省と文部科学省による疫学研究の倫理指針に即して実施した。東京大学医学部倫理委員会の承認を得て実施した（審査番号2018099NI）。回答は強制ではないこと、回答しなかったことで不利益を被ることがないことを調査の依頼文書に記した。調査票冒頭の設定で調査協力への同意を確認した。

### C. 研究結果

#### C-a. 回収率について

##### C-a-1. 病院の回収率

調査票を配布した 3,060 施設中 1,154 施設から返送があり（回収率 37.7%）、そのうち協力の同意が得られた 998 施設を分析対象とした（有効回答率 32.6%）。同意が得られた 998 施設の地域ごとの有効回答率は 26.5～39.3%で、東海北陸が最も多く 39.3%、近畿（大阪府を除く）が最も少なく 26.5%であった（表 a-1-1）。分析対象の稼働病床数ごとの有効回答率は 27.6～39.7%で、200～399 床が最も多く 39.7%、次いで 400 床以上が 33.9%、100～199 床が 32.2%、99 床以下が 27.6%であった（表 a-1-2）。

本調査に回答いただいた方の職種は、9 割以上が看護職、1 割弱が事務職であった。

##### C-a-2. 有床診療所の回収率

調査票を配布した 500 施設中、137 施設から返送があり（回収率 27.4%）、そのうち

協力の同意が得られた 101 施設を分析対象とした（有効回答率 20.2%）。同意が得られた 101 施設の地域ごとの有効回答率は 15.3～30.4%で、北海道が最も多く 30.4%、東北が最も少なく 15.3%であった（表 a-2-1）。

##### C-a-3. 訪問看護ステーションの回収率

調査票を配布した 600 施設中 221 施設から返送があり（回収率 36.8%）、そのうち未回答の 10 施設、および、協力の同意が得られなかった 11 施設を除く、200 施設（有効回答率 33.3%）を分析対象とした。厚生局ごとの有効回答率は 16.9～42.9%であった。九州が最も多く 42.9%、大阪府が最も少なく 16.9%であった（表 a-3-1）。

##### C-a-4. 介護施設の回収率

調査票を配布した 1,012 施設中 271 施設から返送があり（回収率 26.8%）、そのうち協力の同意が得られた 237 施設を分析対象とした（有効回答率 23.4%）。厚生局ごとの有効回答率は 16.4～29.2%であった。東海北陸が最も多く 29.2%、中国四国が最も少なく 16.4%であった（表 a-4-1）。施設種別では介護老人福祉施設が 26.1%、介護老人保健施設が 20.6%であった（表 a-4-2）。

なお以降の分析は介護施設全体の結果を把握するため、施設種別を区分せず行った。

#### C-b. 病院の結果

##### C-b-I. 回答施設の概要

分析対象施設の施設所在地内訳は、関東信越（東京都を除く）の施設が最も多く 213

施設（21.3%）、次いで九州が 183 施設（18.3%）、東海北陸が 127 施設（12.7%）であった（図 b-I-1）。稼働病床数ごとの内訳では、100～199 床の施設が最も多く 315 施設（31.6%）、次いで 99 床以下が 298 施設（29.9%）、200～399 床が 271 施設（27.2%）、400 床以上の施設が最も少なく 108 施設（10.8%）であった（図 b-I-2）。

設置主体では、医療法人が最も多く 592 施設（59.3%）、次いで都道府県・市区町村が 125 施設（12.5%）、国等が 70 施設（7.0%）であった（表 b-I-1）。病院種別では、その他の一般病院が最も多く 556 施設（55.7%）、次いで地域医療支援病院が 149 施設（14.9%）、精神病院が 138 施設（13.8%）であった（表 b-I-2）。

病棟入院基本料・特定入院料の算定状況では、療養病棟入院基本料を算定している施設が最も多く 311 施設（31.2%）、次いで地域包括ケア病棟入院料・医療管理料を算定している施設が 262 施設（26.3%）、急性期一般入院料 1 が 218 施設（21.8%）であった（表 b-I-3）。

## C-b-II. 現在の職員の状況

### C-b-II-1. 職員数の状況

全職員数を尋ねたすべての項目に回答がなかった施設を除外し、992 施設を分析した。0 名と無回答の区別が不明瞭な回答については、回収されたデータをできるだけ活用し実態把握を優先するため、空欄（無回答）は 0 名として集計した。

全施設の約半数程度は看護職員数 20～99

名の施設であった。78 施設（7.8%）は 400 名以上所属している施設であり、看護職員所属者数が 20 名未満（不明を含む）の施設は約 50 施設であった。300 施設余りは看護職員所属者数が 100～299 名であった（図 b-II-1）。

次に、稼働病床数ごとの看護職員数の内訳を示す。尚、看護師等には、看護師・助産師・保健師を含み、看護職員には看護師・助産師・保健師・准看護師を含む。

99 床以下の施設（全 298 施設）では、常勤看護師等数 20～24 名の施設が最も多く 51 施設（17.1%）であった（図 b-II-2）。常勤准看護師数、パートタイムの看護師等・准看護師数では、いずれも 1～4 名の施設が最も多かった（94 施設 [29.5%]、135 施設 [45.3%]、142 施設 [47.7%]）（図 b-II-3～5）。看護師等の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 25 施設（8.4%）、准看護師の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 2 施設（0.7%）であった。

100～199 床の施設（全 315 施設）では、常勤看護師等数 30～39 名の施設が最も多く 41 施設（13.0%）であった（図 b-II-6）。常勤准看護師数、パートタイムの看護師等数・准看護師数では、いずれも 1～9 名の施設が最も多かった（122 施設 [38.7%]、172 施設 [54.6%]、207 施設 [65.7%]）（図 b-II-7～9）。看護師等の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 22 施設（7.0%）、准看護師の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 10 施設（3.2%）であった。

200～399 床の施設（全 271 施設）では、

常勤看護師等数 40～59 名の施設が最も多く 32 施設 (11.8%) であった (図 b-II-10)。常勤准看護師数、パートタイムの看護師等数・准看護師数では、いずれも 1～9 名の施設が最も多かった (100 施設 [36.9%]、92 施設 [33.9%]、139 施設 [51.3%]) (図 b-II-11～13)。看護師等の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 22 施設 (8.1%)、准看護師の派遣・産育休代替派遣を利用している施設は 1 施設 (0.3%) であった。

400 床以上の施設 (全 108 施設) では、常勤看護師等数 350～399 名の施設が最も多く 13 施設 (12.0%) であった (図 b-II-14)。常勤准看護師数、パートタイムの看護師等数では、いずれも 1～9 名の施設が最も多かった (44 施設 [40.7%]、25 施設 [23.1%]) (図 b-II-15, 16)。パートタイムの准看護師数では、不明または 0 名の施設が最も多く 55 施設 (50.9%) であった (図 b-II-17)。

次に、休職者数について示す (図 b-II-18～21)。99 床以下の施設では、約半数の施設で休職者数が不明または 0 名であり (147 施設、49.3%)、4 分の 1 程度の施設で休職者数 1 名であった (80 施設、26.8%)。100～199 床の施設では、1～9 名が休職している施設が最も多く (212 施設、67.3%)、10 名以上が休職している施設が 25 施設みられた (7.9%)。200～399 床の施設でも 1～9 名が休職している施設が最も多く 138 施設 (50.9%)、10～19 名が休職している施設が 54 施設 (19.9%) であった。400 床以上の施設でも 1～9 名が休職している施設が最も多かった (29 施設、26.9%)。

## C-b-II-2. 施設の看護職員の特徴 (勤続年数・年齢)

各施設の常勤職員における平均勤続年数では、施設全体で平均勤続年数 5～9 年の施設が最も多く 428 施設 (42.9%)、次いで 10～14 年が 339 施設 (34.0%)、15～19 年が 110 施設 (11.0%) であった (図 b-II-22)。稼働病床数ごとでも同様に、いずれの稼働病床数区分でも平均勤続年数 5～9 年の施設が最も多かった (41.6～44.4%) (図 b-II-23)。

各施設の全看護職員の平均年齢では、施設全体で 40～44 歳が最も多く 308 施設 (30.9%)、次いで 35～39 歳が 284 施設 (28.5%)、45～49 歳が 208 施設 (20.8%) であった (図 b-II-24)。

次に、稼働病床数ごとの全看護職員の平均年齢を示す (図 b-II-25)。99 床以下、100～199 床では平均年齢 40～44 歳の施設が最も多く、それぞれ 110 施設 (36.9%)、120 施設 (38.1%) であった。200～399 床、400 床以上では、平均年齢 35～39 歳の施設が最も多く、それぞれ 109 施設 (40.2%)、44 施設 (40.7%) であった。

## C-b-III. 看護職員の募集・採用状況

### C-b-III-1. 募集・採用状況 (募集・受験・不採用・入職)

2018 (平成 30) 年度 4 月 1 日採用の正規雇用看護職員数、および、2018 (平成 30) 年度の正規雇用看護職員の中途採用者数 (2018 [平成 30] 年 4 月 2 日～調査日まで

の採用)について、職種を看護師(保健師業務での保健師採用は含まない)・准看護師・助産師の3区分、内容を募集数・受験者数・不採用数(不採用通知を出した人数、採用辞退は含まない)・入職者数の4区分について尋ねた。4月1日採用者については、新卒採用・既卒採用に分けて尋ねた。

4月1日採用者と中途採用者については別の設問で尋ねており、それぞれ全区分について記入の無かった施設は「無回答」とした。

以下、募集数・受験者数・不採用数・入職者数について職種別に示す。

#### C-b-III-1-1. 正規雇用看護職員の募集状況

正規雇用看護職員の募集状況について、看護師・准看護師・助産師の順に示す。

正規雇用看護師の募集では、4月1日採用の新卒看護師(以下、新卒看護師)を募集した施設は525施設(56.8%\*)、4月1日採用の既卒看護師(以下、既卒看護師)を募集した施設は515施設(55.7%\*)であった。30名以上の新卒看護職を募集していたのは、400床以上の病院108施設中58施設(53.7%)、200~399床の病院271施設中31施設(11.4%)で、199床以下の病院では募集がなかった。中途採用での正規雇用看護師(以下、中途看護師)を募集した施設は597施設(63.2%\*)であった。募集した施設のうち、新卒看護師・既卒看護師および中途看護師いずれも1名以上5名未満を募集した施設が最も多く、それぞれ198施設(37.7%\*\*)、280施設(54.4%\*\*)、262施設

(43.9%\*\*))であった(図b-III-1)。

正規雇用准看護師の募集では、4月1日採用の新卒准看護師(以下、新卒准看護師)を募集した施設は105施設(11.4%\*)、4月1日採用の既卒准看護師(以下、既卒准看護師)を募集した施設は117施設(12.6%\*)であった。中途採用での正規雇用准看護師(以下、中途准看護師)を募集した施設は190施設(20.1%\*)であった(図b-III-2)。募集数は1~3名を募集した施設が多い傾向であった。

正規雇用助産師の募集では、4月1日採用の新卒助産師(以下、新卒助産師)を募集した施設は62施設(6.7%\*)、4月1日採用の既卒助産師(以下、既卒助産師)を募集した施設は36施設(3.9%\*)であった。中途採用での正規雇用助産師(以下、中途助産師)を募集した施設は33施設(3.5%\*)であった(図b-III-3)。募集数は1~3名を募集した施設が多い傾向であり、既卒助産師・中途助産師と比べ新卒助産師を募集する施設が多かった。

注)「その他」は「随時」「若干名」「決めていない」「不明」など

\*:「その他」は除いた施設数との割合。\*\*:「募集なし(0名)」「その他」は除いた施設数との割合。

#### C-b-III-1-2. 正規雇用看護職員の受験状況

正規雇用看護師では、新卒看護師・既卒看護師・中途看護師いずれも「受験者なし\*(=0名)」と回答した施設が最も多く、4月1日採用の看護師(新卒看護師・既卒看護師)

の受験者がいなかった施設は全体の約半数であり（新卒看護師：479 施設 [51.9%]、既卒看護師：436 施設 [47.1%]）、中途看護師の受験者がいなかった施設は約 3 分の 1 であった（339 施設 [35.9%]）。受験者がいた施設では、新卒看護師・既卒看護師・中途看護師いずれも 1～4 名受験した施設が最も多く、それぞれ 177 施設（19.1%）、284 施設（30.7%）、287 施設（30.4%）であった（図 b-III-4）。

\*：「受験者なし」には「募集なし」と回答した施設を含む。

正規雇用准看護師の受験状況では、全体の約 1 割前後の施設で、新卒准看護師・既卒准看護師の受験があった（新卒准看護師：103 施設（11.1%）、既卒准看護師：68 施設（7.4%））。また、全体の約 4 分の 1 の施設で中途看護師の受験があり（217 施設、23.0%）、比較的中途准看護師の受験が多い傾向であった。受験者数のほとんどは 1～5 名であった（図 b-III-5）。

正規雇用助産師の受験状況では、受験があった施設は、新卒助産師・既卒助産師・中途助産師それぞれ 62 施設（6.7%）、42 施設（4.5%）、38 施設（4.0%）であり、新卒助産師の受験が多い傾向であった。受験者数のほとんどは 1～5 名であった（b-図 III-6）。

#### C-b-III-1-3. 正規雇用看護職員の入職状況

入職者数では、新卒看護師が 1 名も入職しなかった施設は 372 施設（40.2%）、同じく既卒看護師が 1 名も入職しなかった施設は 312 施設（33.7%）であった。744 施設で

は、中途採用の看護師が入職していた（78.8%）。正規雇用看護師の入職のあった施設における入職者数の内訳は、4 月 1 日採用の新卒看護師・既卒看護師および中途採用の看護師いずれも 1 名以上 5 名未満が入職した施設が最も多く、それぞれ 244 施設（26.4%）、443 施設（47.9%）、443 施設（46.9%）であった（図 b-III-7）。

正規雇用准看護師の入職状況について、入職者数ごとの施設数割合を図 b-III-8 に示した。新卒准看護師が 1 名も入職しなかった施設は 779 施設（84.2%）、既卒准看護師が 1 名も入職しなかった施設は 834 施設（90.2%）であった。中途准看護師が 1 名も入職しなかった施設は 671 施設（71.1%）であった。正規雇用准看護師が入職したほとんどの施設は 1 名以上 5 名以下が入職していた（9.6～28.0%）。

正規雇用助産師の入職状況について、入職者数ごとの施設数割合を図 b-III-9 に示した。新卒助産師が入職した施設は 82 施設（8.9%）、既卒助産師が入職した施設は 51 施設（5.5%）であった。中途助産師が入職した施設は 39 施設（4.1%）であった。正規雇用助産師が入職したほとんどの施設は 1 名以上 5 名以下が入職していた（4.1～7.4%）。

#### C-b-III-1-4. 正規雇用看護職員の不採用状況・理由

募集数や応募者数にかかわらず、新卒看護師に不採用を通知していた施設は 184 施設（19.9%）、既卒看護師に不採用を通知し



ていた施設は 188 施設 (20.3%) であった。准看護師への不採用では、新卒・既卒合わせて 21 施設 (2.3%) が不採用を通知していた。

受験者に不採用を通知していた場合、不採用とした理由について複数回答で尋ねた。最も多かった理由は、「コミュニケーションスキル」、次いで「経歴」、「雇用条件の希望」であった。また、最も多いと感じる理由については、「コミュニケーションスキル」と回答した施設が最も多く、次いで「経歴」、「適正」であった (図 b-III-10)。「適正」の自由記載欄では、「国家試験不合格のため」「面接時の態度」「小論文の内容」「面接時の不正申告」などの記載があった。

#### C-b-III-1-5. 入職 6 ヶ月以内の退職

2018 (平成 30) 年度採用の正規雇用者のうち、入職 6 ヶ月以内に退職した方の有無と人数について尋ねた。入職 6 ヶ月以内に退職した方が「いた」と回答した施設は 396 施設 (39.7%)、「いなかった」と回答した施設は 550 施設 (55.1%) であった (図 b-III-11)。また、「いた」と回答した施設うち、新卒看護師の退職があった施設は 132 施設 (33.3%) であり、既卒看護師の退職があった施設は 268 施設 (67.7%) であった (図 b-III-12)。

#### C-b-III-2. 看護職員需給バランス

2018 (平成 30) 年度看護職員の募集・採用における需給バランスについて、C-b-III-1 で示した数値から算出した。

#### C-b-III-2-1. 募集数と受験者数のバランス

募集数と受験者数のバランスについて、図 b-III-13 に示した。看護師では、新卒・既卒・中途の 3 つの採用区分において募集数よりも受験者数が少ない施設が約 3 分の 1 であった (新卒: 278 施設 [30.1%]、既卒: 294 施設 [31.8%]、中途 269 施設 [28.5%])。准看護師・助産師では、募集数よりも受験者数が少ない施設はいずれの採用区分においても約 1 割程度であった。

#### C-b-III-2-2. 募集数と入職者数のバランス

募集数と入職者数のバランスについて、図 b-III-14 に示した。新卒看護師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 335 施設 (36.2%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 173 施設 (18.7%) であった。既卒看護師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 345 施設 (37.3%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 207 施設 (22.4%) であった。中途看護師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 361 施設 (38.2%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 253 施設 (26.8%) であった。

新卒准看護師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 71 施設 (7.7%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 86 施設 (9.3%) であった。既卒准看護師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 101 施設 (10.9%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 41 施設 (4.4%) であった。中途准看護師では募集数よりも入職者数が少ない

施設は 128 施設 (13.6%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 140 施設 (14.8%) であった。

新卒助産師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 38 施設 (4.1%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 41 施設 (4.4%) であった。既卒助産師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 25 施設 (2.7%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 30 施設 (3.2%) であった。中途助産師では募集数よりも入職者数が少ない施設は 26 施設 (2.8%) あり、募集数よりも入職者数が多い施設は 18 施設 (1.9%) であった。

#### C-b-III-2-3. 募集・受験者数と不採用数のバランス

新卒看護師では 40 施設、既卒看護師では 28 施設、中途看護師では 72 施設が募集数よりも受験者数が少ないにもかかわらず、受験者に不採用を通知していた。同様に、既卒准看護師・中途准看護師ではそれぞれ 7 施設と 13 施設、新卒助産師・既卒助産師・中途助産師でそれぞれ 3 施設、2 施設、1 施設が募集数よりも受験者数が少ないにもかかわらず不採用を通知していた。

#### C-b-III-3. 多様な人材の募集・採用状況

多様な人材の状況について、それぞれ募集の有無と採用したか否かを尋ねた (図 b-III-15~17、表 b-III-1~10)。非常勤・パートの募集を行っていた施設は 684 施設 (68.5%\*)、採用した施設は 620 施設

(62.1%\*) であった。60 歳以上の新規雇用の募集を行っていた施設は 174 施設 (17.4%\*)、採用した施設は 122 施設 (12.2%\*) であった。認定・専門看護師の募集を行っていた施設は 130 施設 (13.0%\*)、採用した施設は 49 施設 (4.9%\*) であった。特定行為研修修了者の募集を行っていた施設は 43 施設 (4.3%\*)、採用した施設は 9 施設 (0.9%\*) であった。定年退職後の再雇用は、「希望あり」と回答した施設は 726 施設 (72.7%)、「雇用した」と回答した施設は 689 施設 (69.0%) であった。

\*:「募集はしていないが採用した」施設があったため、「採用した」と回答した施設数を全施設数で除した

募集と採用の全施設でのバランス (採用/募集) を見ると、「認定・専門看護師」が 0.38、「特定行為研修終了者」が 0.21、「外国語対応可能者」が 0.42 と、3 つの区分で 0.5 を下回っていた。

#### C-b-III-4. 募集数の変動

2018 (平成 30) 年度の募集数について、例年通りだったかどうかについて尋ねた。

「例年通りだった」と回答した施設は 434 施設 (43.5%)、「多かった」と回答した施設は 207 施設 (20.7%)、「少なかった」と回答した施設は 119 施設 (11.9%)、「定期採用していないので比べられない」と回答した施設は 227 施設 (22.7%) であった (図 b-III-18)。

「多かった」あるいは「少なかった」と回答した施設に対し、その背景となった状況

について複数回答で尋ねた。「多かった」と回答した施設では、「退職者数の変動」が最も多く 117 施設 (56.5%)、次いで「医療サービス・機能の変更」が 44 施設 (21.3%)、「病床数の変更／利用者数の増減」が 40 施設 (19.3%) であった (図 b-III-19)。「少なかった」と回答した施設では、「退職者数の変動」が最も多く 83 施設 (69.7%)、次いで「病床数の変更／利用者数の増減」が 31 施設 (26.1%)、「雇用条件の変更」が 18 施設 (15.1%) であった (図 b-III-20)。

全体で見ると、「退職者数の変動」が最も多く 200 施設 (61.3%)、次いで「病床数の変更／利用者数の増減」が 71 施設 (21.8%)、「医療サービス・機能の変更」が 54 施設 (16.6%) であり、人材の変動に次いで施設の運営方針等によって募集人員が増減していた (図 b-III-21)。「その他」への自由記載では、「夜勤ができる人が少ない状況」「病欠、産休、育休が多かった」「人件費の抑制」「今後の定年退職にともなう対応」などがみられた。

#### C-b-III-5. 入職した人材の評価

全施設に対し、2018 (平成 30) 年度に入職した人材が期待通りであったかどうかについて、「4 月時点」と「現在の実感」について尋ねた。4 月・現在いずれの時点でも、多くの施設で「期待通りだった」(261 施設、26.2%)「まあまあ期待通りだった」(530 施設、53.1%) と回答した施設が多く、多くの施設で期待通りの人材が採用できたと認識していた。しかし、「あまり期待通りではな

かった」と回答した施設は、4 月時点から現在にかけて 88 施設から 185 施設に増加していた (図 b-III-22)。

#### C-b-IV. 採用選考・採用活動

採用区分ごとの全ての回答枠に回答がないものを除外し、分析した。

##### C-b-IV-1. 選考方法

採用区分ごとに、それぞれどのような採用試験を行っているか複数回答で尋ねた。新卒看護師・既卒看護師・中途採用の看護師いずれの採用についても、「面接 (個人)」を行っている施設が最も多く 9 割以上の施設で実施していた (90.2%~95.1%)。次いで「小論文」「適性検査」を実施している施設が多く、新卒看護師の採用試験においていずれも多い傾向であった (小論文: 19.5%~43.0%、適性検査: 14.0%~20.7%) (図 b-IV-1)。

その他の採用区分でも同様の傾向があり、試験を実施している 8 割以上の施設が「面接 (個人)」を行っていた (81.9%~95.5%)。他の試験内容については、新卒看護師・既卒看護師・中途採用の看護師と比較すると、実施している施設が少なかったものの、「面接 (個人)」の次に「小論文」や「適性試験」を行っている施設が多かった。また、役職雇用・60 歳以上の新規雇用・再雇用・パート採用の採用区分では、「学力試験 (一般)」「学力試験 (看護)」の実施が僅かであった (0.0%~0.7%) (図 b-IV-1)。

#### C-b-IV-2. 採否判定において優先する条件・能力

看護職員の採用判定において優先する条件・能力について、採用区分ごとに複数回答（3つまで）で尋ねた。

新卒・既卒・中途いずれの採用区分においても、優先する条件・能力として「協調性・対人関係能力」が最も多かった（69.0%～77.0%）。次いで、新卒採用では「自立性・向上心・積極性」や「誠実性・倫理観」が高かった（54.0%、52.4%）。既卒採用・中途採用では、4割～5割の施設で「職歴・経歴」や「勤務条件」、「看護実践能力」を条件・能力として優先していた（図 b-IV-2）。

その他の採用区分では、役職雇用者には「指導・育成力」（68.1%）、「職歴・経歴」（52.0%）を優先する施設が多かった。60歳以上の新規雇用・パート採用・紹介予定派遣・産育休代替派遣者には「協調性・対人関係能力」を優先する施設が多く（57.9%～68.2%）、次いで「看護実践能力」（42.6%～51.2%）や「勤務条件」（35.5～50.4%）の条件・能力を優先していた（図 b-IV-2）。

#### C-b-IV-3. 採用活動の実施状況とその効果

施設が行っている採用活動について、実施している活動と、実施している活動のうち採用につながった（効果があった）活動について尋ねた（図 b-IV-3）。

実施している活動の中で、最も多くの施設が「ナースセンター・ハローワーク」を利用していた（85.3%）。その他、「病院見学・

説明会の開催・インターンシップの実施」（60.3%）、「合同説明会への参加」（59.4%）、「メディアへの広告掲載・HPの充実」（56.9%）、「看護基礎教育機関からの実習の受け入れ」（54.7%）、「奨学金制度の実施」（52.2%）について、半数程度の施設が実施していた。

実施している活動のうち、採用につながった（効果があった）と感じる割合が最も多い活動は「有料職業紹介事業者の利用」（79.2%）であり、次いで「病院見学・説明会の開催・インターンシップの実施」（60.3%）であった。また、「看護基礎教育機関からの実習受け入れ」や「奨学金制度の実施」、「スタッフへの友人紹介の奨励」、「ナースセンター・ハローワークの利用」も6割以上の施設が採用につながった（効果があった）と実感していた（63.1%～69.4%）。「復職支援セミナーの実施」は、実施している施設も少なかった（14.0%）が、その中でも採用につながった（効果があった）と回答した施設はさらに少なかった（35.7%）。

#### C-b-IV-4. 人事施策・就業支援の実施状況とその効果

人事施策や就業支援制度について、実施しているもの、採用につながった（効果があった）もの、定着につながったものについて尋ねた（図 b-IV-4）。

7割以上の施設で「子育て支援」（77.3%）、「施設内での教育体制の整備」（72.3%）、「個人の生活背景を考慮した配属先の決定」（71.9%）、「キャリアや経験を考慮した配属

先の決定」(70.9%)を行っていた。

実施している人事施策や就業支援制度のうち、採用につながった(効果があった)と感じる割合では、「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」(67.8%)が最も多かった。他の施策・就業支援制度は概ね半数程度が採用につながった(効果があった)と感じていた。

また、定着につながったものでは、約7割程度の施設で「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」や「子育て支援」、「個人の生活背景を考慮した配属先の決定」といった、仕事と生活のバランスを重視した施策・支援制度が定着につながったと感じていた。

#### C-b-V. 採用計画・採用方針

採用区分ごとの全ての回答枠に回答がないものを除外し、分析した。

##### C-b-V-1. 採用計画担当・採用実施担当者(部署)

看護職員の採用計画について、立案に関与する方を複数回答で尋ねたところ、看護部長・看護副部長が関与している施設が880施設(88.2%)、人事担当事務職員が関与している施設が632施設(63.3%)、病院長・理事長が関与している施設が415施設(41.6%)であった(図b-V-1)。看護職員の採用試験について、試験から採否判定のいずれかに関わっている方(実際的な採否判定に関与している方)を複数回答で尋ねたところ、看護部長・看護副部長が関わってい

る施設が867施設(86.9%)、人事担当事務職員が関与している施設が611施設(61.2%)、病院長・理事長が関与している施設が436施設(43.7%)であった(図b-V-2)。また、採用計画に看護職員のみが関与している施設は206施設(20.6%)、看護職員と他の人が関与している施設は737施設(73.8%)、看護職員が関与していない施設は49施設(4.5%)であり、試験から採否判定のいずれかに看護職員のみが関わっている施設は139施設(13.9%)、看護職員と他の人が関わっている施設は796施設(79.8%)、看護職員が関わっていない施設は53施設(5.3%)であった(図b-V-3)。

##### C-b-V-2. 2019(平成31)年度看護職員の採用計画

今年度採用の看護職員の採用方針(採用数)について4件法で尋ねた(図b-V-4)。

「例年通りの方針」と回答した施設が最も多く517施設(51.8%)、「例年より増やす方針」と回答した施設が280施設(28.1%)であった。「例年より減らす方針」「方針が決められない」と回答した施設は1割弱であった(9.0%、7.0%)。

新卒採用・既卒採用それぞれについて募集方針を尋ねた(図b-V-5)。募集の方針では、「募集する(した)」と回答した施設はそれぞれ、新卒看護師では733施設(73.4%)、既卒看護師では874施設(87.6%)、新卒准看護師では238施設(23.8%)、既卒准看護師では375施設(37.6%)であり、既卒看護師を募集している施設が最も多かった。

また、2019（平成 31）年度の多様な人材の採用意欲について「積極的に採用したい～積極的に採用しない」「採用する予定はない」で尋ねた（図 b-V-6）。それぞれの区分の採用方針として、「採用する予定はない」と回答したものは、「非常勤・パート採用」「定年退職後の再雇用」は低く約 1 割程度であった（13.0%、10.9%）。「紹介予定派遣の受け入れ」「産育休代替派遣の受け入れ」「60 歳以上の新規雇用」「役職雇用」「外国籍の看護職」は約 4 割～5 割の施設で「採用する予定はない」と回答していた（45.5%、54.3%、38.6%、46.8%、46.9%）。「認定・専門看護師」「特定行為研修終了者」を「採用する予定はない」と回答した施設はそれぞれ 24.1%、35.1%であった。

半数以上の施設が「積極的に採用したい」「採用したい」と回答したものは、「非常勤・パート採用」（55.4%）、「定年退職後の再雇用」（62.3%）であった。

### C-b-V-3. 今後の採用方針

2020（平成 32）年度以降の看護職員採用における採用方針について 4 件法で尋ねた（図 b-V-7）。

「変更する予定はない」と回答した施設が 427 施設（42.8%）で最も多かった。次いで「わからない」と回答した施設が 311 施設（31.2%）であった。約 2 割にあたる 193 施設が「増やす方針である」と回答していた（19.3%）。「減らす方針である」と回答した施設は 37 施設（3.7%）であった。

## C-b-VI. 自由記載回答の要約

### C-b-VI-1. 必要な人材

今後施設でどのような人材が必要かを自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、「学習意欲があり向上心がある」「専門職として自律している」「組織の理念を理解できる」「在宅の視点を持つことができる」「地域に根ざした医療に熱意を持つ」「専門知識・スキル・経験・実践能力を持つ」「リーダーシップの発揮、マネジメント、教育ができる」等が挙げられた。特に「専門知識・スキル・経験・実践能力を持つ」では、特定の領域に関する専門知識を有する認定看護師や専門看護師を望む記載がみられた。

その他、「シフト勤務が可能である」「若手人材が必要である」「経験豊富で健康な人材を望む」等が挙げられた。また、看護職員以外の人材として「看護補助、介護福祉士の雇用が急務である」といった内容もあった。

### C-b-VI-2. 看護職員確保に関する問題や課題

看護職員確保の現状について問題と感じていること、今後の課題と思うことについて自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、「看護師が都市に集中し地域格差がある」「中小規模の病院には集まらない」「新卒採用が難しい」「職員の高齢化による健康不安がある」「退職しやすく定着しない」「賃金、人事考課に問題がある」「医師不足による看護師の業務過重」「妊娠、産休、育休中の看護師が増加している」「保育所の不足で復職できない問題がある」「ハローワーク・

ナースセンターからの紹介が少ない」「有料紹介会社が高額である」「不足人員を確保することで人材選びまでできない」「採用計画が立てられず中途採用している」「中途採用者の教育が難しい」「入院基本料・看護師配置基準が現状と見合っていない」「業務に応じた看護配置がされない」といった様々な問題や課題に関する記載がみられた。その他、「看護補助者の確保が難しい」といった記載もあった。

## C-c. 有床診療所の結果

### C-c-I. 回答施設の概要

分析対象施設の施設所在地内訳は、関東信越が最も多く 18 施設 (17.8%)、次いで北海道及び九州ともに 17 施設 (16.8%) であった (図 c-I-1)

設置主体では、医療法人が 69 施設 (68.3%)、次いで個人が 22 施設 (21.8%)、自治体は 8 施設 (7.9%) であった (表 c-I-1)。

施設の稼働病床数は、10～19 床で 57 施設 (56.4%) と 6 割を占め、9 床以下である施設が 40 施設 (39.6%) であった (表 c-I-2)。

施設の機能と加算を尋ねた。施設が持つ機能で多かったのは、分娩の取り扱い 19 施設 (18.8%)、訪問診療・訪問看護の実施 16 施設 (15.8%)、在宅医療サービスの実施 15 施設 (14.9%) であった。加算の取得状況では、夜間看護配置加算 42 施設 (41.6%)、次いで医師配置加算 23 施設 (22.8%) で、在宅復帰機能強化加算の取得は 6 施設 (5.9%) であった (表 c-I-3、図 c-I-2、図 c-I-3)。

## C-c-II. 現在の職員の状況

### C-c-II-1. 職員数の状況

回答欄の一部に空欄がある場合、0 名と無回答の区別が不明瞭な回答が多かったが、看護職を雇用している施設の実態把握を優先しできるだけデータを活用するため、空欄は 0 名としてまとめて集計した。尚、看護師等には、看護師・助産師・保健師を含み、看護職員には看護師・助産師・保健師・准看護師を含む。

施設に所属する常勤看護職員 (看護師等 + 准看護師) 数では、職員数 1～5 名の施設が最も多く 40 施設 (40.4%)、次いで 6～10 名の施設が 31 施設 (31.3%)、11～15 名の施設が 12 施設 (12.1%)、16～20 名 6 施設 (6.1%)、21 名以上 5 施設 (5.1%) であった。(図 c-II-1)

常勤職員数を看護師・准看護師別にみると、常勤看護師を雇用している施設は 78 施設 (78.8%) であり、常勤看護師数で最も多かったのは 1～5 名 46 施設 (46.5%)、次いで雇用なし (不明を含む) 21 施設 (21.2%) であった。准看護師を雇用していると答えた施設は 77 施設 (77.8%) であり、常勤准看護師数で最も多かったのも 1～5 名 65 施設 (65.7%)、次いで雇用なし (不明を含む) 22 施設 (22.2%) であった。(図 c-II-2)。雇用人数としては、看護師及び准看護師はほぼ同数であった。

パートの看護職員では看護師数で最も多かったのは 1～5 名 42 施設 (42.4%)、次いで雇用なし (不明を含む) 40 施設 (40.4%)、

准看護師のパート採用では雇用なし（不明を含む）53施設（53.5%）が最も多く、次いで1～5人45施設（45.5%）であった。（図c-II-3）。派遣・産育休代替派遣採用したと回答した施設はなかった。認定看護師を採用している施設は3施設のみであった。

休職者はいないと回答した施設が82施設（82.8%）で最も多く、次いで1～4名と回答したのは17施設（17.2%）であった（表c-II-1）。

#### C-c-II-2. 施設の看護職員の特徴（勤続年数・年齢）

常勤看護職員の勤続年数別就労割合について、図c-II-4に示す。施設で勤務する全看護職について勤続年数区分（5年未満、5～9年、10～14年、15～20年、20年以上）別の就労人数を尋ね、各施設の常勤看護職数をもとに、各勤続年数区分の就労人数の割合を算出した。就労割合を就労なし（不明を含む）、および、就労ありは25%毎に群分け、各勤続年数区分の就労割合別の施設数をグラフに示した。

当該施設勤務年数が5年未満の看護師が「いない」施設は、24施設（25.5%）であり、75%の施設で、5年目未満の看護師を雇用していた。5年目未満看護師が就労看護師の半数（50%）を超える施設が17施設（18%）を占めていた。次いで5～9年目を雇用していた施設は59施設（63%）であった。5～9年目看護師が就労看護師の半数（50%）を超える施設は13施設（14%）であった。

常勤看護職の年齢層について、20歳代、

30歳代、40歳代、50歳代、60歳以上の人数を尋ねた結果と各施設の勤務看護師数をもとに、各年代の看護師の就労割合を算出した（図c-II-5）。

20歳代の就労については、「なし（不明を含む）」と答えた施設が65施設（67%）で最も多かった。在籍看護職員の半数（50%）以上を40歳代が占める施設が23施設（23%）、同様に、職員の半数以上を50歳代が占める施設が18施設（19%）であった。40～50歳代の割合が高い施設が多くなっていた。20歳代が就労している施設よりも、60歳代が就労している施設の方が多かった。

#### C-c-III. 看護職員の募集・採用状況

##### C-c-III-1. 募集・採用状況（募集・受験・不採用・入職）

2018（平成30）年度4月1日採用の正規雇用看護職員数、および、2018（平成30）年度の正規雇用看護職員の中途採用者数（2018（平成30）年4月2日～調査日までの採用）について、職種を看護師（保健師業務での保健師採用は含まない）・准看護師・助産師の3区分、内容を募集数・受験者数・不採用数（不採用通知を出した人数、採用辞退は含まない）・入職者数の4区分について尋ねた。4月1日採用者については、新卒採用・既卒採用に分けて尋ねた。

4月1日採用者と中途採用者については別の設問で尋ねており、それぞれ全区分について記入の無かった施設は「無回答」とした。



#### C-c-III-1-1. 正規雇用看護職員の募集状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の募集数別施設割合について述べる(図c-III-1)。

4月1日採用における新卒・既卒別では、既卒の募集が多く、既卒看護師20施設(19.8%)、既卒准看護師13施設(12.8%)、既卒助産師9施設(8.9%)を1名～3名以上募集する施設が最も多かった。一方、新卒看護師を1名以上募集した施設は、7施設(6.9%)、新卒准看護師6施設(5.9%)、新卒助産師2施設(2%)と少なかった。

中途採用の募集では、看護師の募集が多く、1名14施設(13.8%)、2名16施設(15.8%)、3名以上5施設(5%)であった。次いで募集数が多かったのは中途准看護師で、1名募集が最も多く14施設(13.8%)、2名募集が10施設(9.9%)、3名募集が1施設(1%)であった。中途助産師の募集は1名5施設(5%)、2名3施設(3%)、3名以上1施設(1%)であった。

募集全体をみると、既卒、中途採用の看護師募集を行っている施設割合が最も高くなっていた。

#### C-c-III-1-2. 正規雇用看護職員の受験状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師・助産師別の受験者数別施設割合について述べる(図c-III-2)。

受験者数1名以上の割合が最も多くを占めたのは、中途採用看護師26施設(25.7%)であった。次いで中途准看護師11施設(10.9%)であった。既卒看護師の受験が1

名あった施設は、5施設(4.9%)であり3名以上受験があった施設は4施設(3.9%)であった。4月1日採用の新卒看護師の受験があった施設は1施設、新卒准看護師2施設と少なかった。

#### C-c-III-1-3. 正規雇用看護職員の入職状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師・助産師別の入職者数別施設割合について述べる(図c-III-3)。

4月1日採用における新卒・既卒別では、既卒の入職者が多く、1名ないし2名の既卒看護師が入職した施設は13施設(12.8%)で、次いで1名ないし2名の既卒助産師8施設(7.9%)であった。1名ないし2名の既卒准看護師が入職した施設は5施設(5%)であった。一方、新卒看護師の入職者については、1名の新卒看護師の入職があった施設が1施設(1%)、1名ないし2名の新卒准看護師の入職があった施設は2施設(2%)1名の新卒助産師1施設(1%)のみであった。

中途採用の入職では、看護師の入職が多く、1名以上の中途採用看護師の入職があった施設が26施設(25.7%)であった。人数では、1名の入職が最も多く16施設(15.8%)、2名の入職があった施設が6施設(5.9%)、3名以上の入職があった施設が4施設(4%)、中途採用の准看護師が1名以上入職した施設は、10施設(9.9%)であった。

#### C-c-III-1-4. 正規雇用看護職員の不採用状況・理由

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、

および、看護師・准看護師別の不採用人数別施設割合について述べる（図 c-III-4）。

1名以上の不採用を報告した施設は、4月採用では既卒看護師6施設（7.4%）、中途採用15施設（17.4%）であった。

受験者に不採用を通知していた場合、不採用とした理由について複数回答で尋ねた（図 c-III-5）。回答があった19施設のうち、理由として最も多かったのは、「雇用条件の希望」（10施設、52.6%）、次いで「専門知識・技術」（6施設、31.5%）「経歴」（6施設、31.5%）であった。また、不採用理由として最も多いと感じる項目について尋ねたところ、「専門知識・技術」（2施設、10.5%）、「経歴」（1施設、5.3%）、「雇用条件の希望」（1施設、5.3%）であった。

#### C-c-III-1-5. 入職6ヶ月以内の退職

2018（平成30）年度採用の正規雇用のうち、入職6ヶ月以内に退職した正規雇用看護職員の有無と人数について尋ねた（図 c-III-6）。入職6ヶ月以内に退職した正規雇用看護職員が「いた」と答えた施設は14施設（13.9%）で「いなかった」と答えた施設は51施設（50.5%）であった。また、「いた」と答えた施設の中で「既卒看護師・助産師」の退職があったと答えた施設は11施設で、「新卒准看護師」の退職があったと答えた施設は1施設、「既卒准看護師」のそれは1施設であった。

#### C-c-III-2. 看護職員需給バランス

##### C-c-III-2-1. 募集数と受験者数のバランス

募集数と受験者数のバランスについては、正規雇用の新卒・既卒の看護職員（4月1日採用）及び中途採用看護職員では、募集数と受験者数が一致した施設が60～90%であり、既卒看護職員（4月1日採用）と中途採用看護職員の受験者数が募集数よりも少ない施設が30%程度あった（図 c-III-7a、b）。さらに内訳を見ていくと、既卒看護師、既卒准看護師、中途採用看護師、中途採用准看護師の受験者数が募集数より少ない施設が約20%前後あった。

##### C-c-III-2-2. 募集数と入職者数のバランス

募集数と入職者数のバランスについては、ほぼ一致していたが、正規雇用の既卒看護師、中途採用看護師、中途採用准看護師の入職者が募集より少ないと答えた施設が約20%前後あった（図 c-III-8）。

##### C-c-III-2-3. 募集・受験者数と不採用数のバランス

募集数よりも受験者数が少ないにもかかわらず、受験者に不採用を通知していた施設は3施設のみであった。

#### C-c-III-3. 多様な人材の募集・採用状況

多様な人材の募集・採用の状況について、それぞれ募集の有無と採用したか否かを尋ねた（図 c-III-9～11、表 c-III-1～9）。非常勤・パートについては、43施設（42.6%）が募集をしていた。採用した施設は24施設

(23.8%)であった。紹介予定派遣の募集は12施設(11.9%)で、採用は8施設(7.9%)であった。60歳以上の新規雇用の募集をした施設は8施設(7.9%)で採用した施設は3施設(3%)存在した。役職雇用、認定・専門看護師、特定行為研修修了者、外国語対応可能者、外国籍の看護職については1～2%の施設で募集していたが採用した施設はなかった。また、定年退職後の再雇用の希望があったと回答した施設は32施設(31.7%)、雇用したと回答した施設は28施設(27.7%)であったが雇用しなかった施設は34施設(33.7%)であった。

#### C-c-III-4. 募集数の変動

2018(平成30)年度の募集数について、例年通りかどうかを尋ねた。定期採用がなく比べられない施設は67施設(66.3%)で過半数であり、次いで例年通りの募集と回答した施設が13施設(12.8%)であった。多かった施設は10施設(9.9%)、少なかった施設は5施設(5%)であった(図c-III-12参照)。

「多かった」もしくは「少なかった」と回答した施設に対して、その背景となった状況を複数回答で尋ねた。

「多かった」と回答した10施設のうち「退職者数の変動」を挙げた施設が最も多く8施設(80%)、次いで、「病床数の変更/利用者数の増減」2施設(20%)であった。「少なかった」と回答した5施設でも、「退職者数の変動」を挙げた施設は4施設(80%)で、次いで「雇用条件の変更」1施設(20%)、

「医療サービス・機能の変更」1施設(20%)であった。募集数の増減に最も影響を与えている要因は「退職者の変動」であった(図c-III-13～15参照)。

#### C-c-III-5. 入職した人材の評価

全施設に対して、2018(平成30)年度に入職した人材が期待通りであったかどうかについて、「4月時点」と「現在の実感」について尋ねた(図c-III-16)。4月・現在いずれかの時点でも、「期待通りだった」「まあまあ期待通りだった」と回答した施設が多く、多くの施設で期待通りの人材が採用できていたと認識していた。4月時点と現在を比較すると「期待以上だった」、「期待通りだった」が高くなっていた。しかし、「あまり期待通りではなかった」、「期待通りではなかった」と回答した施設数は変化がなかった。

#### C-c-IV. 採用選考・採用活動

採用区分ごとの全ての回答枠に回答がないものを除外し、分析した。

##### C-c-IV-1. 選考方法

採用区分ごとに、それぞれどのような採用試験を行っているかを複数回答で尋ねた(図c-IV-1、図c-IV-1-1)。いずれの採用区分の採用においても「面接(個人)」と答えた施設がおよそ90%(87～93.5%)であった。さらに、人材毎にみていくと、割合は低いものの新卒看護職員には、「学力試験(一般・看護)」、「面接(集団)」、「小論文」、「適性検査」等多様な試験内容を課している傾

向があった（学力試験 一般 7.9%、学力試験 看護 4.8%、面接〔集団〕 9.5%、小論文 6.3%、適性検査 6.3%）。既卒看護職員、中途採用者には主に「面接（集団）」、「適性検査」を課している施設が多かった（面接〔集団〕 6.5%、適性検査 6.5%）。役職雇用の場合は、「小論文」、「適正検査」（小論文 4.3%、適正検査 6.5%）を、60歳以上の雇用や再雇用は「面接（集団）」を重視していた。「その他」では、「現場見学时での他の職員の意見」、「面談」等のコメントがあった。

#### C-c-IV-2. 採用判定において優先する条件・能力

看護職員の採用判定において優先する条件・能力について、採用区分ごとに複数回答（3つまで）を尋ねた（図 c-IV-2）。新卒採用者に対しては協調性・対人関係能力（69.2%）が最も多く、次いで勤務条件（35.8%）、誠実性・倫理観（46.2%）を求めている。既卒採用者と中途採用者、パート採用者には、協調性・対人関係能力（60.3%、67.9%、66.2%）、勤務条件（51.5%、56.8%、55.9%）、職歴・経歴（41.2%、45.7%、44.1%）、看護実践能力（36.8%、43.2%、39.7%）等を求めている。役職雇用者には協調性・対人関係能力（50.0%）、職歴・経歴（45%）、指導・育成能力（32.6%）を求めている。「その他」としては、「読書習慣の有無」、「1人病棟勤務ができる能力」のコメントがあった。役職雇用者、60歳以上新規雇用者、紹介予定派遣者、産育休代替派遣者は同じ傾向にあり、協調性・対人関係能力を優先する

と答えた施設が 50～66.7%と多かった。

#### C-c-IV-3. 採用活動の実施状況とその効果

施設が行なっている採用活動について、実施している活動と、実施している活動のうち採用につながった（効果があった）活動について尋ねた（図 c-IV-3）。

実施している活動として最も多かったのは、「ナースセンター・ハローワークの利用」58施設（57.4%）、次いで「有料職業紹介所の活用」34施設（33.7%）、「メディアへの広告掲載・ホームページ（HP）の充実」30施設（29.7%）、「派遣会社への登録」19施設（18.8%）であった。採用に繋がったと感じているのも同様の傾向にあった。「復職支援セミナーの実施」と回答した施設はなかった。次いで少なかったのは「合同説明会への参加」（2%）、「病院見学・説明会の開催・インターンシップの実施」（3%）、「教育機関への訪問」（4%）であった。

一方、実施している活動のうち、採用につながったと感じる割合では、「奨学金制度の実施」（75%）が最も多く、次いで「スタッフへの友人紹介の奨励」（69.2%）、「有料職業紹介事業者の利用」（67.6%）、「ナースセンター・ハローワークの利用」（67.2%）、「メディアへの広告掲載・ホームページ（HP）の充実」（56.7%）であった。

#### C-c-IV-4. 人事施策・就業支援の実施状況とその効果

人事施策や就業支援制度について、実施しているもの、採用につながった（効果があ

った)もの、定着につながったものについて尋ねた(図 c-IV-4)。

3割以上の施設で「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」(38.6%)、「子育て支援」(30.7%)、「個人の生活背景を考慮した配属先の決定」(27.7%)を実施していた。2割の施設で「施設外での研修支援」(22.8%)、「キャリアや経験を考慮した配属先の決定」(21.8%)を行っていた。

実施している人事施策や就業支援制度のうち、採用につながった(効果があった)と感じるものについては、「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」(64.1%)が最も多く、次いで「子育て支援」(51.6%)であった。

定着につながったと感じる割合では、「個人の生活背景を考慮した配属先の決定」(64.3%)、「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」(61.5%)や「子育て支援」(54.8%)といった、仕事と生活のバランスを重視した施策・支援制度が定着につながったと感じていた。

「施設内での教育体制の整備」については、採用につながった(効果があった)と感じる割合は23.5%であったが、定着につながったと感じる割合では41.2%であり、施設内での教育体制の整備が看護師の定着に影響すると感じていた。

#### C-c-V. 採用計画・採用方針

##### C-c-V-1. 採用計画担当・採用実施担当者(部署)

看護職員の採用計画立案に関与する関係

者について複数回答で尋ねた(図 c-V-1、c-V-2)。院長が84件(83.2%)、次いで看護職が51施設(50.5%)、事務職が43施設(42.6%)、その他が14施設(13.9%)であった(表6参照)。実際に看護職員の採用試験等に参加している者について複数回答で尋ねたところ、院長73施設(72.3%)、看護職59施設(58.4%)、事務職56施設(55.4%)であった。

##### C-c-V-2. 2019(平成31)年度看護職員の採用計画

今年度採用の看護職員の採用方針(採用数)について4件法で尋ねた(図 c-V-3)。

「例年通りの方針」と回答した施設が33施設(32.7%)、「方針が決められない」33施設(32.7%)で同等であった。「例年より増やす方針」と回答した施設が16施設(15.8%)であった。「例年より減らす方針」と回答した施設は4施設(4%)であった。

新卒採用・既卒採用それぞれについて募集方針を尋ねた(図 c-V-4)。募集の方針では、「募集する(した)」と回答した施設はそれぞれ、新卒看護師では18施設(17.8%)、既卒看護師では34施設(33.7%)、新卒准看護師では16施設(15.8%)、既卒准看護師では28施設(27.7%)であり、既卒看護師及び既卒准看護師を募集している施設が多かった。

また、2019(平成31)年度の多様な人材の採用意欲について「積極的に採用したい～積極的に採用しない」「採用する予定はない」で尋ねた(図 c-V-5)。それぞれの区分

の採用方針として、3割以上の施設が「積極的に採用したい」「採用したい」と回答したものは、「非常勤・パート採用」(20.8%、14.9%)であった。2割以上の施設が「積極的に採用したい」「採用したい」と回答したものは、「定年退職後の再雇用」(8.9%、11.9%)であった。「紹介予定派遣の受け入れ」「産育休代替派遣の受け入れ」「60歳以上の新規雇用」「役職雇用」「外国籍の看護職」は約5～6割の施設で「採用する予定はない」と回答していた(55.4%、61.4%、53.5%、61.4%、58.4%)。「認定・専門看護師」「特定行為研修終了者」を「積極的に採用したい」「採用したい」と回答したものは、それぞれ6.9%、5%であり、「採用する予定はない」と回答した施設はそれぞれ61.4%、60.4%であった。採用意欲を示したのは「非常勤・パート採用」と「定年退職後の再雇用」であるが、2～3割の施設にとどまった。

### C-c-V-3. 今後の採用方針

2020(平成32)年度以降の看護職員採用における採用方針について4件法で尋ねた(図c-V-8)。

「わからない」と回答した施設が61施設(60.4%)で最も多かった。次いで「変更する予定はない」と回答した施設が31施設(30.7%)であった。「増やす方針である」と回答した施設は5施設(5%)。「減らす方針である」と回答した施設は1施設であった。3割の施設が現状維持の意志を示した。

## C-c-VI. 自由記載回答の要約

### C-c-VI-1. 必要な人材

今後施設でどのような人材が必要かを自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、「学習意欲があり向上心がある」「倫理観を持つ」「誠実で心豊かである」「協調性がある」「ストレス耐性が高い」「専門職として自律している」等が挙げられた。また、「専門知識・スキル・経験・実践能力を持つ」「リーダーシップの発揮、マネジメント・教育ができる」「チーム医療、多職種協働を理解でき、実践できる」「シフト勤務が可能である」「長く働くことができる」「若手人材が必要である」「60歳以上でも経験豊富で健康な人材を望む」等が挙げられた。

### C-c-VI-2. 看護職員確保に関する問題や課題

看護職員確保の現状について問題と感じていること、今後の課題と思うことについて自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、看護師の採用に関しては、「人員確保は困難」「宿直、夜勤のできる人材が少ない」、看護師が「退職しやすい」「転職を繰り返す看護職がいる」「人材が確保できないと疲労による退職が出る悪循環がある」等が挙げられた。

雇用状況では、「スタッフの高齢化」「人件費高騰による経営圧迫がある」、給与や賞与等の「処遇改善が難しい」等が挙げられた。また、採用に関しては「面接だけでは能力が見抜けない」「紹介業者使用によるコスト増」等、教育・育成の面では、「教育の充実が難しい」が挙げられた。

## C-d. 訪問看護ステーションの結果

### C-d-I. 回答施設の概要

回答施設の所在地域とその割合を図 d-I-1 に示す。厚生局区分では、東京都を含む関東信越が 43 施設 (21.5%) を占め、次いで大阪府を含む近畿が 39 施設 (19.5%) を占めた。

回答施設の開設主体の内訳を、表 d-I-1 に示す。開設主体は営利法人が 72 施設 (36.0%)、次いで医療法人 64 施設 (32.0%) となっていた。

併設医療機関の有無、および、その医療機関の内訳を図 d-I-2、図 d-I-3 に示す。

65 施設 (32.5%) は病院・診療所などの併設医療機関を持っていた。併設医療機関は、病院が最も多く、複数施設の併設を合わせると、51 施設が病院の併設となっていた。

2019 (平成 31) 年 1 月 1 日時点の同一法人内の訪問看護ステーション数、および、サテライトの有無を図 d-I-4、図 d-I-5 に示す。

41 施設 (20.5%) は同一法人内に複数の訪問看護ステーションを有しており、24 施設 (12.0%) は 2~4 か所、4 施設 (2.0%) は 5~9 か所、13 施設 (6.5%) は 10 か所以上のステーションをもつ法人に属する施設であった。また、20 施設 (10.0%) は、サテライト施設を持っていた。

診療報酬加算取得状況を図 d-I-6 に示す。診療報酬加算取得施設数 (割合) は、看護体制強化加算が 41 施設 (20.5%)、ターミナルケア加算が 156 施設 (78.0%)、緊急時訪問

看護加算が 163 施設 (81.5%)、特別管理加算が 170 施設 (85.0%)、24 時間対応体制加算が 163 施設 (81.5%) であった。

利用者 (小児・精神科訪問看護) の状況を図 d-I-7 に示す。小児の利用者がいる施設は 58 施設 (29.0%)、精神科訪問看護の利用者がいる施設は 83 施設 (41.5%) であった。

### C-d-II. 現在の職員の状況

#### C-d-II-1. 職員数の状況

回答欄の一部に空欄がある場合、0 名と無回答の区別が不明瞭な回答が多かったが、看護職を雇用している施設の実態把握を優先しできるだけデータを活用するため、空欄は 0 名としてまとめて集計した。尚、看護師等には、看護師・助産師・保健師を含み、看護職員には看護師・助産師・保健師・准看護師を含む。

常勤職員数別施設数 (看護師等、准看護師、リハビリ職)、および、休職者数別施設数を図 d-II-1~4 に示す。常勤看護師等配置数は、3 名が最も多かった (52 施設、26.0%)。准看護師を 1 名以上配置している施設は、49 施設 (24.5%) であり、リハビリ職を 1 名以上配置している施設は、77 施設 (38.5%) であった。休職者が一人以上いる施設は、21 施設 (10.5%) であった。

看護師等をパート勤務者として雇用している施設は、148 施設 (74.0%) であり、その人数内訳を図 d-II-5 に示す。

また、准看護師、リハビリ職をパート勤務者として雇用している割合について、図 d-II-6 に示す。准看護師をパート勤務者とし

て雇用している施設は、26 施設 (13.0%) であり、パートのリハビリ職を雇用している施設は、45 施設 (22.5%) であった。

認定看護師・専門看護師の雇用の有無を図 d-II-7 に示す。認定看護師・専門看護師を雇用している施設は、31 施設 (15.5%) であった。

#### C-d-II-2. 施設の看護職員の特徴(勤続年数・年齢)

常勤看護職員の勤続年数別就労割合を、全区分に記入のなかった 3 施設を除く 197 施設について、図 d-II-8 に示す。当該施設での勤務年数が 5 年未満、5~9 年未満、10~14 年未満、15~19 年未満、20 年以上の看護師数を尋ねた結果と、各施設に勤務する常勤看護職数をもとに、勤続年数区分ごとの就労割合を算出した。それぞれ「なし」「1~25%」「26~50%」「51~75%」「76%以上」に分けて表示した。

当該施設勤務年数が 5 年未満の看護師が「いない(なし・未記入)」施設は、43 施設 (21.8%) にとどまり、4 分の 3 を超える施設で、5 年目未満の看護師を雇用していた。5 年目未満看護師が就労看護師の半数 (50%) を超える施設が 62 施設 (31.4%) を占めた。

常勤看護職の年齢層について、20 歳代、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以上の人数を尋ねた結果と各施設の勤務看護師数をもとに、各年代の看護師の就労割合を算出し、全区分に記入のなかった 1 施設を除く 199 施設について、その分布を図 d-II-9 に示す。

20 代が 1 名以上いる施設が 39 施設 (19.6%)、30 代が 1 名以上いる施設が 114 施設 (57.2%)、40 代が 1 名以上いる施設が 172 施設 (86.4%)、50 代が 1 名以上いる施設が 152 施設 (76.3%)、60 歳以上が 1 名以上いる施設が 79 施設 (39.5%) となっていた。40 代・50 代の占める割合が高い施設が多くなっていた。20 代が就労している施設よりも、60 代が就労している施設の方が多かった。

#### C-d-III. 看護職員の募集・採用状況

##### C-d-III-1. 募集・採用状況(募集・受験・不採用・入職)

2018 (平成 30) 年度 4 月 1 日採用の正規雇用看護職員数、および、2018 (平成 30) 年度の正規雇用看護職員の中途採用者数 (2018 [平成 30] 年 4 月 2 日~調査日までの採用) について、職種を看護師 (保健師業務での保健師採用は含まない)・准看護師・助産師の 3 区分、内容を募集数・受験者数・不採用数 (不採用通知を出した人数、採用辞退は含まない)・入職者数の 4 区分について尋ねた。4 月 1 日採用者については、新卒採用・既卒採用に分けて尋ねた。

4 月 1 日採用者と中途採用者については別の設問で尋ねており、それぞれ全区分について記入の無かった施設は「無回答」とした。4 月 1 日採用正規雇用看護職員数について回答のあった施設は、151 施設 (75.5%) であり、無回答は 49 施設 (24.5%) であった。また、4 月 2 日以降の中途採用看護職員数について回答のあった施設は、159 施設



(79.5%)であり、無回答は41施設(20.5%)であった。

また、助産師については、4月1日採用、中途採用ともに、募集・受験・不採用・入職者数が全て0人であった。そのため、図表には、看護師・准看護師の結果について記載する。

#### C-d-III-1-1. 正規雇用看護職員の募集状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の募集数別施設割合を図d-III-1に示す。

4月1日採用における新卒・既卒別では、既卒の募集が多く、既卒看護師を1名募集する施設が最も多かった(36施設、18.0%)。既卒看護師を2名以上募集した施設は、29施設(14.5%)であった。一方、新卒看護師を1名以上募集した施設は、11施設(5.5%)であった。

中途採用の募集では、看護師の募集が多く、91施設(45.5%)において、1名以上の中途採用看護師を募集していた。人数では、1名募集が最も多く40施設(20.0%)、2名募集が35施設(17.5%)、3名募集が11施設(5.5%)、4名以上募集が5施設(2.5%)であった。一方、中途の准看護師募集を1名以上行った施設は、9施設(4.5%)にとどまっていた。

募集全体をみると、中途採用の看護師募集を行っている施設割合が最も高くなっていた。

#### C-d-III-1-2. 正規雇用看護職員の受験状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の受験者数別施設割合を図d-III-2に示す。

4月1日採用の既卒看護師の受験が1名以上あった施設は、33施設(16.5%)であった。

新卒の准看護師の受験があった施設は無かった。新卒看護師の受験があった施設は1施設、既卒准看護師の受験があった施設は3施設(1.5%)であった。採用区分ごとに受験者の有無をみると、中途採用看護師の受験者がいた施設が最も多かった(66施設、33.0%)。

#### C-d-III-1-3. 正規雇用看護職員の入職状況

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の入職者数別施設割合を図d-III-3に示す。

4月1日採用における新卒・既卒別では、既卒の入職者が多く、1名以上の既卒看護師の入職があった施設が47施設(23.5%)、1名以上の既卒准看護師の入職があった施設が6施設(3.0%)であった。一方、新卒看護職の入職者については、1名以上の新卒看護師の入職があった施設が4施設(2.0%)、1名以上の新卒准看護師の入職があった施設は1施設のみであった。

中途採用の入職では、看護師の入職が多く、1名以上の中途採用看護師の入職があった施設が76施設(38.0%)であった。人数では、1名の入職が最も多く35施設(17.5%)、2名の入職があった施設が22施設(11.0%)、

3名の入職があった施設が10施設(5.0%)、4名以上の入職があった施設が9施設(4.5%)であった。中途採用の准看護師が1名以上入職した施設は、10施設(5.0%)であった。

#### C-d-III-1-4. 正規雇用看護職員の不採用状況・理由

4月1日採用(新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の不採用人数別施設割合を図d-III-4に示す。

1名以上の不採用を報告した施設は、既卒看護師の採用、および、中途採用の看護師・准看護師で報告があった。4月採用の既卒看護師の不採用があった施設が8施設(4.0%)、中途採用の看護師の不採用があった施設が22施設(11.0%)、中途採用の准看護師で不採用があった施設が3施設(1.5%)であった。

不採用を出した施設33施設(16.5%)に、不採用とした理由を尋ねた結果を図d-III-5に示す。多く挙げられた理由は、雇用条件の希望(15施設、55.6%)、コミュニケーションスキル(13施設、48.1%)、経歴(7施設、25.9%)、適正(4施設、14.8%)であった。その他の理由としては、態度・業務に対する姿勢などが挙げられた。

また、理由の中でもっとも多いと感じる理由を一つ選んでもらったところ、8件の回答が得られ、その内訳は、「雇用条件の希望」3件、「コミュニケーションスキル」2件、「志望動機」「専門的知識・技術」「適正」それぞれ1件であった。

#### C-d-III-1-5. 入職6か月以内の退職

2018(平成30)年度採用正規雇用者のうち、入職6か月以内に退職した看護職がいたか、また、いた場合は、その人数を尋ねた。

正規雇用者の入職6か月以内退職者の有無についての回答結果を図d-III-6に示す。6か月以内退職者が「いた」と回答した施設は、21施設(10.5%)であった。

また、6か月以内退職者のいた21施設における、退職看護職の資格・卒業区分別の人数を図d-III-7に示す。既卒看護師の退職があった施設が最も多くなっていた(17施設、81.0%)。

#### C-d-III-2. 看護職員需給バランス

2018(平成30)年度看護職員の募集・採用における需給バランスについて、C-d-III-1~3で示した数値から算出した。

##### C-d-III-2-1. 募集数と受験者数のバランス

施設ごとに募集数と受験者数の差を算出し、募集に対し受験者数が<多い・一致・少ない>の3区分それぞれに当てはまる施設数を図d-III-8に示す。4月1日採用の新卒看護師、既卒准看護師、中途採用准看護師では、募集・受験ともに0の施設が多いため、ほとんどが一致となっていた。

既卒看護師の採用では、募集より受験が少ない施設が35施設(23.1%)、逆に、募集より受験が多い施設が9施設(6.0%)であった。

最も採用が多くされていた中途採用の看護師では、募集より受験が少ない施設が41

施設(25.8%)、募集より受験が多い施設は、27施設(17.0%)であった。

#### C-d-III-2-2. 募集数と入職者数のバランス

施設ごとに募集数と入職者数の差を算出し、募集に対し入職者数が<多い・一致・少ない>の3区分それぞれに当てはまる施設数を図d-III-9に示す。准看護師については、新卒・既卒・中途ともに、募集・入職ともに0の施設が多いため、ほとんどが一致となっていた。

既卒看護師の採用では、募集より入職者が少ない施設が36施設(23.8%)、逆に、募集より入職者が多い施設が12施設(7.9%)であった。

最も採用が多くされていた中途採用の看護師では、募集より入職が少ない施設が46施設(28.9%)、募集より入職が多い施設は、19施設(11.9%)であった。

#### C-d-III-3. 多様な人材の募集・採用状況

多様な人材の募集・採用状況を表d-III-1~10、および、図d-III-10~12に示す。非常勤・パートは、半数を超える施設が募集していた。定年退職後の再雇用を希望する看護職がいる施設は18.0%であった。認定・専門看護師募集をしている施設は8施設あったが、採用につながった施設は1施設であった。特定行為研修修了者の募集施設は4施設あったが、採用につながった施設はなかった。60歳以上の新規雇用をしている施設が15施設あり、11施設が採用していた。

#### C-d-III-4. 募集数の変動

2018(平成30)年度の募集数の増減の認識について、図d-III-13に示す。募集数が「定期採用していないので比べられない」が最も多く113施設(56.5%)を占め、「例年通りだった」が55施設(26.5%)であった。例年より「多かった」が12施設(6.0%)、「少なかった」が10施設(5.0%)であった。

また、募集数の変動の背景を図d-III-14~16に示す。2018(平成30)年度の募集数例年より「多かった」と答えた施設の背景と「少なかった」と答えた施設の背景を比較すると、一番多い理由は、「退職者の変動」で同一であるが、「新規事業の立ち上げ/事業の廃止」は「多かった」と答えた施設で多くなっており、新規事業の立ち上げに伴う求人もあることがうかがえた。

#### C-d-III-5. 入職した人材の評価

入職した人材に対する評価を、4月時点での実感、現在の実感の2時点について聴取した。結果を図d-III-17に示す。4月時点では、「期待通りだった」「まあまあ期待通りだった」に集中していたが、現在になると、「期待以上だった」「期待通りでなかった」双方で増加がみられた。

#### C-d-IV. 採用選考・採用活動

採用区分ごとの全ての回答枠に回答がないものを除外し、分析した。

##### C-d-IV-1. 選考方法

採用区分ごとの採用試験内容では、全て

の採用区分において、個人面接を実施する施設が多くなっており、区分により実施率は異なるが87～95%で個人面接が実施されていた。採用区分ごとの個人面接実施状況は、図 d-IV-1-1 に示す。また、個人面接以外の採用試験の実施施設割合を図 d-IV-1-2 に示す。新卒・既卒・中途採用においては、適性検査を行う施設が10%を超えており、小論文を実施する施設も10%近くとなっていた。

#### C-d-IV-2. 採否判定において優先する条件・能力

採用区分ごとの採用判定で優先する条件・能力について、図 d-IV-2 に示す。協調性・対人関係能力はすべての採用区分において重要視されており、おおよそ7割程度の施設が優先すると回答していた。既卒採用・中途採用・パート採用・紹介予定派遣・産育休代替派遣では看護実践能力を優先すると回答した施設が4割を超えていた。

#### C-d-IV-3. 採用活動の実施状況とその効果

実施している採用活動とその効果の実感について、図 d-IV-3 に示す。ナースセンター・ハローワークの利用が最も多くの施設で実施されていた。看護基礎教育機関からの実習受け入れは、実施率は高いが、採用につながったと捉えられている率は低くなっていた。

#### C-d-IV-4. 人事施策・就業支援の実施状況と

その効果

実施している人事施策とその施策が採用・定着につながったと感じている施設の数・割合を図 d-IV-4 に示す。施設外での研修支援を実施している施設が最も多くなっていたが、採用・定着につながったと捉えられている率は高くなかった。ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態については、実施率とともに採用・定着につながったと捉える割合も高くなっていた。

#### C-d-V. 採用計画・採用方針

##### C-d-V-1. 採用計画担当・採用実施担当者(部署)

看護職員採用計画実施部署を図 d-V-1 に示す。看護職員の採用計画はどこが行うかを複数回答で尋ねたところ、事業所が112施設(56.0%)、法人本部が113施設(56.5%)、その他21施設(10.5%)であった。

看護職員採用計画立案者を図 d-V-2 に示す。採用計画立案に関与する者を複数回答で尋ねたところ、看護職150施設(75.0%)、事務部103施設(51.5%)、医師18施設(9.0%)、その他40施設(20.0%)であった。

また、採用試験などに参加している者を複数回答で尋ねたところ(図 d-V-3)、所長146施設(73.0%)、所長以外の看護職32施設(16.0%)、法人本部107施設(53.5%)、その他36施設(18.0%)であった。

##### C-d-V-2. 2019(平成31)年度看護職員の採

## 用計画

2019（平成 31）年度の看護職員採用方針を図 d-V-4 に示す。「例年通りの方針」が最も多く 80 施設（40.0%）、「方針が決まらない」が 46 施設（23.0%）であった。例年より増やす方針が 38 施設（19.0%）である一方、例年より減らす方針は 5 施設（2.5%）にとどまった。

2019（平成 31）年度の資格・採用区分別の募集状況について、図 d-V-5、図 d-V-6 に示す。120 施設（60.0%）の施設が、既卒看護師の募集をしていた。新卒看護師の募集を行った施設は 36 施設（18.0%）、既卒准看護師の募集を行った施設は 28 施設（14.0%）であった。

多様な人材の採用では、98 施設（49.0%）が非常勤・パートの採用を希望（積極的に採用したい・採用したい）しており、39 施設（19.5%）が認定・専門看護師の採用を希望していた。

### C-d-V-3. 今後の採用方針

2020（平成 32）年度以降の看護職員採用方針を図 d-V-8 に示す。「わからない」が 88 施設（44.0%）と最も多い回答であったが、次いで、変更する予定はない（56 施設、28.0%）、増やす方針である（43 施設、21.5%）と続き、減らす方針と答えた施設は 1 施設にとどまった。

## C-d-VI. 自由記載回答の要約

### C-d-VI-1. 必要な人材

今後施設でどのような人材が必要かを自

由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、「意欲・熱意がある」「明るく、コミュニケーション能力が高い」「自律性がある」「豊富な看護経験がある」「リーダーシップがとれる」「臨床判断力・スキルを持つ」「シフト勤務が可能である」「長く働ける」「若手人材」「健康である」等が挙げられた

### C-d-VI-2. 看護職員確保に関する問題や課題

看護職員確保の現状について問題と感じていること、今後の課題と思うことについて自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、採用に関する問題として「募集しても応募がない」「365 日 24 時間体制の負担により応募が少ない」「処遇が低いため応募がない」「転職できるから離職が多い」「ハローワークからの紹介は望めない」「紹介会社利用によるコスト増がある」などが挙げられた。また、配置の課題として、「急な退職者が出ると、存続が困難となる」「オンコールへの抵抗があり対応できる職員へのしわ寄せがある」「同じ年代の看護職ばかりとなっている」「訪問看護従事者は高齢化している」「人間関係トラブル・退職しやすい」「人員に余裕がなく子育て世代への対応ができない」「新人教育の同行訪問は経営を圧迫している」などが挙げられた。今後の取り組み課題につながる内容としては、「宣伝力が不足している」「大変というイメージが定着してしまい、やりがい伝わっていない」「訪問先を含め知り合いからの紹介に力を入れている」「定着には、働きやすい雇用条

件が必要である」「施設の環境を整備することが必要である」等が挙げられた。

## C-e. 介護施設の結果

### C-e-I. 回答施設の概要

協力の同意が得られた 237 施設を分析した。

回答施設の所在地（厚生局）は、関東信越が 78 施設（32.9%）と最も多かった（図 e-I-1）。設置主体では社会福祉法人が最も多く 144 施設（60.8%）、次いで医療法人が 78 施設（32.9%）であった（表 e-I-1）。

施設区分では、介護老人福祉施設が 132 施設（55.7%）であり（図 e-I-2-1）、介護老人保健施設 104 施設の中では「基本型」が 66 施設（63.5%）と最も多かった（図 e-I-2-2）。

入所定員では、51～100 人の施設が約 75%を占め最も多く、41～50 人の施設と 101 人以上の施設は約 10%ずつあった（図 e-I-3）。

### C-e-II. 現在の職員の状況

#### C-e-II-1. 職員数の状況

全職員数を尋ねた項目については、全ての欄に回答がなかった施設を除外し、234 施設を分析した。常勤換算パート看護職数を含む分析では不明な回答 1 施設を除外し 233 施設を分析した。回答欄の一部に空欄がある場合、0 名と無回答の区別が不明瞭な回答があったが、看護職を雇用している施設の実態把握を優先しできるだけデータを

活用するため、空欄は 0 名としてまとめて集計した。尚、看護職員には看護師・准看護師を含む。

施設に所属する常勤看護職員とパート・派遣看護職員の常勤換算合計数を確認した。5 以上 10 名未満の施設が 105 施設（45.1%）と多かった（図 e-II-1）。雇用形態・資格別では、常勤看護師については、施設に所属する常勤看護師がいない（不明を含む）施設が 17 施設（7.3%）、いる施設では 3 名が最も多く 46 施設、6 名以上は 49 施設（20.9%）であった（図 e-II-2）。常勤准看護師職員数では 1～3 名の施設が多かった（図 e-II-3）。常勤看護師・准看護師の合計人数では 4 名が最も多く 44 施設（18.9%）、次いで合計 3 名・5 名の施設が多かった。11 名以上の施設が 35 施設（15.0%）あった（図 e-II-4）。

パート看護職では、パート看護師がいない（不明を含む）施設は 113 施設（48.5%）であり、常勤換算で 0.1 以上 1 名未満の施設が 56 施設（24.0%）、1 以上 2 名未満の施設が 29 施設（12.5%）であった（図 e-II-5）。パート准看護師が常勤換算でいない（不明を含む）施設が 136 施設（58.4%）であり、いる施設では常勤換算で 0.1 以上 1 名未満の施設が 40 施設（17.2%）と多く、次いで 1 名以上 2 名未満の施設が 36 施設（15.5%）であった（図 e-II-6）。パート看護師・准看護師を含めたパート看護職が常勤換算で所属する施設は 148 施設（63.5%）であった（図 e-II-7）。派遣看護職（看護師・准看護師を含む）の常勤換算数では、いる（0 名より大きい数で回答）施設は 21 施設（9.0%）

であった（図 e-II-8）。

常勤看護師・准看護師の中に休職者がいる施設は 23 施設（9.8%）であり、休職者数は 1～2 名であった。

#### C-e-II-2. 施設の看護職員の特徴（勤続年数・年齢）

常勤看護職員の勤続年数別就労割合を図 e-II-9 に示す。施設で勤務する常勤看護職について勤続年数区分（5 年未満、5～9 年、10～14 年、15～20 年、20 年以上）別の就労人数を尋ね、各施設の常勤看護職数をもとに、各勤続年数区分の就労人数割合を算出した。就労割合を就労なし（不明を含む）と、就労ありは 25%毎に群分けし、各勤続年数区分の就労割合別の施設数をグラフに示した。なお全ての欄に回答がないもしくは全職員数の回答がない施設を除いた 231 施設を分析対象とした。勤続年数 5 年未満の就労なし（不明を含む）と回答した施設は、27 施設（11.7%）、勤続年数 20 年以上の就労なし（不明を含む）と回答した施設は 170 施設（73.6%）であった。勤続年数が長い区分ほど就労者がいない施設数が多かった。勤続 5 年未満の職員割合が 75～100%の施設も 33 施設（14.3%）あった。

看護職員の年齢層別就労割合は図 e-II-10 に示す。20 歳代、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以上の看護職員数（常勤・パート等含む）を尋ね、常勤看護師およびパート看護職（実数）、派遣看護職（常勤換算数）の合計数に対する各年齢層の就労割合を算出した。就労なし（不明を含む）と、就労あり

は 25%毎に分け、各割合別の施設数をグラフ示した。なお全ての欄に回答がないもしくは全職員数がない施設を除いた 232 施設を分析した。20 歳代の職員の就労がない施設は 178 施設（76.7%）、30 歳代がない施設は 101 施設（43.5%）であった。一方 50 代がない施設は 24 施設（14.2%）であり、50 代が半数（50%）以上の職員構成の施設が 2 割以上あった。60 歳以上が 75～100%の施設も 9 施設（3.9%）あった。

#### C-e-III. 看護職員の募集・採用状況

##### C-e-III-1. 募集・採用状況（募集・受験・不採用・入職）

2018（平成 30）年度 4 月 1 日採用の正規雇用看護職員数、および、2018（平成 30）年度の正規雇用看護職員の中途採用者数（2018 [平成 30] 年 4 月 2 日～調査日までの採用）について、職種を看護師（保健師業務での保健師採用は含まない）・准看護師・助産師の 3 区分、内容を募集数・受験者数・不採用数（不採用通知を出した人数、採用辞退は含まない）・入職者数の 4 区分について尋ねた。4 月 1 日採用者については、新卒採用・既卒採用に分けて尋ねた。

4 月 1 日採用者と中途採用者については別の設問で尋ねており、それぞれ全区分について記入の無かった施設は「無回答」とした。4 月採用 184 施設、中途採用 212 施設から回答が得られた。

##### C-e-III-1-1. 正規雇用看護職員の募集状況

4 月 1 日採用（新卒・既卒）、中途採用別、

および、看護師・准看護師別の募集数別施設割合を図 e-III-1 に示す。助産師の募集は 1 施設のみであり看護師の募集施設を合わせて施設数を算出した。4 月 1 日採用の新卒看護師を募集した施設は無回答を含む 237 施設中 29 施設 (12.2%)、既卒看護師は 61 施設 (25.7%)、新卒准看護師は 17 施設 (7.2%)、既卒准看護師は 39 施設 (16.5%) であった。中途採用では看護師を募集した施設は 128 施設 (54.0%)、准看護師は 82 施設 (34.6%) であった。募集数はいずれも 1 名～数名の募集が多かった。複数名 (2 名以上) の募集を行った施設が最も多い採用区分は中途採用の看護師で 60 施設あった。

#### C-e-III-1-2. 正規雇用看護職員の受験状況

4 月 1 日採用 (新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の受験者数別施設割合を図 e-III-2 に示す。4 月採用で新卒看護師の受験があった施設は 4 施設 (1.7%)、既卒看護師は 23 施設 (9.7%)、新卒准看護師は 2 施設 (0.1%)、既卒准看護師は 13 施設 (5.5%) であった。助産師の受験者がいた施設はなかった。中途採用で看護師の受験があった施設は 94 施設 (39.7%)、准看護師の受験があった施設は 58 施設 (24.5%) であった。

#### C-e-III-1-3. 正規雇用看護職員の入職状況

4 月 1 日採用 (新卒・既卒)、中途採用別、および、看護師・准看護師別の入職者数別施設割合を図 e-III-3 に示す。新卒看護師の入職があった施設は 4 施設 (1.7%)、既卒看護

師の入職があった施設は 22 施設 (9.3%)、新卒准看護師の入職があった施設は 2 施設 (0.1%)、既卒准看護師の入職があった施設は 14 施設 (5.9%) であった。助産師としての入職者がいた施設はなかった。中途採用では看護師の入職があった施設は 100 施設 (42.2%)、准看護師では 59 施設 (24.9%) であった。

#### C-e-III-1-4. 正規雇用看護職員の不採用状況・理由

2018 (平成 30) 年度採用で 4 月 1 日採用 (新卒・既卒)、中途採用別の不採用を通知した施設割合を図 e-III-4 に示す。

不採用通知を出したと回答した施設は、4 月採用について回答があった 184 施設中、新卒採用では 1 施設、既卒採用では 11 施設あった。中途採用では 212 施設中 30 施設あった。

不採用通知を出したと回答した施設に対し、その不採用理由を複数回答で尋ねたところ、32 施設から回答があった。「雇用条件の希望を挙げた施設」が最も多く 21 施設 (65.6%) があった。次いで「コミュニケーションスキル」が 12 施設 (37.5%) であった (図 e-III-5)。適性の自由記載では「電子カルテを扱うことができるか」や「日曜・祝日の勤務が可能かどうか」などが挙げられた。その他の自由記載では、病棟経験の有無などがあった。不採用理由のうち最も多い理由を 1 つ選択してもらったところ、7 施設から回答が得られ、4 施設が「雇用条件の希望」と回答した。



#### C-e-III-1-5. 入職 6 ヶ月以内の退職

2018（平成 30）年度採用正規雇用者のうち入職 6 ヶ月以内に退職した看護職の有無、また、退職者がいた場合はその人数を尋ねた。退職者がいたと回答した施設は 41 施設（17.3%）であった（図 e-III-6）。退職者がいた 41 施設のうち、資格・採用区分別退職者の有無では、既卒看護師の退職があったと回答した施設が最も多く、次いで既卒准看護師であった（図 e-III-7）。

#### C-e-III-2. 看護職員需給バランス

2018（平成 30）年度看護職員の募集・採用における需給バランスについて、C-e-III-1 で用いた数値から算出した。分析は募集・採用状況について記載のあった 4 月採用 184 施設と中途採用 212 施設について行った。

##### C-e-III-2-1. 募集数と受験者数のバランス

施設ごとに募集数と受験者数の差を算出し、募集に対し受験者数が<多い・一致・少ない>の 3 区分それぞれに当てはまる施設割合を図 e-III-8 に示した。4 月入職の新卒准看護師を除く、新卒看護師・既卒看護師・既卒准看護師、および中途採用の看護師・准看護師では、募集数よりも受験者が少ないもしくは多い施設があった。全ての採用区分で、募集数よりも受験者数が少ない施設のほうが、受験者数が多い施設よりも多かった。募集数と受験者数が一致しない施設の割合は、4 月採用よりも中途採用で高かつ

た。

##### C-e-III-2-2. 募集数と入職者数のバランス

施設ごとに募集数と入職者数の差を算出し、募集に対し受験者数が<多い・一致・少ない>の 3 区分それぞれに当てはまる施設割合を図 e-III-9 に示した。募集数より入職者数が少ない施設は中途採用の看護師で最も多く 65 施設（30.7%）であった。他の全ての区分でも募集数よりも入職者数が少ないと回答した施設が複数あった。一方、募集数よりも入職者数が多い施設もあり、4 月既卒採用、中途採用では複数あった。

##### C-e-III-2-3. 募集・受験者数と不採用数のバランス

不採用通知を出した施設では、募集数よりも受験者数が多かった施設もあるとともに、募集数よりも受験者数が少ない施設もあった。採用区分別では既卒看護師、中途採用の看護師・准看護師で少数だが募集数よりも受験者数が少ない中、不採用を通知していた。

#### C-e-III-3. 多様な人材の募集・採用状況

多様な人材について 2018（平成 30）年度での募集の有無と採用したか否かを尋ねた。なお定年退職後の再雇用については希望の有無と雇用したか否かを尋ねた。募集の有無は図 e-III-10、採用の有無は図 e-III-11 に示す。募集（希望）・採用（雇用）があった施設数を図 e-III-12 に示す。

募集（希望）の有無では、「非常勤・パー

ト」は約半数の 121 施設、「60 歳以上の新規雇用」は 44 施設 (18.6%) が募集したと回答し、「定年退職後の再雇用」は 90 施設 (38.0%) が希望があったと回答した。一方、採用 (雇用) の有無では、「非常勤・パート」は 75 施設 (31.6%)、「60 歳以上の新規雇用」は 23 施設 (9.7%) が採用したと回答し、「定年退職後の再雇用」は 73 施設 (30.8%) が雇用したと回答した。全ての人材区分で募集した (希望があった) と回答した施設数よりも採用 (雇用) したと回答した施設数が少なかった。募集の有無と採用の有無の組み合わせを確認したところ、募集はしたが、採用していない施設もある一方で、非常勤・パート、役職雇用、60 歳以上の新規雇用では、募集を行わなかったが、採用した施設もあった (表 e-III-1~10)。

#### C-e-III-4. 募集数の変動

2018 (平成 30) 年度の募集数の増減について例年と比較して尋ねた。定期採用をしていないので比べられないと回答した施設が最も多く半数以上 (127 施設) であった。「例年通り」と回答した施設が 63 施設 (26.6%)、例年より「多かった」と回答した施設が 14 施設 (5.9%)、「少なかった」と回答した施設は 24 施設 (10.1%) であった (図 e-III-13)。「多かった」または「少なかった」と回答した施設に対して、その背景となった状況について複数回答で尋ねた。「多かった」背景 (図 e-III-14)、「少なかった」背景 (図 e-III-15) いずれも、「退職者数の変動」を挙げた施設が最も多く、それぞれ 9

施設、16 施設であった。その他の自由記載では、少なかった要因として「人材が集まらない」と記載した施設が複数あった。募集数増減全体の背景として多かった・少なかった背景を合わせて集計した結果を図 e-III-16 に示す。「退職者の変動」が最も多く、「医療サービス・機能の変更」は 4 施設、「新規事業の立ち上げ/事業の廃止」は 3 施設であった。

#### C-e-III-5. 入職した人材の評価

2018 (平成 30) 年度に入職した人材に対する評価 (期待通りだったかどうか) を、4 月時点での実感と現在の実感の 2 時点について、5 件法 (期待以上だった~期待通りではなかった) で収集した (図 e-III-17)。回答があった施設では、4 月時点と現在の評価いずれも「まあまあ期待通りだった」が最も多く、「期待通りだった」、「あまり期待通りではなかった」の順で続いた。2 時点を比較すると、4 月時点に比べ現時点では、「無回答」と「まあまあ期待通りだった」が減り、他の回答が増加した。「期待以上だった」は 2 施設から 14 施設へ、「あまり期待通りではなかった」は 19 施設から 28 施設に増加した。

#### C-e-IV. 採用選考・採用活動

採用区分ごとの全ての回答枠に回答がないものを除外し、分析した。

##### C-e-IV-1. 選考方法

新卒採用、既卒採用、中途採用、パート採

用、役職雇用、再雇用について、採用区分ごとに行っている採用試験を複数回答で尋ねた。採用区分ごとに、回答がないもしくは採用を実施していないことが明瞭な施設を除き、実施割合を算出した。どの採用区分でも「面接（個人）」が最も多くの施設が行っており、約9割以上の施設が実施していた（図 e-IV-1-1）。新卒採用・既卒採用・中途採用では、個人面接に次いで、「小論文」、「適性検査」の順で実施されている施設割合が高く、新卒採用での「小論文」は23.1%の施設で実施されていた。役職雇用では「個人面接」に次いで「適性検査」を実施している施設が多かった。その他の記述では書類、法人本部での試験や現場での実習などの回答があった（図 e-IV-1-2）。

#### C-e-IV-2. 採否判定において優先する条件・能力

看護職員の採用判定において優先する条件・能力について、採用区分ごとに複数回答で3つまで回答してもらった。採用区分は新卒採用、既卒採用、中途採用、役職雇用、60歳以上の新規雇用、パート採用、紹介予定派遣、産育休代替派遣とした。

全ての採用区分で、「協調性・対人関係能力」が最も高かった。「勤務条件」は、既卒・中途・パート採用での回答が多かった。「協調性・対人関係能力」、「自立性・向上心・積極性」「誠実性・倫理性」「自己管理能力・ストレス耐性」は各採用区分の中で新卒採用での回答が最も多かった。「指導・育成力」は、他の採用区分と比べて役職雇用のみで

明らかに高かった。ほか「職歴・経歴」や「論理性」も役職雇用者で、他の採用区分よりも高かった（図 e-IV-2）。

#### C-e-IV-3. 採用活動の実施状況とその効果

施設で行っている採用活動について、実施している活動と、実施している活動のうち採用につながった（効果があった）活動について尋ねた（図 e-IV-3）。

「ナースセンター・ハローワークの利用」は全237施設のうち、182施設（76.8%）が実施しており、最も多くの施設が行っている採用活動だった。その他「合同説明会への参加」（99施設、41.8%）、「スタッフへの友人紹介の奨励」（99施設、41.8%）、「メディアへの広告掲載・HPの充実」（86施設、36.3%）、「有料職業紹介事業者の利用」（78施設、32.9%）が3割以上の施設が実施している活動であった。

効果の実感がある活動を把握するため、実施していると回答した施設数に対する、採用につながった（効果があった）と感じると回答した施設数の割合を算出した（図 e-IV-3）。その結果、「有料職業紹介事業者の利用」がもっとも高く、66.7%が効果があった（採用につながった）と感じていた。その他、実施した施設のうち効果を実感した施設が半数以上（50%以上）の活動は、「ナースセンター・ハローワークの利用」（59.3%）、「派遣会社への登録」（53.3%）、「スタッフへの友人紹介の奨励」（52.5%）であった。「合同説明会への参加」が採用につながったと感じた施設の割合は16.2%であった。また「教

育機関への訪問」「看護基礎教育機関からの実習受入れ」は採用につながったと感じる割合がそれぞれ0%、2.3%と低かった。

#### C-e-IV-4. 人事施策・就業支援の実施状況とその効果

人事施策・就業支援について、施設で実施しているものと、実施しているもののうち採用につながった（効果があった）もの、定着につながったものについて尋ねた（図 e-IV-4）。

「施設外での研修支援」を行っている施設が237施設のうち138施設（58.2%）で最も多かった。その他、4割以上の施設が実施していたのは、「子育て支援」（131施設、55.3%）、「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態」（110施設、46.4%）、「メンタルサポート」（98施設、41.4%）、「個人の生活背景を考慮した配属先の決定」（96施設、40.5%）であった。

実施していると回答した施設数に対する、採用につながった（効果があった）と感じると回答した施設数の割合と、定着につながったと回答した施設数の割合を算出した（図 e-IV-4）。

採用につながったと感じる割合は、「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態（52.7%）」、「個人の生活背景を考慮した所属先の決定（45.8%）」、「子育て支援（39.7%）」の順で高かった。定着につながったと感じる割合は「ワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な雇用形態（63.6%）」、「個人の生活背景を考慮した所属先の決定

（56.3%）」、「子育て支援（51.9%）」の順で採用につながった割合の順位と同じであった。多くの施設で実施されていた「施設外での研修支援」は採用への効果の実感は13.8%、定着への効果の実感は26.8%であり、採用・定着につながる実感は低かった。全ての施策・支援で採用につながったと感じる割合よりも定着につながったと感じる割合のほうが高かった。

#### C-e-V. 採用計画・採用方針

##### C-e-V-1. 採用計画担当・採用実施担当者（部署）

看護職員の採用計画をどこが行うかについて複数回答で尋ねた（図 e-V-1）。事業所が163施設（68.8%）、法人本部が109施設（46.0%）であった。その他では施設長、併設病院、本院看護部、看護管理者、人事などの記載があった。また、採用計画立案に関与する者を複数回答で尋ねたところ、事務職が163施設（68.8%）で最も多く、次いで看護職が150施設（63.3%）であった（図 e-V-2）。その他では施設長、法人、本部、法人職員などの記載があった。実際に看護職員の採用試験等に参加している者については（図 e-V-3）、複数回答で半数以上の施設が選択したのは、施設長（154施設、65.0%）、看護職（152施設、64.1%）、事務職（123施設、51.9%）であった。医師は15施設（6.3%）、介護職4施設（1.7%）と少なかった。その他では、理事長、事務長、副施設長、ケアマネージャーなどの記載があった。

## C-e-V-2. 2019（平成 31）年度看護職員の採用計画

2019（平成 31）年採用の看護職員の採用方針（採用数の動向）について尋ねた結果を図 e-V-4 に示す。「例年通りの方針」と回答した施設が最も多く 125 施設（52.7%）であった。「例年より増やす方針」「方針が決まらない」と回答した施設はそれぞれ 32 施設、38 施設で、全体の 15%前後であった。「例年より減らす方針」と回答した施設は 6 施設（2.5%）であった。

新卒採用・既卒採用の募集の有無では、新卒看護師・准看護師は 2 割強の施設で募集があり、既卒看護師・准看護師では 122 施設（51.5%）・108 施設（45.6%）が募集する（した）と回答した。（図 e-V-5）。

2019（平成 31）年度の多様な人材の採用意欲について「積極的に採用したい～積極的に採用しない」「採用する予定はない」で尋ねた結果を図 e-V-6 で示す。

「積極的に採用したい」と回答した施設が 1 割以上だった人材は「非常勤・パート採用（57 施設、24.1%）」、「定年退職後の再雇用（38 施設、16.0%）」、「60 歳以上の新規雇用（28 施設、11.8%）」であり、「積極的に採用したい」「採用したい」回答と合わせると、それぞれ 49.8%、39.2%、31.2%の施設が採用の意向があった。「認定・専門看護師」「特定行為研修修了者」は、「積極的に採用したい」「採用したい」を合わせ 20 施設（8.4%）、19 施設（8.0%）で採用意向があった。

一方「採用予定がない」施設が半数を超えたのは「紹介予定派遣」、「産育休代替派遣」、

「役職雇用」、「認定・専門看護師」、「特定行為研修修了者」、「外国語対応可能者」、「外国籍の看護職」であった。

## C-e-V-3. 今後の採用方針

2020（平成 32）年度以降の看護職員採用における採用方針について 4 件法で尋ねた（図 e-V-7）。

「変更する予定はない」と回答した施設が 107 施設（45.1%）で最も多かった。次いで「わからない」と回答した施設が 92 施設（38.8%）であった。「増やす方針である」と回答した施設は 25 施設（10.6%）。「減らす方針である」と回答した施設は 1 施設のみであった。

## C-e-VI. 自由記載回答の要約

### C-e-VI-1. 必要な人材

今後施設でどのような人材が必要かを自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、「協調性がある」、「コミュニケーション能力がある」「連携ができる」「マネジメント力がある」などの他、「高齢者看護・高齢者福祉の知識がある」「幅広い知識や判断力がある」「利用者に寄り添った看護ができる」も挙げられた。また、「中・長期的に就労できる」「夜勤・オンコールができる」「シフト勤務ができる」など勤務条件に関する内容もあった。

### C-e-VI-2. 看護職員確保に関する問題や課題

看護職員確保の現状について問題と感じ

ていること、今後の課題と思うことについて自由記載で尋ね、回答内容を集約した。その結果、採用や人員に関する問題として「募集しても応募が少ない」「ハローワークへの求人を出しても応募がない」「看護実習生の受け入れを行っても採用につながらない」「病院と比べ給与が低い傾向にある」「50～60代などの同じ世代の看護職が多い」「欠員が生じた際にすぐに採用ができない」「紹介会社利用による採用コストが増大している」などが挙げられた。また「多様な勤務帯に対応できる人材の確保」「介護職との協働」、また「利用者のニーズの多様化や医療依存度の増大に対応できる人材の確保」も課題であった。「看護職員配置が進む施策の必要性」「処遇改善の必要性」とともに、「子育て世代の雇用の促進」等も挙げられた。

#### D. 考察

本調査では、看護職員の採用に関わる実態を把握するため、全国の病院・有床診療所・訪問看護ステーション・介護施設からこれらの施設区分ごとに、所在地域（厚生局等）及び病院では病床数区分、介護施設では施設種別により層別無作為抽出し、質問紙調査を行った。回答があった施設のうち、協力の意思表示があった施設の回答を集計し、看護職員の採用に関わる現状を把握した。

分析に含めた施設は施設区分ごとに配布施設の2～3割であったが、いずれの施設区分もすべての厚生局の施設を含む回答であった。また層別に配布した病院の病床数区

分、介護施設の施設種別も2～3割の有効回答率で回答に含まれていた。回収率が限られているため回答に偏りがある可能性はあるが、本調査の対象とした範囲のデータは広く入手できたと考える。

回答があった施設の看護職の年齢については、病院ではおおよその平均年齢をカテゴリーで尋ねた。400床以上の病院では平均30～40歳と回答した施設が多く、病床数が少ない施設ほど平均年齢が高い施設が多い傾向にあった。病院以外の施設では各年齢層の在籍状況を確認した。訪問看護ステーション、有床診療所、介護施設ともに20代の看護職が多く就労している施設は少なく、有床診療所・介護施設では60歳以上の看護職が就労している施設が半数以上であり、特に介護施設は多かった。

施設在籍年数では、病院ではおおよその平均勤続年数をカテゴリーで尋ねた結果、施設の規模にかかわらず平均5～14年の範囲の回答を選択した施設が多かった。病院以外の施設では、勤続年数層別の在籍状況を確認した。3つの施設区分すべてで、構成員の半数以上が5年目未満で構成されている施設が複数あった。訪問看護ステーションと介護施設では、20年以上の勤続者がいない施設も多かった。

病院では規模により年齢層が異なる可能性があるが、勤続年数では類似の傾向にあり、規模にかかわらず10年前後で退職する人がいる可能性がある。また、99床以下の施設、訪問看護ステーション、有床診療所、介護施設では、年齢層が高く勤続年数が短

い傾向にある施設があることから、他の施設を経験後転職・異動した看護職が就労している可能性がある。

募集採用状況については、新卒採用・既卒採用・中途採用いずれも全ての施設区分で募集をしなかったと回答した施設があった。新卒看護師の募集がある施設の割合は病院が最も高かった。他の施設区分では新卒看護師を募集する施設もあるが、しなかった施設も少なくない。看護師・准看護師の募集では、新卒看護職を多数雇用する施設が一部あるが、新卒者よりも既卒者・中途採用者を募集した施設数の割合が全ての施設区分で多い傾向にあった。特に病院以外では、中途採用者を募集する施設の割合が他の採用区分よりも多かった。採用状況の変動についてその背景を尋ねた質問では、「退職者数の変動」と回答した施設が多かったことから、採用活動時までの退職者数に合わせた採用が生じている可能性がある。

准看護師の募集は、訪問看護では非常に少なく他の施設では募集する施設はあるが、看護師よりも少ない傾向にある。いずれの施設でも、基準上もしくは基準を考慮すると准看護師の配置数は絶対的に少なく、介護施設など全体の配置自体が少ない場合は、准看護師が1人で勤務する状況が生じることなどから、准看護師を雇用しにくい状況がある可能性が示唆される。

受験者数・入職者数については、概ね募集数と類似の傾向を示した。しかし、募集数に対して受験者数・入職者数が多いもしくは少ない施設もあり、病院以外の施設区分で

は少ない施設のほうが多かった。病院では、募集数と受験者数・入職者数が一致しない、すなわち募集数に対し受験者数・入職者数が多いまたは少ない施設の割合が他の施設に比べ多いが、それぞれの割合は同程度であった。全施設区分において、募集数に対して受験者数が多かった採用区分は中途看護師であった。また病院の看護師採用では、募集数より入職者数が多い施設が2割程度あり、その他の採用区分でも募集数よりも多く看護職員を採用する施設が複数あった。病院以外の施設では、募集数よりも多くの看護職員を採用している施設は病院に比べ少ないといえる。以上の募集・受験・入職状況から、病院以外の施設では、募集数よりも受験者数が少ないため多く採用できていない可能性や、余剰に採用しない傾向にある可能性がある。

また、いずれの施設区分でも不採用が生じていた。その多くは応募数が募集数よりも多かったことによると考えられた。一方で、応募数が少なくても不採用を通知している施設もみられた。不採用通知を出した施設に対し、その不採用理由について複数回答で尋ねた。その結果、病院では「コミュニケーションスキル」が最も多く、その他の施設では「雇用条件の希望」が多かった。病院、訪問看護ステーション、介護施設では、順番は異なるが3番目までに「コミュニケーションスキル」「雇用条件の希望」「経歴」があげられていた。有床診療所では、「雇用条件の希望」に続き、2番目に「専門的知識・技術」と「経歴」が並び、次いで「コミュニ

ケーションスキル」が続いた。施設区分に関わらず不採用理由が選択された項目もあり、いずれの施設区分に採用される際も欠かせない条件や能力である可能性もある。一方で、不採用とする理由で最も多いものは施設区分で異なっており、求めている人材が施設区分すなわち施設の特性により異なっている、もしくは受験者の特性が異なっていた可能性もある。

また、採用判定で優先される能力は新卒採用・役職雇用など採用種別ごとに異なっていたが、施設区分別では同様の傾向を示した。また、いずれの採用種別でも、協調性・対人関係能力は優先する項目の上位であった。また役職雇用者では、他の種別で下位だった「指導・育成力」が優先される能力であると多くの施設が回答した。採用種別によって採用にあたり期待する能力・求める能力が異なるが、採用種別ごとの求める人材は施設の特性を超えて類似することが予測できる。求職者の応募と施設の実際の採用が効率的に進むためには、雇用条件および、経歴、専門的知識、指導力など経験・能力のマッチングが必要と考える。

多様な人材の採用では、非常勤・パート、紹介予定派遣、役職雇用、認定・専門看護師、特定行為研修修了者など選択肢として設定した採用についてその募集の有無・採用の有無などを含めた。全ての施設区分で全ての採用種別の募集がおこなわれていた。非常勤・パートの募集・採用については、いずれの施設区分でも調査年度に募集しなかったと回答する施設があり、1番少ない病

院でも3割弱あった。翌年度の採用についての設問でも採用する予定がないとの回答が見られた。60歳以上の新規雇用は、有床診療所では採用はなかったが1施設が募集しており、そのほかの施設区分では複数の施設が募集し、採用したと回答した。定年退職後の再雇用について、病院では7割の施設で希望があったと回答し、他の施設区分でも希望があった施設は少ないものの、全ての施設区分で雇用されていた。採用・雇用が複数施設で行われていることから60歳以上の応募があり、再雇用制度は希望者が多くいることが考えられる。訪問看護ステーションや有床診療所では、認定看護師・専門看護師を募集したが採用はないなど、募集しても採用がない採用種別もみられた。多様な人材の採用では、その人材に該当する人数が多くない場合もあり、施設によって応募自体がないまたは少ない可能性もある。こうした多様な人材を雇用したい施設では、雇用したい人材が応募しやすい、あるいは施設側が雇用したい人材にアクセスできるような採用につながる試みが必要かもしれない。また、多様な人材の次年度の採用意欲については、少数ではあるが採用意欲がある施設がみられた。多様な人材、すなわち、専門的・熟練した技能や役割を担える人材の募集は、現在の募集・採用状況および今後採用意欲からみても、いずれの施設区分でも広がっている可能性がある。一方で、少数の施設でのみ募集されている人材もあり、雇用人数が急速に拡大するとはいえない。

施設での看護職員の採用計画や採用試験



には、法人（本部）が関わっている施設も複数あった。施設のみで採用計画を決めることができず、希望通りの採用にならない可能性もある一方で、広い対象に周知し採用につなげることができる可能性がある。

各施設で実施しているリクルート活動では、すべての施設区分で「ナースセンター・ハローワークの利用」は高く、医療・福祉施設等ではナースセンターが普及していると思われる。また無料であることやセンターに対する期待の大きさも反映した可能性がある。その他「メディアへの広告掲載・ホームページ（HP）の充実」も多くの施設で行われており、近年の応募者の情報収集方法の傾向を反映した可能性がある。一方、実施しているリクルート活動について採用につながったと感じる割合では「ナースセンター・ハローワークの利用」は6割程度であり、最も高い割合だったのは「有料職業紹介事業者の利用」であった。「合同説明会への参加」では、採用につながったと感じた施設割合が病院で最も多く半数程度、他の施設区分では低かった。合同説明会は、必ずしもその施設区分に特化して開催されておらず、施設のニーズや施設の特性に合った開催となっていない可能性がある。また看護基礎教育機関から実習の受け入れを行っている施設も少なくないが、病院以外の施設では実習の受け入れが採用につながったと実感する施設が少なかった。ナースセンター・ハローワークは多く利用されているが、効果を感じている割合は高くなかった。一方、採用の軸は既卒採用・中途採用にあり、採用

方針として退職者に伴う補充を見込んでいる施設が多いことから、看護職確保において、ナースセンター・ハローワークの役割がより重要となることが予測される。

行っている人事施策について、看護職員の採用や定着に効果があったと実感している施設の割合では、全施設区分でワーク・ライフ・バランスへの配慮など生活に関わる項目が採用・定着両方で高い傾向にあり、求職者や職員が就業・就労継続において求めているニーズおよびそれに伴う勤務条件の多様化を反映しているかもしれない。また職員への教育に関し、病院では採用につながったと感じる施設割合が定着につながったと感じる施設割合を上回っており、求職者が病院に対し、職員への教育という点で高い期待を抱いている可能性がある。人事施策などの活動の多くは、いずれの施設区分でも採用につながったと回答した施設よりも定着につながったと回答した施設が多く、必ずしも採用と定着の効果は一致しないことが示唆された。人材確保に向け、施設区分によって求職者・職員に対する効果的な活動内容が異なることが示唆される。

本調査の結果から、施設側が多様な人材を求めていること、優先する条件・能力や不採用理由で勤務条件・雇用条件があげられていること、また私生活に関わることが採用や定着につながっていることから、施設・就労者双方において多様な雇用形態などの勤務条件が重要視されていることが示され、就労者の能力や希望する雇用条件と施設が求める能力や雇用条件のマッチングが重要

といえる。

2020 年度以降の採用方針では、全体として変更する予定がない施設は多く、採用者数を減らす意向を示している施設は少なかった。一方で有床診療所では、「わからない」と回答した施設が 6 割あり、他の施設区分でも「わからない」と回答した施設も少なくなかった。どの施設区分でも人員を維持していくことを採用計画の主軸にする施設が多い一方で、今後の診療報酬の改定や医療計画に伴い変更が必要になる近年の医療を取り巻く状況の変化の大きさが回答に反映された可能性がある。

#### 研究の限界

本研究では、看護職員を雇用している多様な機能を持つ多様な地域の施設から広くデータを収集するため、全国の病院、有床診療所、訪問看護ステーション、介護施設から地域などを考慮した層化無作為抽出を行い、調査を行った。訪問看護ステーション及び介護施設は介護事業所・生活関連情報検索介護サービス情報公表システムに掲載されている施設であり、公表されている実数と必ずしも一致しないため、施設に偏りがある可能性がある。また、回答率は 2~3 割であり、人材確保を比較的安定的に行うことができている施設や、採用活動の体制が整っている施設など特定の傾向を持つ施設に偏っている可能性を否定できない。

しかし、病院、有床診療所、訪問看護ステーション、介護施設のいずれの施設区分からも配布数の 2~3 割の回答が得られ、病院

では各病床規模の施設から、介護施設では各施設種別から 2~3 割の回答が得られたこと、そして、いずれの施設区分もすべての厚生局を含むなど全国から回答が得られたことから、今回対象とした範囲のデータを全国から広く収集することができたといえる。

#### E. 結論

全国の病院・有床診療所・訪問看護ステーション・介護施設の看護職員の採用に関わる実態を無作為抽出調査により把握した。

多くの施設で、例年通りの募集が行われ今後も見込まれているが、募集数は退職者状況により変動することが予測される。施設により求職者の応募状況は異なるが、いずれの施設区分でも概ね募集数は確保できた施設も少なくない。一方で不足している施設も見られた。また、施設区分を問わず、施設毎に多様な人材を必要としている可能性がある。

看護職員の採用数は、今後の診療報酬の改定や医療計画などの近年の医療を取り巻く状況により変化すると捉えられていた。人材の量的・質的充足に向け、施設毎に求める人材の明確化が必要であるとともに、応募者側も自分自身が発揮したい能力と施設が求める人材を理解した応募が必要となる。看護人材の流動性・多様性を捉え、施設の特徴に合わせた適切な人材配置を考え、有効な求人方法・定着施策が必要であることが示唆された。

## F. 健康危険情報

## G. 研究発表

1. 論文発表
2. 学会発表

## H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得
2. 実用新案登録
3. その他

## I. 引用文献

厚生労働省. 医療施設調査, 2017 (平成 29) 年医療施設 (静態・動態) 調査・病院報告の概要.

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/17/> (閲覧 2019 年 5 月 30 日)

医療経済研究機構. 全国保険医療機関 (病院・診療所) 一覧 (平成 29 年度版).

<https://www.ihep.jp/business/other/> (閲覧 2019 年 5 月 30 日)

## ヒアリング調査

### 1. 調査概要

医療施設等における看護職員確保に関する実態調査のうちヒアリング調査では、戦略的な看護職員採用方針を持つ施設から具体的な実践についての知見を得ることを目的とした。今回の調査では、戦略的看護職員採用の一つとして、地域の医療を支え、異なる機能を有する複数の施設を運営し、施設単位ではなく法人全体として看護職員の採用を実施している法人に着目した。

地域の医療を支え、多様な機能を持つ複数の施設を持ち、法人採用を採用者向けにも公表し公募している法人を、ホームページで確認し選定した。法人内施設の看護部門責任者に研究概要を説明し、協力が得られた施設を調査対象とした。対象者は、看護部門責任者および看護職員の人事・採用を担当する者とし、看護部門責任者に選定を依頼した。対象者それぞれに研究概要を説明し、同意が得られた場合にヒアリングを行った。なお、法人・施設が特定可能な具体的な概要は記載しないことを約束し調査を実施した。

### 2. 調査結果

#### 1) 調査及び対象施設の概要

2法人がヒアリングに参加した。2法人とも法人全体の採用を把握する看護部長等がヒアリングに回答した。また1法人ではその他、法人内の各病院の看護管理者、法人の事務部門人事担当者がヒアリングに参加した。

両施設とも、地域での医療の中核的役割を担うことを掲げ、異なる機能を持つ複数の病院に加え介護施設、訪問看護ステーションなどの複数の施設を持つ法人であった。1法人は全ての施設が1地域に所在するのに対し、1法人は同一県内の離れた地域にも施設を持っていた。採用はいずれも原則法人での採用を行っており、法人採用として公募し、採用数は法人として定めていた。

#### 2) 法人採用の募集・採用実施方法

両法人とも、法人が持つ個別の施設毎ではなく、法人として採用活動を行っていた。具体的には、採用数などの採用計画は各施設の人員状況や今後の施設計画を考慮し法人として決定し、募集する。応募者に対しては、法人本部等が試験や面接を実施し、法人での採用を決定する。配属施設は本人の希望や施設毎の特性、必要人数などから本部で検討し、必要に応じ各施設の看護部門責任者と相談し、各採用者の配属施設が決まる。その後、施設看護管理者との面接や、法人面接の情報、応募書類などを参考に、各施設の看護部門責任者を中心に配属を決定する。

以上のように原則法人全体での募集を行っているが、必要に応じ、施設毎に個別の募集も行われていた。例えば、特定の病院での勤務者の募集、病院内の特定の病棟の機能を考慮した募集などである。その場合は、応募者は募集があった特定の施設もしくは部署に採用・配属される。法人により募集内容は異なるが、特定の勤務状況を具体的に示

し募集する点で両法人共通していた。

### 3) 人事制度・施設間の人事異動

両法人ともに一律の人事制度が採用されていた。施設の機能や特性に関わらず、給与体系は同じであり、昇任等の評価も施設内での評価を反映しつつ法人で決定されていた。

配属後の異動についての方針は法人により異なっていた。施設間異動は本人の希望がなければ基本的には行わない方針を持つ法人と、施設内と同様に施設間異動を行う方針を持つ法人があった。前者の法人では、施設の持つ医療機能や立地などを理由に本人の希望がある場合は異動を行っていた。後者の法人では法人は一つという考え方のもと人事異動の一貫として施設間異動も取り入れられていた。前者の法人では施設間に地理的距離があるのに対し、後者は、全ての施設が同一地域に所在し、異動による転居の必要がないことも施設間異動を可能にしていた。

前述した特定の状況を指定した募集により採用した場合も、その後の異動は法人の方針に従っていた。すなわち、異動を行う方針の法人では、募集通りの部署に配属後、短期間での配置転換は行わないなどの配慮はされるが、ある程度の期間が経過したのちは異動の可能性はある。なおその旨は応募者に説明した上で採用していた。

### 4) 法人としての採用の利点と考慮点

法人全体で採用活動を行うため、煩雑な

募集プロセスの重複がなく、施設毎の負担が軽減されることや、採用数や配置数の調整がしやすいことが挙げられた。また、同一法人内に多様な機能があることや施設を異動できることが、同一法人内で多様な看護を経験できる点や看護職員の生活上の変化やキャリアの希望に対応できる点で、採用にあたり利点になると感じていた。一方で、施設により必要人員数や必要な人材が異なる中で、採用本部では応募者の希望や特性をもとに配置の調整が必要であることや、各施設では欲しい人材について法人や採用本部との調整が必要であることなど考慮すべき点も認識されていた。

### 5) 募集・採用への取り組み

募集活動は、多様な方法を取り入れていた。直接的な活動としては例えば、合同就職説明会や養成校で開催される説明会の参加、ナースセンターやハローワークの利用などである。また奨学金制度の導入も行われていた。募集時の説明においては、法人採用であることの説明がなされていた。希望の施設に配属されるとは限らないことへの情報提供と合わせ、異動が可能なこと、多様な機能をもつこと、特に異動ある法人では多様な経験が同一法人内で可能なことを法人・施設の特性として伝えていた。

その他、募集自体を目的とした取り組みではないが、臨床実習の受入れを行ったり、養成校での授業の講師を引き受けたりすることも、施設での医療・看護の提供の実際と職員の様子を応募者が知る機会や養成

校との連携を強化する機会となり、応募に繋がると認識されていた。さらに、地域の病院であるため、地域の活動に参加することで施設の存在やその機能・活動が理解されることや、職員から組織に関する情報共有がなされることが応募に繋がることも認識されていた。

#### 6) 人員計画の方針と現状

両施設とも量的質的充足を考慮しながら、新卒者の採用を中心とし、一部既卒者採用や中途採用を行う方針であった。法人採用という形式での新卒者中心の採用と合わせ、異動・育成・再雇用など内部での人材活用が進められている。

前述の採用形式・募集活動により、現在は一定数の看護職の採用は確保できている。一方で、新卒者の就職意向（希望する機能、勤務地の希望など）の動向は年により異なり、養成校との連携や継続的な募集活動の必要性も実感していた。

認定看護師など専門的な技能を持つ看護職は、質の向上の点から必要と認識されており、外部者の採用と内部者の養成などが考慮されていた。また近年、再雇用者も増加しつつあり、活用が進んでいる。再雇用者の状況に合わせた配置の検討がされている。

### 3. まとめ

戦略的看護職員採用の一つとして、地域の医療を支え、多機能施設を複数持つ法人の法人全体での採用方式に着目し、2つの法人のその募集・採用活動についてまとめ

た。法人での募集・採用プロセスで採用し一律の人事制度で運営される点や主に新卒者を採用し、必要に応じ経験者や特定の技能を持つ者を募集する点では類似していた。異動など内部人事の方針は施設の状況を考慮し異なる方針が採用されていた。いずれの施設も複数施設を持つ法人の特性を、採用活動の効率化や組織の強みとするなど、採用活動に活かしていた。

地域で多機能の複数施設を持つ法人での法人採用は、施設にとっての人材の質的・量的な確保・充足だけでなく、看護職のキャリア上の発達や変化に対応しうる採用形態の一つとして機能する可能性があることが示唆された。