

看護人材・夜勤人材の確保に向けた看護職の  
多様で柔軟な働き方導入支援セミナー(仙台)

# 青森県立中央病院の取り組み

～多様で柔軟な働き方を取り入れたあゆみ～



県民の健康をささえ

安全で高度な医療を提供し

患者さん中心の心あたたかな病院を目指します

令和7年12月17日（水）

青森県立中央病院  
看護部長 田口真紀子

# 本日の内容

1. 青森県立中央病院の紹介
2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史  
～ 3交代制勤務のみから2交代制勤務の導入トライ～
3. 多様で柔軟な働き方の導入に取り組んだ成果と課題

# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～病院概要～

青森県立中央病院は、青森県の県庁所在地である青森市にあります



青森県  
人口  
男性 542,926  
女性 608,945  
合計 1,151,871人  
(2025年4月1日時点)



いざ出陣！青森ねぶた祭



大岳



「県立中央病院と青森市民病院のあり方について」の提言から引用して修正～当院ホームページより～

# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～病院概要～



- 平均在院日数 11.9日（令和6年度）
- 病床利用率 78.7（令和6年度）
- 診療科 31科（令和2年4月1日現在）
- 急性期一般入院料1（7対1）

看護提供体制：固定チーム継続受け持ち方式

|       |   |
|-------|---|
| 開設者   | ： 青森県知事                                     |
| 管理者   | ： 大山 力                                      |
| 病院長   | ： 廣田 和美                                     |
| 看護部長  | ： 田口 真紀子                                    |
| 病床数   | ： 584床（一般579床、感染5床）<br>令和5年、6年に病床閉鎖（100床の減） |
| 診療科目  | ： 31科                                       |
| 開院年月日 | ： 昭和27年4月                                   |
| 移転開院  | ： 昭和56年9月25日に現在地に移転<br>令和14年 青森市民病院と統合、移転予定 |

# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～病院概要～

当院は、県内唯一の県立総合病院として、県全域を対象とした高度医療、専門医療、政策医療を担っており、医師の育成や地域医療を支援する役割も有している

## 高度医療

- (公財)日本医療機能評価機構  
病院機能評価認定病院
- 都道府県がん診療連携拠点病院
- がんゲノム医療連携病院

## 政策医療

- ドクターヘリ基地病院
- 県エイズ治療中核拠点病院
- 第一種及び第二種感染症指定医療機関
- 総合周産期母子医療センター

## 専門医療

- 難病診療連携拠点病院

## 地域医療支援

- 地域医療支援病院
- へき地医療拠点病院

県立病院の使命と役割を果たすため、そして、様々な疾患に対応するため、関連する診療科をセンター化

救命救急センター

循環器センター

糖尿病センター

総合周産期母子医療センター

がん診療センター

脳神経センター

特定診療部門



# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～病院の理念・看護部の理念～

## 病院の理念

県民の健康をささえ  
安全で高度な医療を提供し  
患者さん中心の心あたたかな病院を目指します

## 看護部の理念

患者さん中心の、質の高い看護を提供し、  
県民から信頼され、心あたたかな看護を目指します

## 病院の基本方針

- ・ 良質で安全な医療の提供
- ・ 患者さんの権利の尊重
- ・ 保健・医療・福祉との連携
- ・ 臨床教育・研究の充実
- ・ 健全で効率的な病院経営



# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～看護部職員の状況～

【看護部職員数】 899名  
看護職員 768名（正職員722名 会計年度任用職員 46名）  
看護補助者 123名（正職員 3名 会計年度任用職員120名）  
事務員等 8名

令和7年4月1日時点

【平均年齢】  
36.9歳（正職員）

【勤務体制】  
2交代制勤務または3交代制勤務  
（2交代制勤務と3交代制勤務のミックス勤務含む）

【産休・育児休業取得者】  
46名（看護職員）

【令和7年度の新採用看護師の状況】  
新卒新採用47名  
既卒新採用8名

【令和6年度の新採用看護師の離職状況】  
新卒採用者39名  
退職者1名 離職率 2.6%

令和7年4月1日  
当院看護職員 768人  
令和6年12月31日  
青森県就業看護職員 18,394人

当院は県内看護職員の4%  
を占める



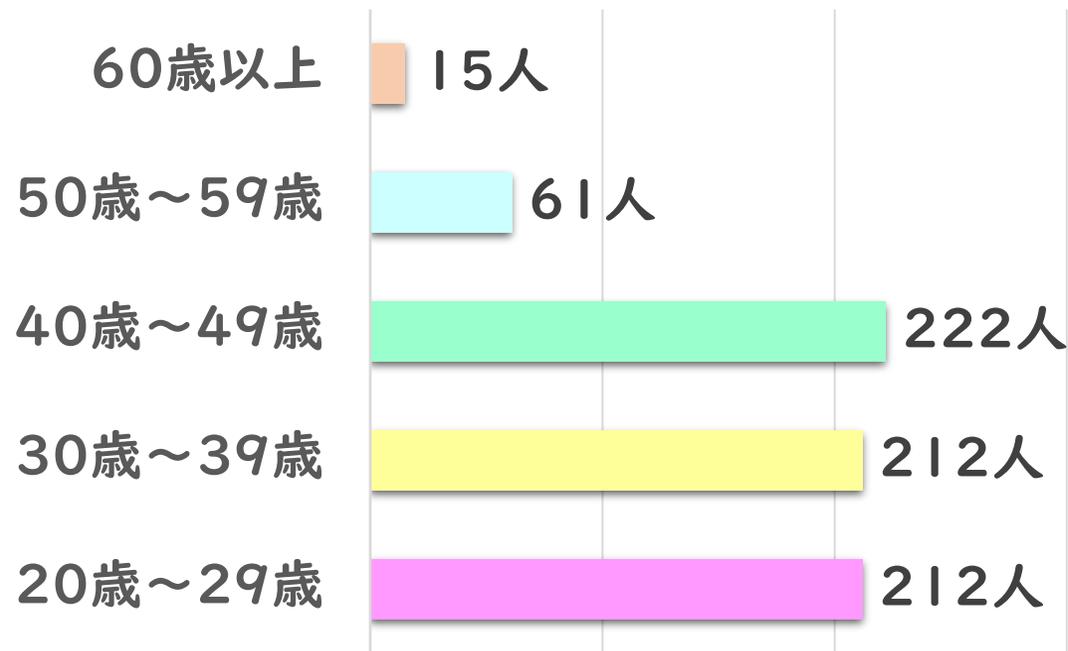
# 1. 青森県立中央病院の紹介 ～看護部職員の状況～

## 正職員看護師

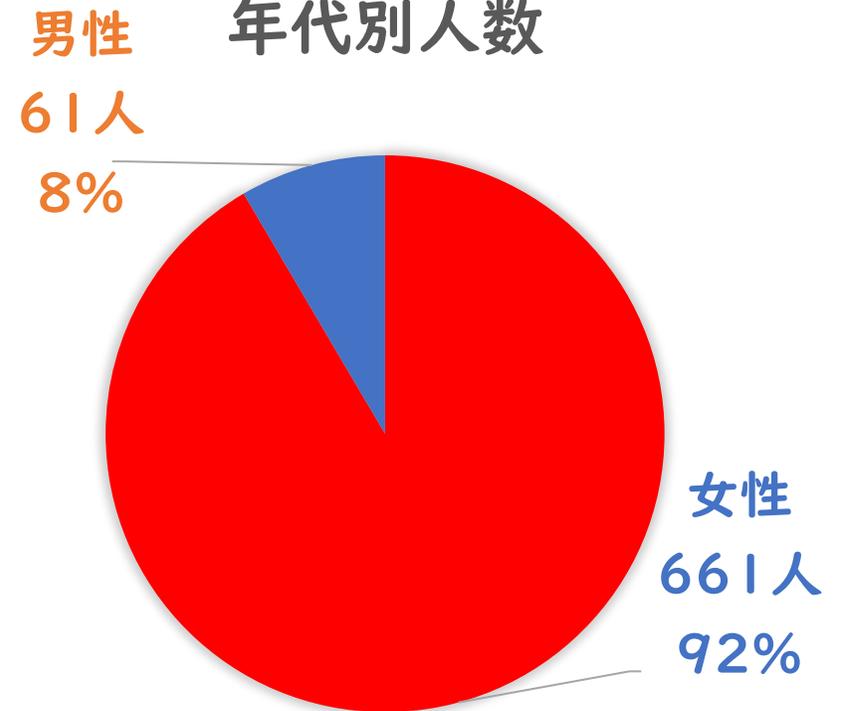
人数 722人  
平均年齢 36.9歳

令和7年4月1日時点

### 年代別人数



### 年代別人数



## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～背景～

- ◆ 日本では、少子高齢化社会の進展により、労働者が子育てや家族の介護を担う必要が高まってきた。出産・育児・介護による労働者の離職を防止し、仕事と育児・介護を両立できるようにするため、平成3年6月に育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律が改正された。また、長時間労働の是正、仕事と家庭の両立を充実させる環境を整える必要性などが高まり、ワーク・ライフ・バランスが認知されてきた。
- ◆ これまで組織（病院）で決められた勤務体制で働く看護師は、ライフイベント（育児、介護）が発生した際、勤務を継続したくても退職を余儀なくされていた職員がいた。
- ◆ ライフイベントがあっても退職せずに働き続けられる環境づくりが求められるようになり、組織（病院）が働く環境を整えなければならなくなった。

看護部としてどう取り組むか、どうありたいのかを考えた、のではないだろうか・・・？

## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史

2013年(平成25年)

日本看護協会の看護職のワークライフバランス推進事業に参加

○ワーク・ライフ・バランスインデックス調査を実施

1) 仕事と家庭の両立のための制度の周知

「ワーク・ライフ・バランス支援制度」をポスターにして各部署へ配布  
「育児短時間勤務」「部分休業」「子の看護休暇」「介護との両立支援」等の  
休暇制度に関して情報を提供

2) 仕事と家庭が両立できる環境作り

年次休暇の取得率の向上（かつては約20%程度→50%）

3) 多様な勤務形態を導入し、助け合う職場づくり

取り組みの成果

2015年(平成27年)5月

看護職のワーク・ライフ・バランス推進事業で**カンゴザウルス賞**を受賞！

1) と 2) を推進し、「多様な勤務形態：2交代制勤務の推進」について準備を進めた



## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～3交代制勤務のみから2交代制勤務の導入トライ～

平成23年

- 看護部内に「2交代制勤務導入ワーキンググループ」を立ち上げ
- A病棟（内科系：50床）で2交代制勤務（日勤8時間、夜勤16時間）を3ヶ月試行
- 試行した看護師のアンケートに「身体的、精神的負担が大きい」との意見あり
- 2交代制勤務の試行を中止

平成24年

- 日本看護協会の看護職のワークライフバランス推進事業に参加
- 看護部だけでなく、事務職員とも協働し「多様な働き方」を推進

平成28年

- B病棟（小児含む混合病棟：54床）で2交代制勤務（日勤11時間15分（長日勤）、夜勤13時間45分）を2ヶ月試行（希望者のみ）
- 試行した看護師のアンケートでは希望者の8割が継続を希望
- しかし、3交代制勤務を希望する職員もいたため、3交代制勤務と2交代制勤務のミックス勤務で継続
- C病棟（産科病棟：29床）でも試行したが、希望者が少なく断念・・・



## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～3交代制勤務のみから2交代制勤務の導入トライ～

令和2～3年

- 手術部とA病棟で2交代制勤務（夜勤13時間45分）を試行
- 結果、2部署では完全2交代制勤務を導入
- 看護管理室は、希望のある部署へ訪問し、2交代制勤務制度を説明

**看護師長の  
世代交代**

令和4年

- D病棟（外科系病棟：60床）で 2交代制勤務を試行し、希望者のみの2交代制勤務を導入（ミックス勤務となった）
- E病棟（内科系病棟：58床）で 2交代制勤務を試行し、完全2交代制勤務を導入

令和5年

- 4部署（ERやEICU、NICUなどのユニットも含む）で2交代制勤務を開始
- 組合交渉により「本人の希望で夜勤体制を選択することとし、2交代制勤務を強要しない」としていたため、3交代制勤務も継続し、ミックス勤務となった

## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～3交代制勤務のみから2交代制勤務の導入トライ～

### 2交代制勤務を導入した部署が増えた要因

#### 看護師長の世代交代

- 令和2～3年に、多数の新看護師長が誕生し、チャレンジ精神のマインドをもつ人が増えた

#### 2交代制勤務（夜勤）を体験した職員からの口コミ

- 日勤務→深夜勤務がなくなり、身体的負担が軽減した（勤務間インターバルの確保）
- 1回勤務すると、2回分の夜勤を実施するので、お得な気分になる
- 「2交代制勤務ってよいかも」の声

「長日勤は、つらい」という声もあり

#### 勤務者を確保したい 看護師長の思い

- 日勤から深夜勤になる職員が15時00分頃に帰宅するため、夕方には当日の勤務者が減り、業務負担が増加した「人がいない」
- 2交代制勤務とすれば、当日勤務者が減らない

## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～青森県立中央病院看護師の夜勤従事状況～

| 【夜勤従事状況】<br>区分                | 令和7年9月 |         | 令和7年10月 |         |
|-------------------------------|--------|---------|---------|---------|
|                               | 人数     | 割合      | 人数      | 割合      |
| 夜勤者                           | 436人   | 100.00% | 450人    | 100.00% |
| 2交代制勤務のみの勤務者                  | 198人   | 45.41%  | 225人    | 50.00%  |
| 3交代制勤務のみの勤務者                  | 133人   | 30.50%  | 141人    | 31.33%  |
| 2交代制勤務と3交代制勤務の勤務者<br>(ミックス勤務) | 105人   | 24.08%  | 84人     | 18.67%  |

1. 就業管理システムから勤務表実績データを抽出して集計
2. 夜勤のある部署を集計
3. 正職員、再任用職員、会計年度任用職員の有資格者を集計、看護補助者は含まない



## 2. 多様で柔軟な働き方の導入に向けた取り組みの歴史 ～青森県立中央病院看護師の夜勤従事状況～

| 【部署の夜勤体制状況】<br>区分             | 令和7年9月 |         | 令和7年10月 |         |
|-------------------------------|--------|---------|---------|---------|
|                               | 部署数    | 割合      | 部署数     | 割合      |
| 夜勤のある部署                       | 16部署   | 100.00% | 16部署    | 100.00% |
| 2交代制勤務のみの勤務者                  | 3部署    | 18.75%  | 3部署     | 18.75%  |
| 3交代制勤務のみの勤務者                  | 3部署    | 18.75%  | 3部署     | 18.75%  |
| 2交代制勤務と3交代制勤務の勤務者<br>(ミックス勤務) | 10部署   | 62.50%  | 10部署    | 62.50%  |

- ・ 当院の多くは4人夜勤体制 当院の一般病棟の平均は55床
- ・ 完全2交代制勤務は、3部署（消化器内科病棟、血液内科病棟、手術部）
- ・ 3交代制勤務は、3部署（ICU、GCU、循環器・心臓血管外科病棟）



### 3. 多様で柔軟な働き方の導入に取り組んだ成果と課題

#### 【成果】

1. 「看護部として、2交代制勤務を推進する」という方向性を示しているが、3交代制勤務を希望する職員は、その希望を認め、夜勤が実施できる家庭環境づくりをお願いしている  
→自然と多様で柔軟な働き方に至った
  - 1) 多様な勤務希望（回数・曜日指定、週末だけ、深夜勤務だけ、準夜勤務だけ）を受け入れている
  - 2) 夜勤免除に該当しないが、家庭環境により夜勤が実施できない職員もいる  
すぐに夜勤を強要せず、段階的に実施するように声掛けをして進めている  
（夜勤を1回から開始し、2～4回程度は実施して欲しいこと、子の成長と共に夜勤回数を増やして欲しい、と伝えている）
2. 青森県は人口減少が急速に進行しており、人材確保の観点からも勤務形態を選択できる体制があることは、離職防止に繋がるのではないかと考えている
3. 人材確保の観点から、個人で働き方を選択できる仕組みがあることは、当院のアピールポイントとなる



### 3. 多様で柔軟な働き方の導入に取り組んだ成果と課題

#### 【課題】

1. 夜勤従事者の確保
  - ・ 「青森県病院局職員就業規程」に従って、「夜勤免除者」を明確にし、申請・許可書の手続きをしている
  - ・ 「病院看護師にとって夜勤の実施は必要である」ということを説明している  
「1回でも夜勤を実施して欲しい」とアピールを続ける
2. 希望しない勤務体制への不満
  - ・ 2交代制勤務と3交代制勤務のミックス勤務が「良い」「嫌だ」等の意見がある
3. 夜勤回数が多くなる職員への処遇改善
  - ・ 多様で柔軟な働き方が推進される一方で、夜勤回数が増加する職員への負担は大きい
4. 多様な勤務パターンに対応した勤務表の作成
  - ・ 勤務表を作成する看護師長の負担が大きい
5. キャリアプランとの整合性
  - ・ 自身のキャリアプランと勤務体制が合わず、ジレンマに陥る人もいる  
(例：消化器内科病棟は2交代制勤務であり、自分は3交代制勤務しかできない等)

### 3. 多様で柔軟な働き方の導入に取り組んだ成果と課題

今後、導入していく施設へのアドバイスがあるとしたら・・・

1. 継続して取り組む姿勢
  - ・ 組織を変革するためには時間を要するため、根気強く継続する  
(当院も軌道にのるまで5年を要した)
  - ・ 方針(多様な勤務形態)を表明する
  
2. スモールステップで実施
  - ・ 「多様で柔軟な働き方」の中で、何に取り組むのか決定する
  - ・ 遅出勤務、早出勤務、2交代制勤・・・最近では週休3日制もある!?
  
3. 事務部門の協力を得る
  - ・ 就業規程に関わるため、必須!
  - ・ 一度だけでなく、何度も交渉するチカラ
  - ・ 組合交渉も必要である

**JOIN US!**

青森県立中央病院リクルートサイト

病院紹介 先輩の声インタビュー 青森県立中央病院の仕事 募集要項 お問い合わせ



先輩の声インタビュー



病院紹介



青森県立中央病院の仕事



お問合せ

— 青森県立中央病院アカウント —



X



facebook



Youtube



Instagram



ご清聴、ありがとうございました。