

## 医療勤務環境改善に関する医療機関管理者(院長)意識調査

### 集計結果

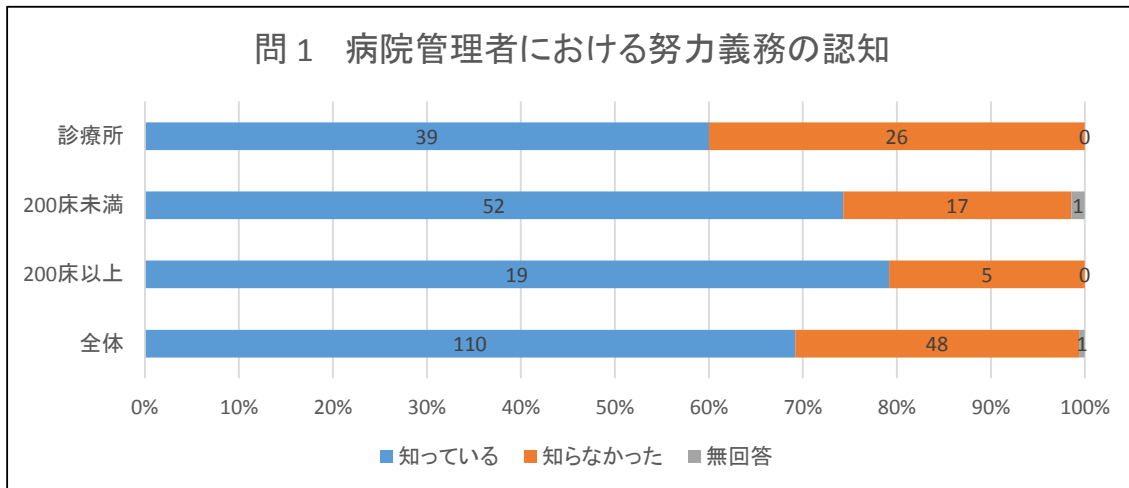
	依頼件数	回答数	回答率
200床以上	36	24	66.7%
200床未満	128	70	54.7%
診療所	168	65	38.7%
合計	332	159	47.9%

平成29年11月

岡山県医療勤務環境改善支援センター

**問 1** 平成26年10月の医療法改正により、病院管理者(院長)は医療従事者の勤務環境改善に取り組むことが努力義務とされたことを知っていますか。

n = 159



ヒント

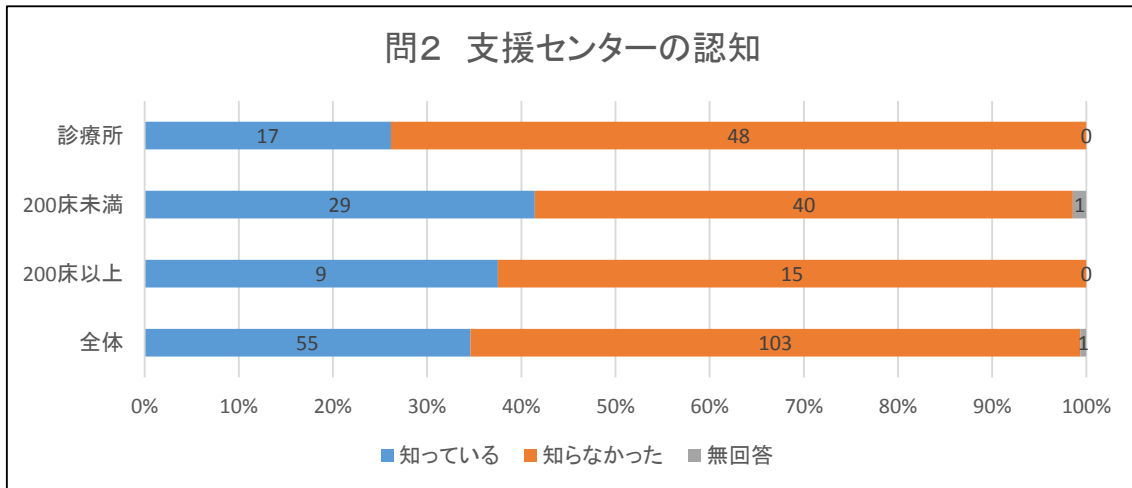
平成26年10月1日に施行された改正医療法では以下のように規定されています。  
 「病院又は診療所の管理者は、当該病院又は診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置を講ずるよう努めなければならない」（医療法第30条19）

具体的には、厚生労働大臣が定める指針（勤務環境マネジメントシステム導入の手引き）に基づき、①働き方・休み方の改善、②職員の健康支援、③働きやすさ、④働きがいの4つの視点について、PDCAサイクルにより計画的に勤務環境改善の具体的な取組を行うよう努めるとされています。



**問2** 岡山県医療勤務環境改善支援センターを知っていますか。

n = 159



**ヒント**

改正医療法では、都道府県に対する努力義務も規定されています。  
都道府県に対しては、「医療従事者の勤務環境の改善に関する相談、情報の提供及び助言等の援助その他の医療従事者の勤務環境の改善のために必要な支援に関する事務を実施するよう努めるものとし、それらの事務を実施するための拠点としての機能の確保に努めるものとする」とされています。（医療法第30条の21）。  
このことから、岡山県では、医療勤務環境改善支援センターを、平成27年1月に設置し、以下の取り組みを行っております。

委託先 公益社団法人岡山県医師会

○支援事業

(1)実施方針

支援センターは、厚生労働大臣が定める指針等に基づいた自主性を持った取組に対して支援を行うものとし、「医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステムの手引き」によるPDCAサイクルの取組が実施される体制整備と運用への指導及び相談対応を実施します。

(2)対象

県内医療機関管理者等

(3)支援事業の内容

ア 講習会(集合研修、説明会、ワークショップ)

イ 各医療機関からの個別の相談対応

専門分野のアドバイザーによる対応(医療勤務環境マネジメントシステムの構築・運用、  
医業 経営、労務管理ほか)

ウ 各医療機関への訪問支援

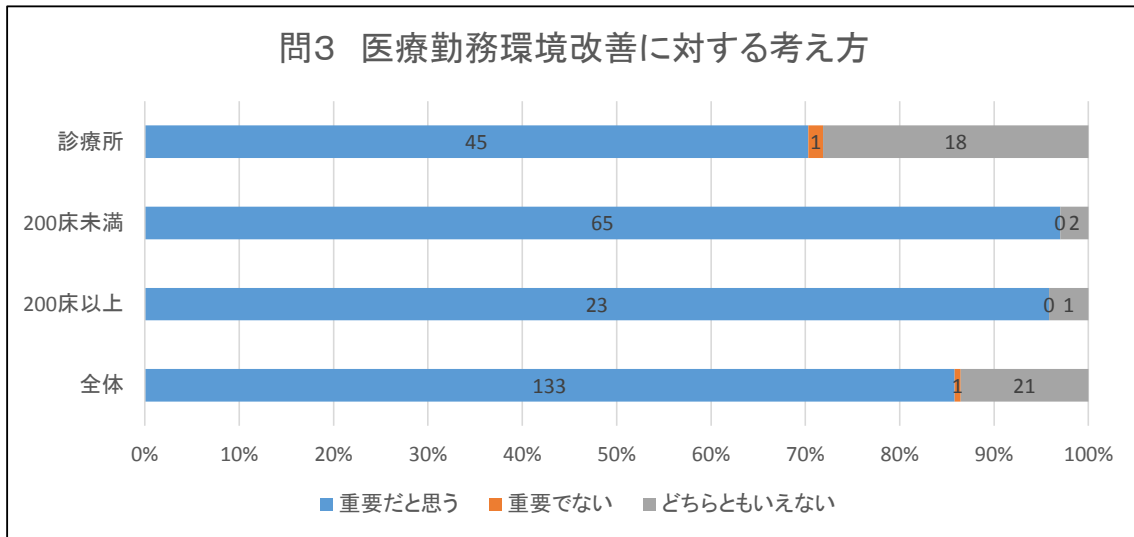
専門分野のアドバイザー等の派遣(医療勤務環境マネジメントシステムの構築・運用、  
医業経営、労務管理ほか)

エ その他医療機関の勤務環境改善に資するもの

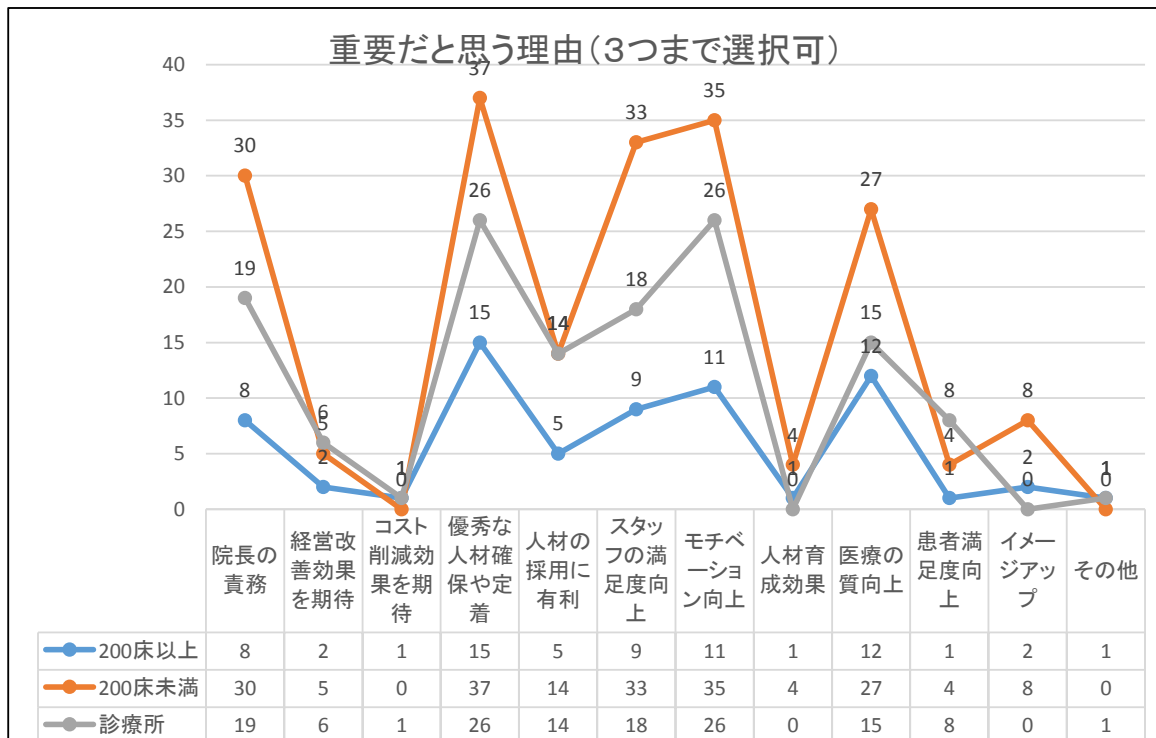
○相談の連絡先

**問3** 医療勤務環境改善について、御自身の考え方に最も近いものに○をしてください。

n = 159



重要であると回答した病院 133



**ヒント**

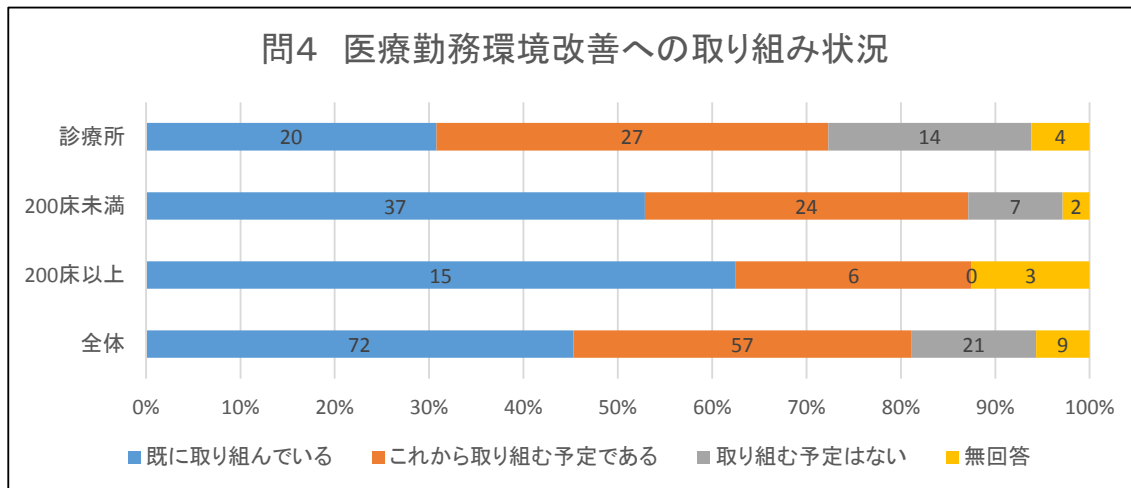
医療従事者は長時間労働や当直、夜勤・交代制勤務など過酷な労働環境にあります。一方、超高齢社会となり、医療需要が高まり、ニーズが多様化する中で、生産年齢人口の減少に伴い、医療従事者の確保は難しくなる見込みです。

そこで、病床の分化や医療機関の連携、在宅医療の推進など医療資源の確保と有効活用とともに、医療従事者の離職防止や定着をはかるために、関係法令が整備され、その中で医療法の改正も行われました。

医療従事者の安全と健康は、患者の安全と健康を守ることにつながっていきます。まさに、「ES(従業員満足度/Employee Satisfaction) なくして CS(顧客満足度/Customer Satisfaction)」なしです。

**問4** 医療勤務環境改善への取り組みについて貴院の状況に一番近いもの1つに○をしてください。

n = 159



「既に取り組んでいる」「これから取り組む予定である」の理由	
a職員満足度調査の結果がよくなかった	4
bスタッフから提案された	6
c離職率を改善したい	46
dスタッフの採用に苦労している	28
e経営改善が必要である	27
f他院での成果に触発された	2
gその他	25
※複数回答あり (件)	

「取り組む予定はない」の理由	
a関心がない	0
b自院では特に改善の必要なし	15
cスタッフの理解が得られない	0
d費用負担が危惧される	0
e進め方がわからない	6
fスタッフの不満をおおることになる	0
gその他	1
※複数回答あり (件)	

その他(具体的に)

【診療所】①勤務状況の改善と医療の質の維持②これからの患者の減少に伴った対応が必要となる。高度医療機器を要しており変更や補償が必要となる。保険点数は上昇しない可能性が高い。③スタッフの満足度とやりがいが高くなければ患者さんに満足される医療は提供できないので④経営継続のため⑤継続的品質管理システム改善、ISO認証も取得⑥モチベーションの向上につながり医療の質の向上にもつながると考えたため⑦職場環境をより良くして若い人材良い人材を確保したいから⑧法にそって行っている⑨時代の流れ

【200床未満】①職員が安心して健康で仕事の出来る職場にしたい②職種にもよるが時間外労働の多さや十分な休憩の取れないスタッフがいる事に気をもんでいる③以前より経営母体に取り組んでいる④世の中の流れに触発されて⑤改正医療法に適合するため⑥さらなる向上を目指してと取り組んでいます⑦医療の質の向上のために必要⑧職員のモチベーションを上げるため

【200床以上】①働き方改革が必要②現在看護部で実施している職員満足度調査を病院全体で取り組んでいく予定です。いわゆる就業時間外の業務もあるため勤務過多にならないよう現状確認のうえで長時間労働の軽減と適正・効率化を図るため事業所に「働き方改革推進室」を立ち上げ対策検討中です。③スタッフを大切にしたい④医師働き方改革がきっかけ⑤ワークバランス委員会で以前より取り組んでいる⑥国からの指導⑦以前より医師の長時間労働が社会問題となっており実際の医療現場で医療従事者が疲弊している状況を見て早急に取り組むべき問題と判断したため⑧当直明けも普通の勤務など対策が検討されていなかったため

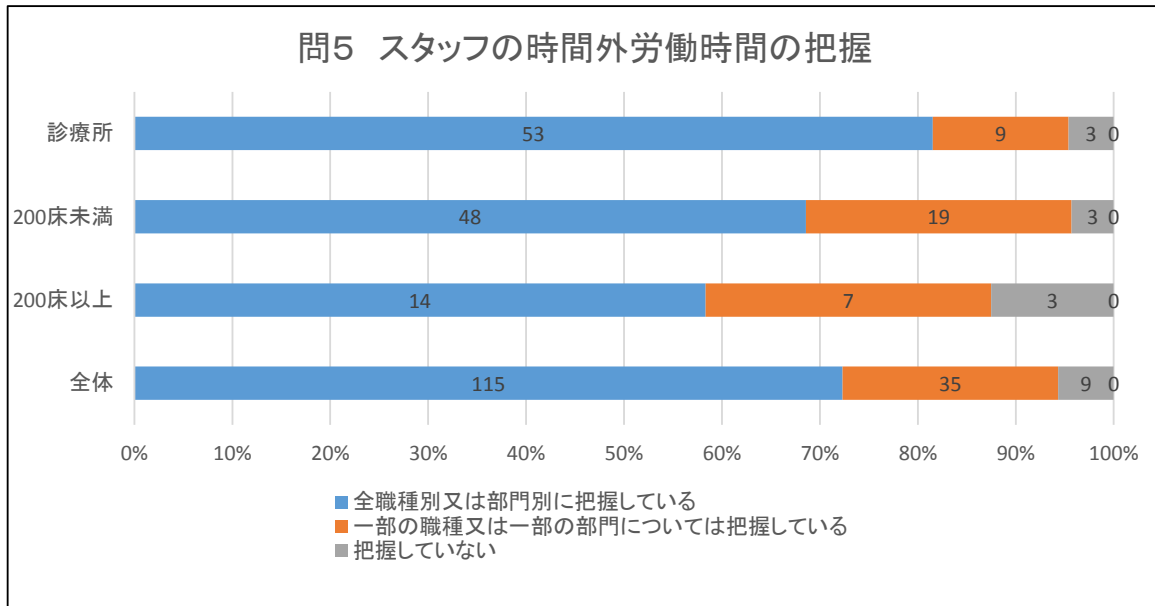
**ヒント**

「取り組んでいる」「これから取り組む予定である」と回答した主な理由のうち、「離職率を改善したい」が第1位、「スタッフの採用に苦労している」が第2位と、人材確保・定着に関する理由が上位でした。

離職率はある期間内で退職した職員の率で、職員の定着を示す指標になりますが、算出する期間や対象者の選定によって値は異なります。離職率だけではなく離職の理由や傾向を分析することが重要です。個別の事情による退職なのか、一定の傾向があるのか、傾向があるなら例えば退職者の経験年数、年齢層、職責などから原因を探ることが離職率を改善するヒントになります。

**問 5** スタッフの時間外労働時間の把握していますか。

n = 159



**ヒント**

労働基準法では1日8時間、1週間に40時間を超えて労働させてはならないとしています。

医師の当直について、労働基準法第41条3号の断続的業務として労働基準監督署長の許可を受けているものは、労働時間・休日の規定が適用除外となるとされています。

しかしながら、奈良県立奈良病院の男性医師2名が、勤務実態が宿日直に当たらないとして平成16年、17年の未払いの時間外手当の支払いを求めた訴訟（一審原告勝訴、二審原告勝訴、最高裁では奈良県の上告棄却）では、当該事案における宿日直の実態が、継続的業務に当たらないと判断され、全ての宿日直の時間が労働時間に当たるとして、未払いの時間外手当の支払いが命じられました。

このように、労働基準監督署長の許可を受けていても、宿日直の実態が断続的業務ではなく労働時間に当たる場合がありますので、きちんと実態を把握することが大切です。

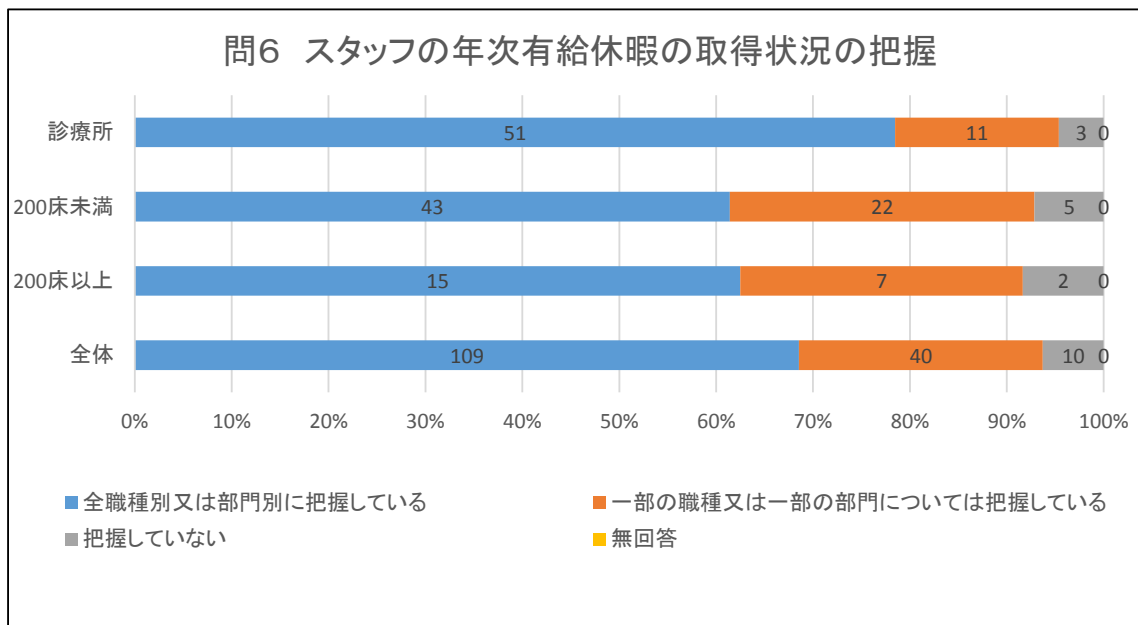
労働時間とは、「使用者の指揮監督の下にある時間」をいい、患者さんに対する処置や検査、看護ケアなどの本来業務に直接従事している時間に限られるものではありません。特に、次のような時間について、労働時間として取り扱っていない例がみられますが、労働時間として適正に把握、管理する必要があります。

- ◆交代勤務における引継ぎや申し送りの時間
- ◆業務記録や報告書等の作成時間
- ◆打ち合わせや会議等の時間
- ◆施設行事等の時間とその準備時間
- ◆研修時間

また、使用者には労働時間を適正に把握する責務があります。「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」に基づき、適正に労働時間を把握しましょう。  
 （厚生労働省福岡労働局「医療機関向け労働基準のポイント(Q&A)」参照）

**問 6** スタッフの年次有給休暇の取得状況を把握していますか。

n = 159



**ヒント**

適切な労働時間で働き、ほどよく休暇を取得することは、仕事に対する社員（スタッフ）の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員（スタッフ）の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体（病院全体）としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業（病院）の成長・発展につなげることができます。

他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高くなり、生産性は低下します。また、離職リスクの上昇や、企業（病院）イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることとなります。社員（スタッフ）のために、そして企業（病院）経営の観点からも、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進が求められているのです。

しかしながら、自社（自院）の労働時間や休暇取得の実態は適切な水準なのか、また、改善が求められているとしたら、どのような仕組みや制度が足りないのかということが分からなければ、取組みがスタートできません。

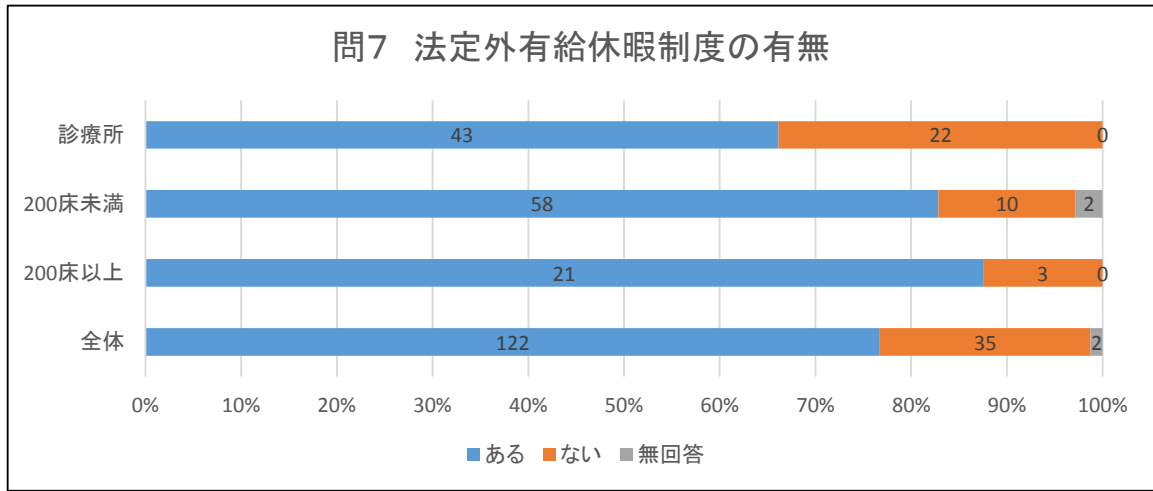
社員（スタッフ）の働き方や休み方を見直すためには、労働時間や年次有給休暇の取得率のみに目を向けるのではなく、労働時間や休暇に関する人事管理の制度や具体的な取組などの実態を構造的かつ体系的に把握することが大切です。

（厚生労働省「働き方・休み方改善指標～効率的に働いてしっかり休むために～」（H28から抜粋）

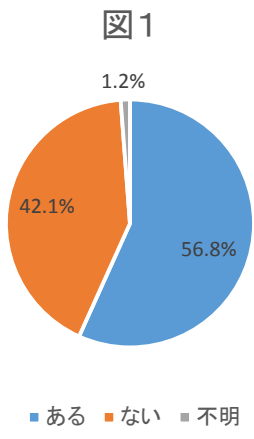


**問7** 法定休暇とは別に、特定の目的のための法定外の有給休暇制度がありますか。  
 (夏季休暇、リフレッシュ休暇、永年勤続休暇など)  
 ※法定休暇: 年次有給休暇、生理休暇、産前産後休暇、育児休業、介護休業、  
 子の看護休暇  
 (注) 年次有給休暇以外の休暇は、有給、無給について労基法上の定めはありません。

n = 159



ヒント



【図1】特別な休暇制度の有無について  
 企業7,000社への調査

「貴社には『特別な休暇制度』がありますか。」

出典：平成25年度「特に配慮を必要とする労働者に対する休暇制度に関する意識調査」報告

特別な休暇制度（特に配慮を必要とする労働者に対する休暇制度）は、法定の内容を上回る休暇のための義務ではありません。しかし、従業員の健康の保持・増進や仕事と生活の調和、モチベーションの向上のためにも、特別な休暇制度の導入を検討することは有効です。

【企業での先進事例】

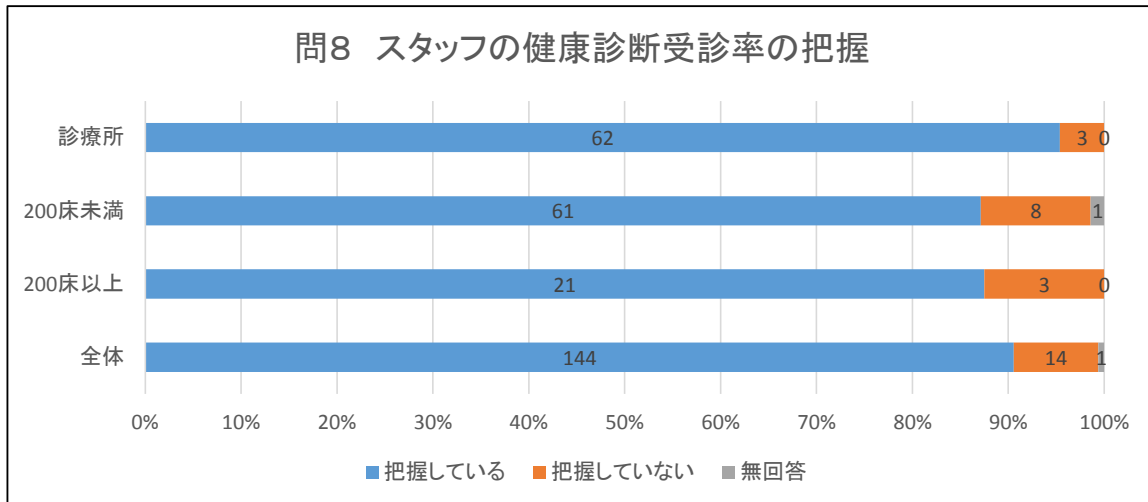
- 病気休暇、配偶者出産時特別休暇、ボランティア休暇、記念日休暇、
- 犯罪被害者の被害回復のための休暇、裁判員休暇、健康診断休暇、治療休暇、
- 参観休暇、災害休暇 等

<参考>厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」



**問 8** 平成28年度のスタッフの健康診断受診率を把握していますか。

n = 159



ヒント

労働安全衛生法では、事業者に対して、雇入れ時（労働安全衛生法規則第43条）及び年1回（労働安全衛生法第66条の第1項）、労働者の健康診断を実施することを義務付けています。

常勤の従業員だけではなく、パートの従業員に対しても労働時間によっては健康診断を実施しなければなりません。

また、診断結果において、業務上配慮すべき事項があるにも関わらず、業務に従事させて、事故や病気で働けなくなった場合は安全配慮義務を守らなかったとして厳しく追及されることとなります。

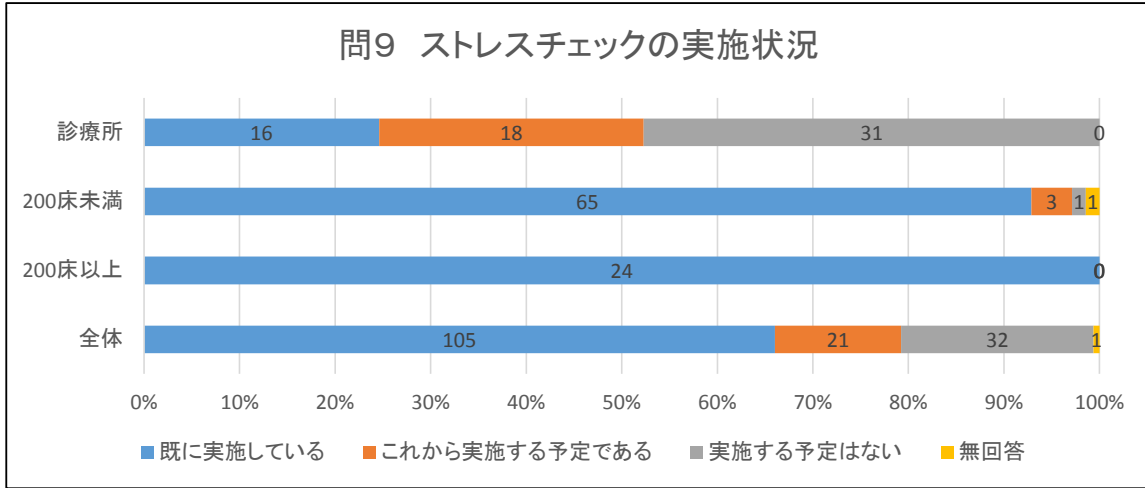
健康管理では、職員の健康教育や身体的健康対策（生活習慣病対策等）、職業感染症（血液・体液や空気感染）の予防対策という視点も重要です。

法人や事業場の代表者自らが、当該事業場の産業医を兼務している場合、労働者の健康管理よりも事業経営上の利益を優先する観点から、産業医としての職務が適切に遂行されないおそれもあります。選任している産業医が適切でない場合は早期に改善しましょう。

※平成27年10月30日付厚生労働省労働基準局安全衛生部長通知（基安発第1030第1号外）

**問9** 平成27年12月1日から改正労働安全衛生法が施行されたことに伴い、一部の事業所を除き、ストレスチェックを実施することになりましたが、実施していますか。

n = 159



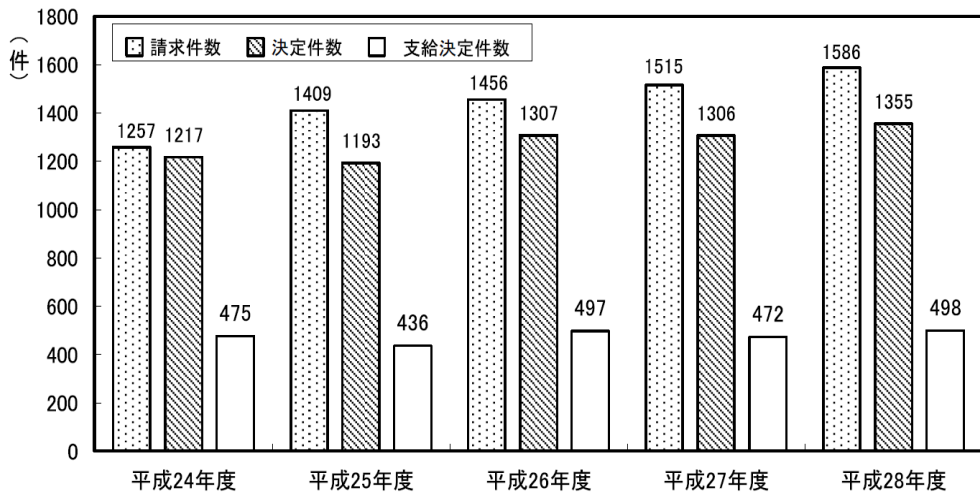
**ヒント**

労働安全衛生法の改正により、被雇用者が50人以上の事業所では、平成27年12月から、1年以内ごとに1回、常時使用する労働者に対しての実施が義務づけられました。

**ストレスチェック制度導入の背景**

○精神障害等の労働災害補償請求・支給決定の増加  
 増加傾向は続いており、平成28年度は1,580件超 支給決定件数も470件超  
 (厚生労働省「平成28年度過労死等の労災補償状況」より)

図2-1 精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移

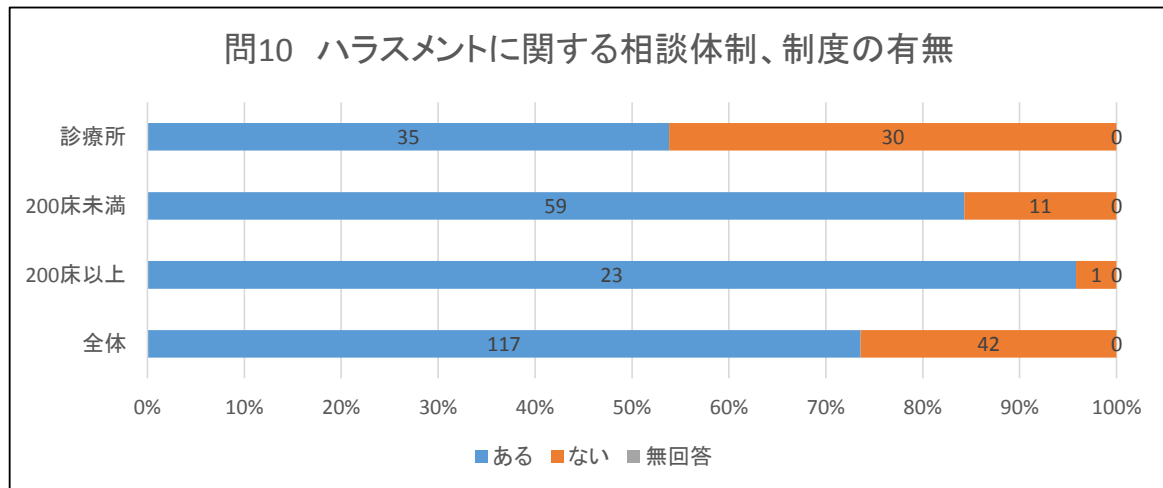


ストレスチェック制度は、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する一次予防の強化を目的としています。

定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげましょう。

**問 10** 職員間におけるパワーハラスメント、セクシャルハラスメント等の被害について、スタッフが相談できる体制、制度はありますか。

n = 159



◆「ない」の回答のうち、今後設置する予定がある 13件  
 今後設置予定なし 26件 ※無回答3件

ヒント

職場のパワーハラスメント（以下「パワハラ」という。）とは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性（「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験等の様々な優位性が含まれます。）を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

<職場のパワハラ予防策>

- トップのメッセージが重要（職場のパワハラをなくすことを発信する。）
- ルールを決める（労使協定の締結、就業規則等でパワハラ防止について規定。）
- 社内アンケートで実施把握
- 教育のための研修の実施
- 周知・啓蒙（組織の方針や取組等について周知・啓蒙）

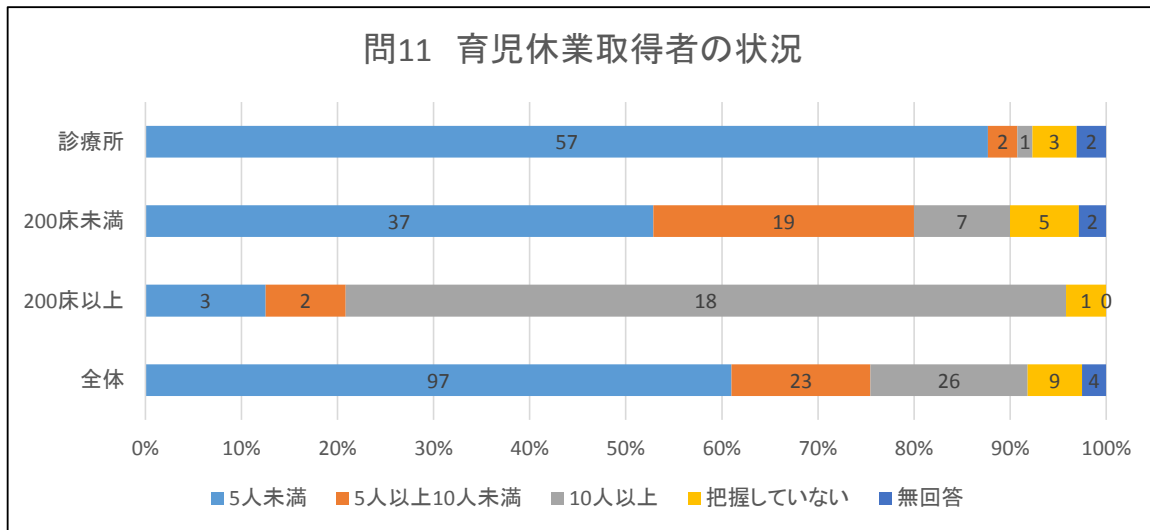
<職場のパワハラ解決策>

- 相談窓口の設置、相談対応（公平・公正・秘密義務遵守、プライバシー保護）
- 再発防止（相談者への迅速な対応、行為者への再発防止研修）

<参考>厚生労働省「あかるい職場応援団」（パワハラ対策についての総合情報サイト）  
<https://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>

**問 11** 育児・介護休業法に基づく平成28年度の育児休業取得者数(非常勤も含む。)について、該当の項目に1つだけ○をしてください。  
 ①5人未満 ②5人以上10人未満 ③10人以上 ④把握していない

n = 159



◆うち、男性の取得者がいると回答 : 15件  
 (200床以上: 8件、200床未満: 5件、診療所: 2件)

ヒント

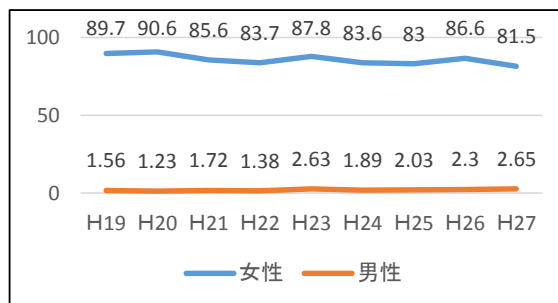
人事管理は、従業員の確保、育成だけにとどまらず、従業員の勤労意欲を高水準に維持することも重要です。従業員から高い労働意欲を引き出すため、従業員の多様化する価値観やニーズを捉え、希望する仕事と生活を両立させたライフスタイルが実現できるようにしなければなりません。子育てと仕事の両立を支援することもその一つです。従業員が子育てと仕事の両立を可能とする施策を整備することが、必要な従業員を確保し、その持つ職業能力を十分に発揮してもらうためには不可欠です。

核家族化の進展、働く女性の増加において、女性のみ育児負担がかかる状況を打開する上で、男性が育児責任をこれまで以上に分担していくことは不可避であり、それによって女性の育児負担感を軽減し、男女が共に育児に前向きに関わることができるようになれば、子どもを育てる環境の改善が期待できます。また、子どもの成長において父親の役割は非常に重要で、父親の育児参加を制度面でも保障していくことが大切です。(厚生労働省「イクメンプロジェクト」ホームページから抜粋)

【出生時両立支援助成金制度】

厚生労働省では、平成28年度から男性が育児休業を取得しやすい職場風土作りを目指して、男性に一定期間の連続した育児休業を取得させた事業主に助成する制度を開始しました。

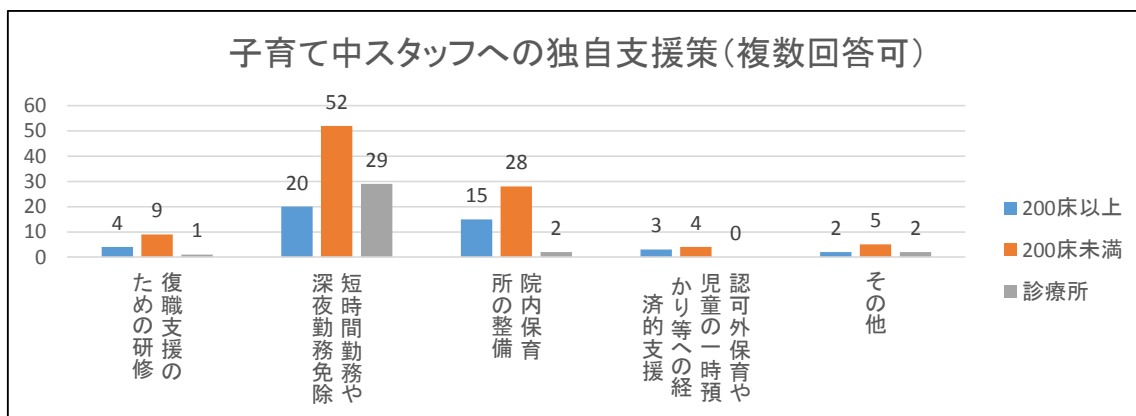
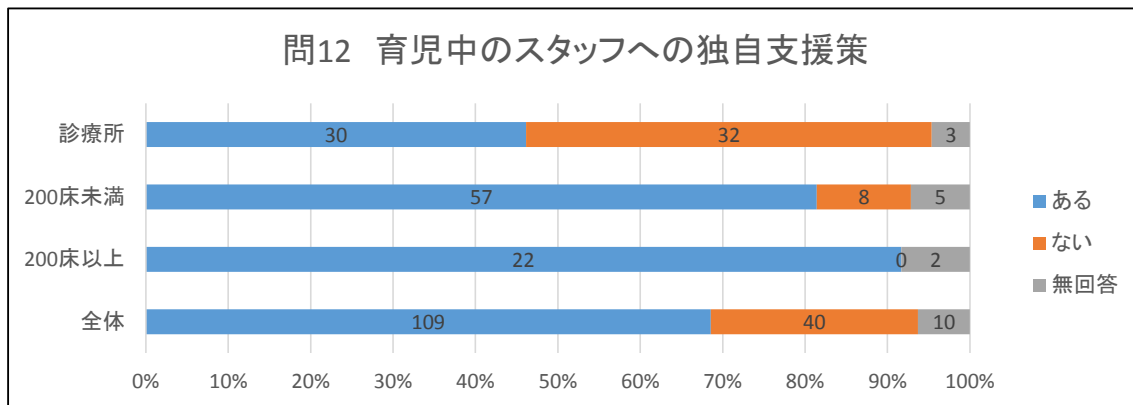
制度の詳細は所管の都道府県労働局雇用環境・均等部にお問い合わせください。



育児休業取得率の推移 (出典「平成27年度雇用均等基本調査」)

問12 貴院では、子育て中のスタッフを独自に支援する制度はありますか。

n = 159



その他(具体的に)

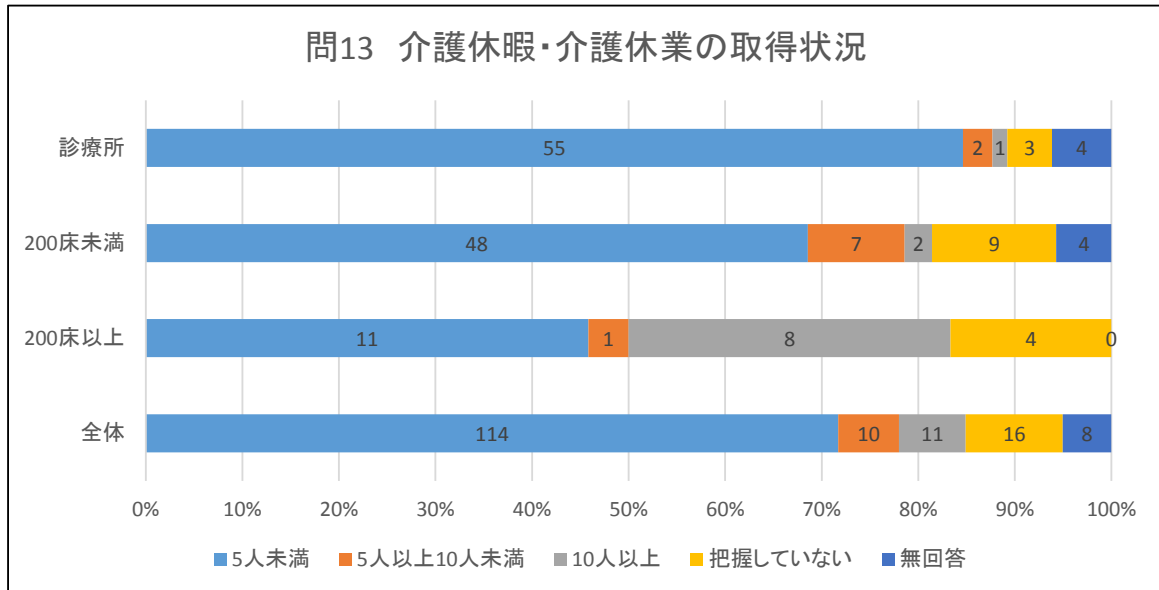
【診療所】①制度として確立していませんが本人と話し合いで勤務時間を決定しています。②院外託児施設有(車で5分)  
 【200床未満】②医師(女性)は短時間勤務、育児休暇最長3年③認可保育園入園の経済的支援③関係病院の保育所を利用させてもらう④保育手当支給⑤病児保育利用への経済的支援  
 【200床以上】①病児保育室準備中②病児保育に係る費用補助、配偶者の勤務状況に応じた配慮

ヒント

- 育児支援に係る取組事例を御紹介します！  
 <保育室環境の見直しで職員の定着へ>
- 利用規定整備：24時間対応  
 対象職員の拡大(看護部のみ→全職員)に伴い、利用時間、保育料等、利用規定も整備
  - 保育室建替え：耐震構造の問題及び老朽化に伴い建替え計画の策定  
 行政機関と連絡・相談し助成金を申請
  - 室内の環境整備：24時間利用できる環境整備の構築、年齢別の部屋区切り  
 の整備、感染症対策(毎日のチェックと感染症発症時の体制構築)
  - 保育職員：変則二交代制、日勤及び夜勤ともに常時2名以上の体制
  - 職員への周知徹底・利用促進  
 ⇒育児休業取得率ほぼ100%！離職する職員が減少！

**問 13** 育児・介護休業法に基づく平成24年度から平成28年度までに介護休暇又は介護休業を取得した人数(非常勤も含む。)について、該当の項目に1つだけ○をしてください。  
 ①5人未満 ②5人以上10人未満 ③10人以上 ④把握していない

n = 159



◆うち、男性取得者がいると回答 : 12件  
 (200床以上: 6件、200床未満: 4件、診療所: 2件)

ヒント

<平成29年1月1日から改正育児・介護休業法が施行されました。>

○介護休業

介護対象1人につき93日まで、3回まで分割して取得できます。

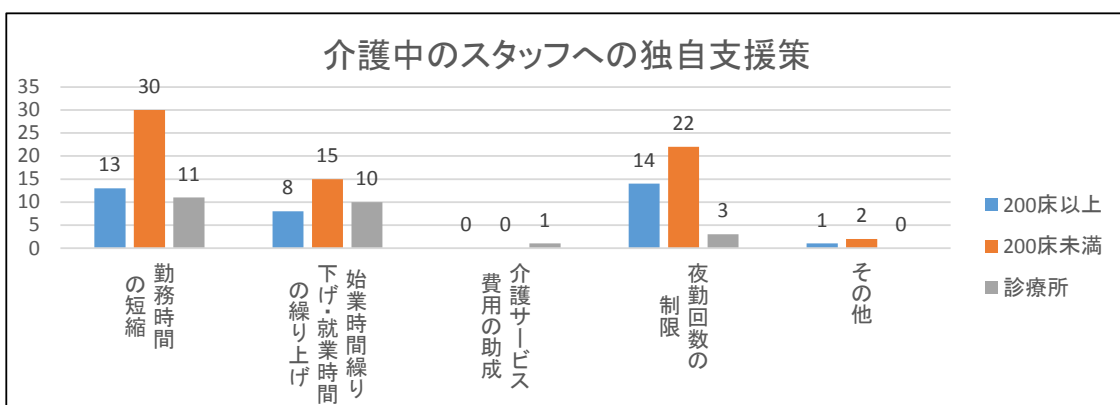
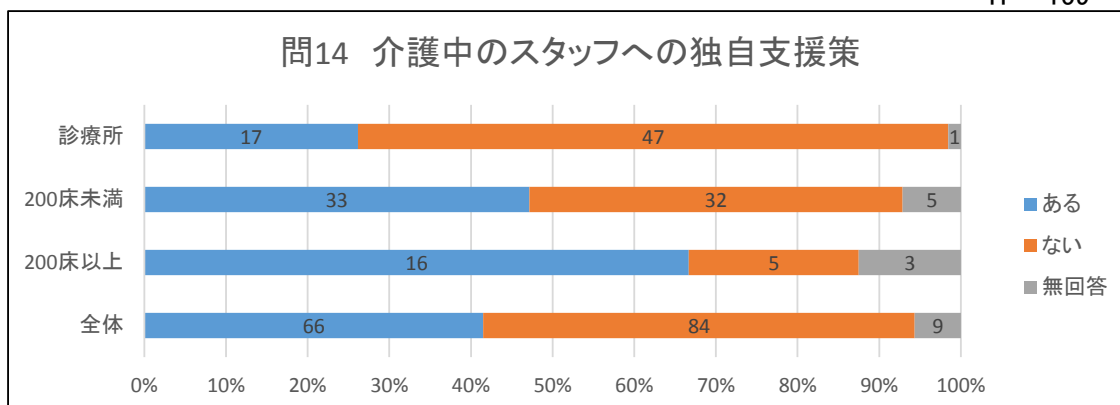
○介護休暇

介護対象1人につき年5日(2人以上は年10日)、半日単位で取得できます。  
 労働基準法が定める年次有給休暇とは別に得られます。

※詳細は厚生労働省ホームページを参照してください。

**問 14** 貴院では介護中のスタッフを独自に支援する制度はありますか。

n = 159



**ヒント**

少子高齢化のさらなる進展により、2060年には、働き盛り世代1.3人で1人の高齢者を支える社会になります。このような中、家族の介護等を理由に離職する方も年間10万人に達しています。（総務省 平成24年「就業構造基本調査結果」）

介護を機に離職した方の6割は仕事と介護等の両立が難しいことを理由にしています。一方で、離職者の7割は就業継続の意向があるとの結果が出ています。

（平成21年度及び24年度厚生労働省委託調査「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究」）

**【仕事と介護の両立支援のための柔軟な働き方を支援するための制度】**

正社員への導入状況 複数回答あり n=967

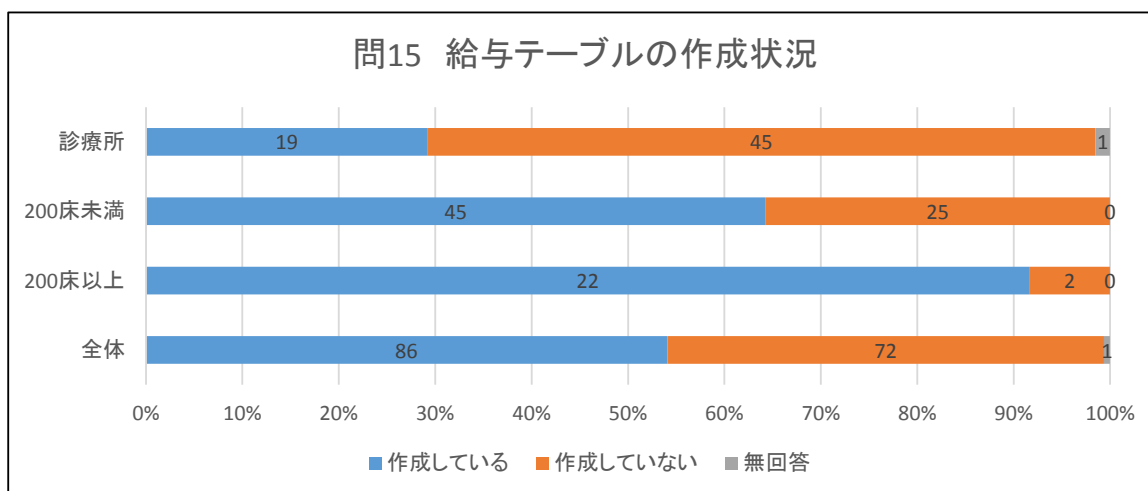
- ① 所定労働時間を短縮する制度 69.0%
- ② 半日単位、時間単位の休暇制度 46.0%
- ③ 始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ 45.7%
- ④ フレックスタイムの制度 25.0%
- ⑤ 休日勤務の免除 25.0%

（平成24年度厚生労働省委託調査「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」）



**問 15** 公正で透明性のある給与制度とするため、給与テーブル(職層や勤続年数等に応じた給与水準を定めたもの)を作成していますか。

n = 159



ヒント

基本給は、病院・施設によってさまざまな基準をもとに決められています。その基準を大きく分けると、(1) 属人給、(2) 仕事給があり、この2つの組み合わせを用いることもあります。以下に、これら2つの決め方のうち、それぞれの代表的なものを紹介します。

(1) 属人給	年功給	学歴や勤続による習熟が能力の向上とリンクするという考え方。勤続年数に伴って額が増えていきます。
	職務給 (役割給)	労働の対価として給与を支払う考え方。職務そのものの難易度、職務における責任の度合いなどによって額が決められます。
(2) 仕事給	職能給	職務を遂行する能力に対して給与を支払う考え方。病院施設独自の職務資格を設定し、「この職能資格の職員にはいくら」と給与を決めます(職能資格制度)
	業績給	役割の大きさとその達成度の大きさについて評価を行い、基本給に反映させる給与。達成度評価においては、目標管理制度が重要な役割を果たします。

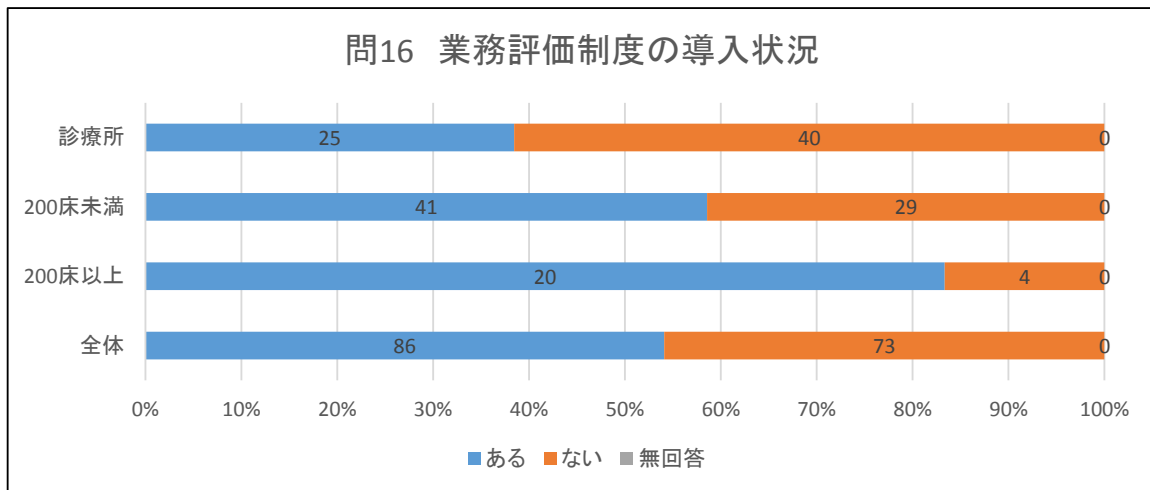
実際には、「年功給と職能給」「年功給と職務給」「年功給のみ」等のパターンが多く採用されているようです。

それぞれの体系には長所、短所がありますが、働きがいの持てる給与であるためには、公正で透明性のある決められ方であることが不可欠です。

(公益社団法人日本看護協会ホームページ「看護職のための給与ガイド」から抜粋)

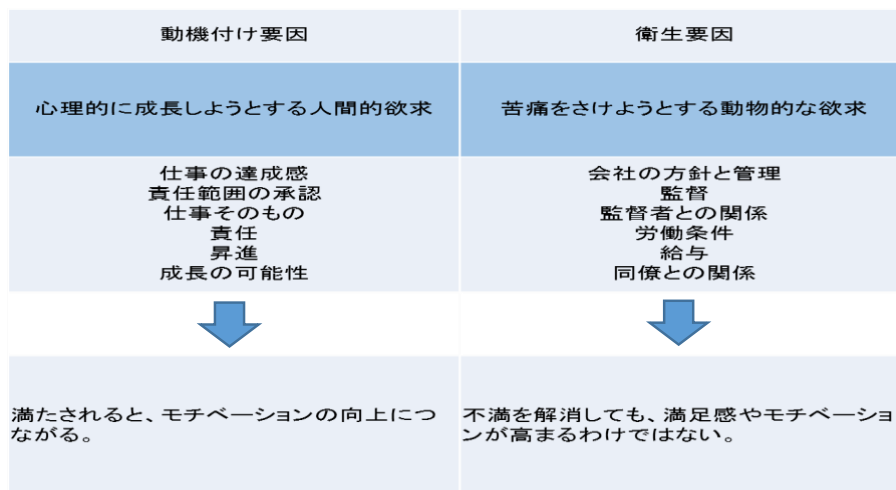
**問16** 業務評価制度(職務能力及び業務遂行状況に応じた評価制度)がありますか。

n = 159



**ヒント**

アメリカの臨床心理科学者であるフレデリック・ハーツバーグの二要因理論によると、仕事における満足度は、「満足」に関わる要因（動機付け要因）と「不満足」に関わる要因（衛生要因）の2つによって決定されるとのことです。



したがって、スタッフのモチベーションを上げるには、衛生要因を解消するだけでなく、動機付け要因にも働きかけることが大切です。

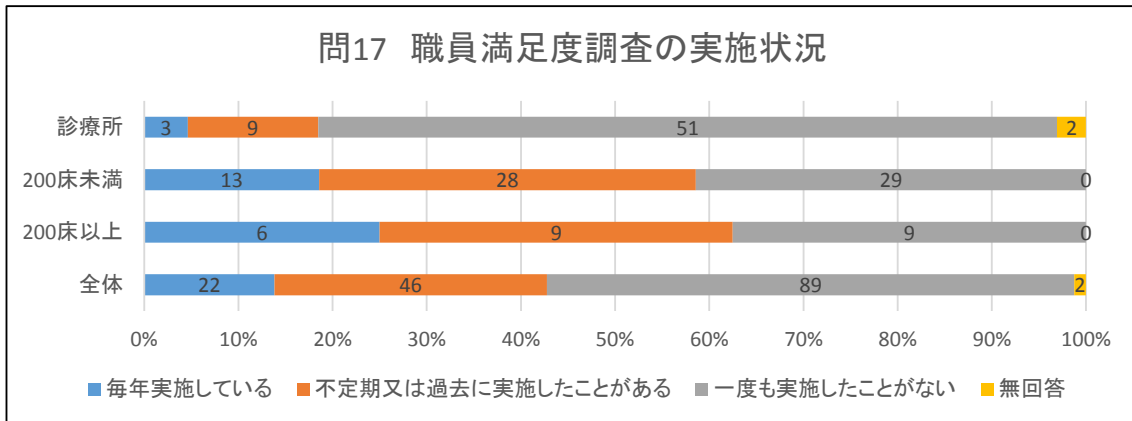
各スタッフの目標を設定し、その目標と職責の範囲で責任を与え、スタッフ自らが目標を達成するために行動し、成果が出れば評価をする。成果が出なければなぜそうなったのか、今後どのように対応していくかを話し合ってフィードバックしていく。新しい目標を設定し、評価を得るために目標に向かってさらに成長する努力をする。

このようなサイクルに基づく達成感が業務に対する高い満足感に繋がります。

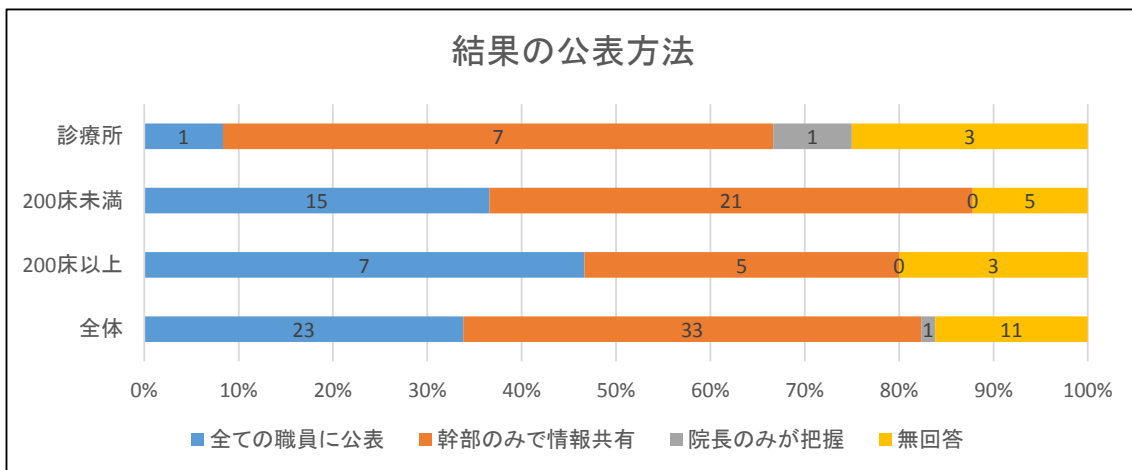
自院の評価制度がスタッフの動機付け要因となる制度であるかどうか、という視点で検証してみる事が大切です。

**問17** 職員満足度調査を毎年実施していますか。

n = 159



n = 68



ヒント

「ES (従業員満足度/Employee Satisfaction) なくして CS(顧客満足度/Customer Satisfaction) なし」

今ではよく話題にされる言葉ですが、ジェームス・L・ヘスケット氏が書いた「カスタマー・ロイヤリティの経営」(日本経済新聞社)という本には、ESとCSの因果関係についての調査結果が示されています。

病院においても、モラルや意欲をもっていきいきと働ける風土があると、スタッフは患者さんへのきめ細やかなサービスの提供に努めます。患者さんが、自分の経験を周囲の人に伝えると、病院の良い評判につながります。スタッフの自院に対するブランド意識が高まり、ますます医療の質が高まるという好循環が生まれます。

スタッフへの満足度調査は、言ってみれば組織の健康診断です。大事なのは調査結果の振り返りとそれに応じた治療と予防です。

医療勤務環境改善支援センターに相談してみたいことがありましたら、自由にご記入下さい。

・診療所

①人事考課の評価等について詳しく知りたい

・200床未満

①医師の時間外労働の把握が自己申告で不明瞭、医師のタイムカードを実施している病院の有無はわかりますか

その他、何かご意見がございましたらご自由にご記入下さい。

・診療所

①盆年会、忘年会をまた新入社員迎会、退職予定送別会など宴会を院内外でひらいて話を聞いている。飲みにケーションを大切にしている。職員満足度調査を今度実施するつもり。

②個別に職員のため気配っています。

③診療報酬が下げられ続け追いつめられた状態で何が改善できるのか教えて欲しい。

・200床未満

①給与テーブルは現在作成中であり来年4月からの運用を考えています。

②「手術を途中で中止し残りは翌日からでもよいのでしょうか、病気やけがは9時～17時までになって下さい。」といってもよいのでしょうか。

③いままでの医療は(病院は)特にDr. が普通に時間外のことはいわずに仕事をしていてまたNrsたちもそんなに条件のことは言わなかったから成り立っていた。職員のQOLを患者を断らないように上げるということが可能なのか

・200床以上

①急性期の循環器専門病院である当院では、緊急事態による時間外業務が多いこと。年間では季節により業務量が大きく変動する特徴があります。それに対応するためのスタッフの配置には苦慮します。超多忙な状況はスタッフのモチベーションを高めますが反面脱落者もつくります。優秀なスタッフの確保、定着にも苦勞しています。人件費を最小限に抑えて勤務環境をどう改善するかは大変困難な課題と考えています。