

# 第4回看護研究会

( 管 理 者 研 修 会 )

平成29年12月7日(木)  
岡山県医師会館 2階 三木記念ホール

[午前] 講 演

演 題 『 JAL フィロソフィ JAL 再建の礎 一心の改革 』

講 師 日本航空株式会社 岡山支店

支店長 門 屋 秀 臣 氏

[午後] 講 演

演 題 『 2018 年同時改定の方向性と病床再編の行方 』

講 師 (株)ASK 梓診療報酬研究所

所長・代表取締役 中 林 梓 先生

一般社団法人 岡 山 県 病 院 協 会

(注：類似した感想はまとめています。)

## 第4回看護研究会（管理者研修会）のアンケート集計（平成29年12月7日）

（77病院 276名出席 ・ 223名 回答 ）

### 1. 講演『JAL フィロソフィ JAL 再建の礎 一心の改革』を聞いて。

（講師：日本航空株式会社 岡山支店 支店長 門屋 秀 臣 氏）

#### A.

a.大変勉強になった	157名	c.勉強にならなかった	0名
b.勉強になった	60名	d.全く勉強にならなかった	0名

未記入 6名

#### B. 感想があれば一言。

- ・ 分かりやすかった
- ・ エネルギーをもらった
- ・ 頑張る勇気をもらった
- ・ 全てのお話の内容に共感した
- ・ 今後の方向性について学んだ
- ・ 勇気持ちます！
- ・ 熱意を持って頑張る
- ・ 必ず活用する
- ・ フィロソフィーについて参考になった
- ・ 組織のあり方、勉強になった。最悪の所から復活、大変だったと思う
- ・ できていること、できていないことを改めて見直し、更に前に進む努力をする
- ・ どん底の状況を味あわないとなかなか意識が統一できない。JALの事例をしっかり参考にして、組織作りに取り組む
- ・ JAL 破綻から再建までの道のり、現任教育、JAL フィロソフィーなど病院内での教育に通じるところがたくさんあった。サンキューカードも素敵だと思った。もともと飛行機は JAL 派だったのでお話を聞くことができ勉強になった
- ・ JAL 再建のご苦労がよく分かった。病棟の改革にも繋がる内容だと思った
- ・ 再建にはいかにスタッフ全員を巻き込んでいくかが大切だと思った
- ・ 組織の中で渦を作ること、大切だと感じた
- ・ 「一人ひとりが JAL」 この言葉に感銘を受けた
- ・ 「一人ひとりが JAL」「最高のバトンタッチ」などの言葉が心に残った
- ・ 人づくりが企業を成功させる礎・・・同感。しかし難しい
- ・ 「組織はリーダーの器以上にはならない」、今の職場そのものだと痛感した
- ・ 病院でも使えること・取り組める内容やヒントが多々あり、参考にしたい(2)
- ・ 自院で活用したいお話がたくさん聴けて良かった
- ・ 業種は違うが、多職種が連携して働くところは病院と同じだと感じた
- ・ 部署の活性化に役立てることがたくさんあったので実行したいと思う
- ・ 今の自分達に必要な考え方を伝えて下さった。実践目指していく
- ・ 「最高のバトンタッチ」次の仕事をする仲間が仕事をしやすいようにする、という気持ちを持ってこれからの仕事に役立てたいと思った
- ・ 全ての取り組みが今の病院に必要なと感じた

- ・ 分かりやすく、自分のみならず主任も含めて一緒に考えていきたい
- ・ 今自分が頑張っていることが間違いでないと感じられる講演だった
- ・ 自分自身のあり方について見つめ直す機会となった
- ・ 自分の意識・行動の振り返りができた。熱意を継続させて頑張っていきたい
- ・ 病床削減に伴う人員削減の経験があり、今後どうしていくべきか悩んでいたのも、JAL フィロソフィーがとても参考になった
- ・ 自院のフィロソフィーを作ってみたい。良いお話だった
- ・ リーダーシップについて考えることができた
- ・ リーダーの育成について（リーダーシップとは）。技術だけでなく、理念に沿った実践をどのように行い評価するか
- ・ リーダー・管理者としての心構えが勉強になった
- ・ リーダーとしての努力、人としての生き方を聴かせていただいた
- ・ リーダーの姿勢を教えていただいた。自分を振り返り明日から頑張ろうと思う。以前は JAL を第一に使っていたが、経営破綻後は別の航空会社になっている。今回会社の方向性を聞き、少し考えてみようかと思っている
- ・ リーダーとしての哲学をしっかり持つ。スタッフに伝えていけるよう自己も成長していきたい
- ・ リーダー教育が大切だとつくづく思う。自院もおかざりの院長ではダメだと痛感した
- ・ リーダー研修の重要性を理解し、スタッフが講師の役割を行うことで受ける側も聞き入れやすいことを知れて良かった
- ・ リーダーから変わることの大切さ、身に染みる
- ・ リーダーから変わらなければ、という所が自院に当てはまっていると思った
- ・ リーダーから変える、リーダーに必要な 6 つの要諦、実践したい
- ・ まずはリーダーから変えることから始めていきたい
- ・ 人を変えるには自分が変わらなければならないこと、改めて感じた
- ・ 人を変えることから始める大切さが分かった
- ・ 自分の意識をまず変えていくことの大切さを感じた(3)
- ・ リーダーが変化できるヒントにしたい
- ・ リーダーのあり方で組織は変わる！
- ・ 自分のリーダーとしての振り返りとなった
- ・ 日々の業務の心の見直しが必要
- ・ 心の改革の大切さが理解できた(3)
- ・ 心の改革、良かった
- ・ 1人ひとりの職員の意識改革が重要
- ・ 意識改革をすることから始めることが大切
- ・ 看護のトップとして自身を変えてみようと思った
- ・ 感謝の気持ちを忘れず、リーダーが変わらなければ部下は変化がないことに、改めて気づけた
- ・ リーダーとしての役割、心の改革を学び、反省し、今後に繋げたい
- ・ とかく業務の変更に目が向くが、まずは心の改革（自分も）が必須と感じた
- ・ 改革にはハード面よりソフト面での改革が重要ということを再認識した
- ・ 意識改革—まずはリーダー教育。自分自身のリーダーとしての役割について考えさせられた
- ・ 心の改革が必要であり、「考え×熱意×能力」の方程式が参考になった。持ち帰り伝達していきたい
- ・ 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力、一つでもマイナスだったらダメ。子供にも教えたい
- ・ マンネリ化、意識改革をどうやって、というところがなかなか困難だが少し楽になった（人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力）

- ・ 人生・仕事の結果は、学歴能力だけではなく、考え方が一番大切であることを学び、現場でも振り返った時、納得すると思った
- ・ リーダーとして、一職員として意識改革ができなければ、いかなる良い指導も浸透していかないということを再確認した。個々の意識改革をどう進めていくか・・・努力しなければと感じた
- ・ 組織を動かすのは人だということを改めて実感した。職場の意識改革の参考にしたいと思う
- ・ 意識改革を行っていくためには、自分自身がリーダーとしてしっかりしないといけないと感じた。また、小さなことでもやってみて成功したり、効果があったと実感できる取り組みをしてモチベーションを上げていったり、ついて行こうと思ってもらえるようにしていく必要があると感じた
- ・ JAL フィロソフィーの考え方を自分に当てはめながら聞いた。全然ダメだなと思ったが、これからの自分のモチベーションは上がった。自分についてきてもらえる部下を、自分が率先して動くことで実現したい。近いうちに JAL を使用するので搭乗が楽しみになった
- ・ 組織改革するためには管理者がきちんと問題分析する必要がある。管理者が変わらなければ職員も変わらない
- ・ まずはリーダー・上司(自分)が人間としてどうなのか、正しい面がしっかりしていないと、と思った
- ・ 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
- ・ 管理者として・・・というよりは人としてどうあるべきか。看護職としての管理者としての人間力を磨く必要を改めて感じた
- ・ 管理者がモチベーションを上げていかないとスタッフはついてこない
- ・ モチベーションを常に高く持つことは難しい
- ・ 道徳・倫理教育実践の大切さを改めて感じた
- ・ 姿勢が大切と改めて感じた
- ・ 今の人達が忘れかけている、人に対する真心が今でも大切なのだと実感した
- ・ 人間性を高めていくことが、仕事をする上でやはり重要ということが分かった
- ・ 物心両面の幸福が良い仕事に繋がること、心のあり方が大切だと再認できた
- ・ 職員の生活や心の安定について考えさせられた。参考にしたい
- ・ リーダーシップを発揮するだけでなく、常に謙虚な心で優しく頑張っていきたい
- ・ リーダーとして必要な「謙虚さ」「勇気」「素直さ」「努力」「夢」「感謝する」を心掛け、身につけて働く。自己、スタッフの幸せを一番に考えた提案を行いたいと思う
- ・ 謙虚さ・感謝を忘れない人(リーダー)になっていきたいと思った。部下へのモチベーションアップに繋げたい
- ・ 経営より、まず人としての関わりが大事だと思う
- ・ ベクトルを合わせていく
- ・ 自分のモチベーションを高めつつ、患者さんに優しく対応できるよう努力していきたい
- ・ 自分の非を認めた上で人間として成長していかないといけないと思った
- ・ 日々仕事をしていく上で熱意を持ち、各人と協力しながら患者に安心を与えることができるようにしたい
- ・ 仕事をする上で全員が共通した拠り所を持つことの大切さを学べた
- ・ リーダーの質を上げて、同じベクトルでみんなで良い病院にしていきたいと思った
- ・ 組織を変えようと思えば心の改革が必要で、まずリーダーが変わらなければならないということがよく分かった。そして、そのリーダー達が同じベクトルで同様の価値観・目標を共有しているか！ということ、改めて確信できた。勇気をいただいた気がする！
- ・ 謙虚さ・感謝の気持ちを持ってベクトルを合わせていくことは大変で、実践することは難しいが、取り組みを継続していくことが大切であると再確認できた

- ・ みんな同じ目的に向かう。目指したい目標と考えた
- ・ 3万人の職員の気持ちを一つにすることはとても大変だと思ったが、リーダーの姿勢が大事だということは共通していると感じた
- ・ 企業が社員を大切にしていくことで、社員も会社のためにできることを実行していくことに繋がると感じた。そのためには全社員が共通認識・価値観を持ち行動する必要性を感じ、リーダーは人間として必要な道德観を持って行動することで部下の信頼を得ていくことを学んだ
- ・ 同じ気持ちで働く（考える）ことの大切さが分かった
- ・ フィロソフィーを作り、全社員共通の考え方・価値観を持って仕事することの大切さを学んだ
- ・ 組織全体が一体感になれるように、まずは病棟間から広がればよいと思った
- ・ 幹部の意識・価値観の統一は必要であると再認識した
- ・ 周知すること、実践続けること、チームワーク、失敗から成功へ
- ・ マンネリ化したり大変だった時のことを知っている人が年月と共に少なくなってくるので意識することが必要だと感じた
- ・ 問題点の分析が重要と再確認した
- ・ サンキューカード活用している
- ・ 昭和、平成生まれで道德の違いを感じる
- ・ 経営者、上司に聞いてほしい
- ・ この講演を聞いてほしい上司がいる
- ・ 次は脱マンネリについて
- ・ JAL フィロソフィーは理解できたが、そのために時間外勤務をせずに達成できているのか知りたかった

## 2. 講演『2018年同時改定の方向性と病床再編の行方』を聞いて。

(講師：(株)ASK 梓診療報酬研究所 所長・代表取締役 中 林 梓 先生)

A.

a. 大変勉強になった	142名	c. 勉強にならなかった	1名
b. 勉強になった	78名	d. 全く勉強にならなかった	0名

未記入 2名

B. 感想があれば一言。

- ・ 分かりやすかった
- ・ 参考になった・いろいろ参考になった(2)
- ・ 次年度に向けて勉強になった
- ・ 元気になれた・元気をいただいた(2)
- ・ 先生のパワフルに元気をもらった
- ・ パワフルですごいと思った
- ・ 熱いお話だった
- ・ 先生の発信・発表力がすごい
- ・ 大変熱い講義だった
- ・ 新情報が聞け、参考になった
- ・ 聞きやすかった
- ・ 改定のポイントを学ぶことができた
- ・ 今まで診療報酬のことはほとんど知らなかったので勉強になった
- ・ 先生がとても元気で、また聞き取りやすく分かりやすかった
- ・ とてもテンポ良く分かりやすく説明してもらえて良かった
- ・ 難しい話だったが、分かりやすく説明されたので良かった
- ・ ポイントが、分かりやすかった・分かりやすく教えていただいた(2)
- ・ ポイントがよく分かった。厚労省の pdf を確認する
- ・ 概要を知ることができ、対策の示唆をいただいた
- ・ 今年もとても分かりやすく、来年度に向けての課題と目の前にある問題について解決策が見えてきたような気がする

- ・ 事前に準備しておく情報ありがたい
- ・ 来年が恐ろしい
- ・ 細かな変更点の理解が深まった
- ・ 一部だが、看護の改正点を知ることができた
- ・ 自院にある所の変更点が分かりやすく説明されて、よく分かった
- ・ 全体の変革の状況が分かり、自院の行く先に不安を感じる
- ・ たくさんの内容を短時間で解説していただけてありがたかった
- ・ 貴重な情報をたくさん提供していただいたのでありがたかった
- ・ 大切なことがたくさんあった。短時間に自分の知識とするのは難しいと思うが、関係するところをもう一度見直して参考にしたい
- ・ 今後の方向性が理解できた。分からなかったことも多いが
- ・ 今後の医療、病院のあり方など詳しく勉強になった
- ・ 今後の病院のあり方について学べた。現実が厳しく、方向性について悩むこと多く感じる
- ・ 難しい内容だったが、これからの未来に必要な内容だった。ありがとうございました
- ・ 厳しい改定となりそう。多死社会を想定した内容が多く入っていると思った
- ・ 2018年の改定の方向性について理解できた。ありがとうございました
- ・ H30年の診療報酬改定の内容が分かり良かった。ただ、講義が早くてついて行くのが大変だった
- ・ 加算がとれる具体的な事例があって良かった
- ・ 自院の役割を理解し、貢献しようと思う講演だった
- ・ 病院のこれからをよく考えて、よい経営ができるようにしたい
- ・ 自院にできる機能の見直しと加算、改定について準備をしていきたいと思った
- ・ 来年度の改定に向けて、自部署で整備できることからしていきたいと思う
- ・ 病院の再編について、今後どうしていくか資料を参考に病院経営を考える
- ・ 難しいが、今できることは何か考えたい！
- ・ 社会のニーズを把握することの大切さが分かった
- ・ 自院の現状をしっかりと確認し、どの方向に進めていくのかを職員全体でしっかり考えなければいけないと感じた
- ・ 難しかったが、ここまで理解して自院（自部署）の未来を考えていけないといけないと思った
- ・ 高齢社会・人口減に向かって、自院の取り組みの洗い出しが必要であると認識できた
- ・ 地域医療構想に向けての動きが分かり、病院のあり方を考えていけないと感じた
- ・ 病院の方針・役割を明確にするべき。医療・介護を含めた地域医療を考えたい
- ・ 平成30年、病院がどのように動き対策をとっていくのか、今から厳しいと思った
- ・ 3年以内の方向性、見極め
- ・ 病棟編成の参考になった
- ・ 高齢化に伴い早めの対応
- ・ 連携の大切さ
- ・ 今後の病棟の変換について知ることができ、とても勉強になった
- ・ 地域で生活できるための地域包括ケア構想を広めて行く努力が必要
- ・ 高齢化に伴い医療体制がどんどん変化してきている。40床である自院の7対1も考えていかなければならないと思った
- ・ 新しい情報を得ることができた(2)
- ・ 方向性が少し理解できた
- ・ 難しくなってきた
- ・ 取れるところは取れる
- ・ 今後の方向性を考える良い機会となった
- ・ 今後を見据えた対応、方針決定が必要だと思った
- ・ 在宅復帰率の効果を考える
- ・ 診療と介護の連携がますます深くなることを学んだ

- ・ 今後の医療介護の理解が深まった。生活を見ていく、知っておくことが大切
- ・ 生活を考えた患者背景を考えていく。稼働率も考えていく
- ・ 生活支援を考えた急性期病院のあり方をもっと考えていかなければならないと感じた
- ・ 患者の状態によって評価・ベッドの仕組み・機能について考えていかなければならない。地域包括のあり方、受け入れの見直しが必要だと感じた
- ・ 地域包括ケアシステムの仕組みがよく分かった。地域ニーズをよく考えることがしっかり理解できた
- ・ 地域包括ケア病棟の役割について再認識できた。地域のクリニックとの連携の必要性を感じた
- ・ 介護医療院の設置。12月でもまだ決定ではないということ
- ・ 地域の患者さんをどうやって確保するか考える必要があると感じた
- ・ 看護師だけで参加したが、リハビリなども参加すると良かった
- ・ 自院にアドバイザーとして来ていただきたい ・ 詳しい資料がありがたい。帰って見直す
- ・ 200床以下の病床であり、関係あるところを具体的に読みこなしていかなければと思った
- ・ すぐに理解できていないので、もう一度復習し、自院での対策を考えたい
- ・ もっと詳しく知りたい部分もあったが、資料を読み込みたい。時間が短い
- ・ ついて行くのに一生懸命。理解できたかどうかは、後でゆっくり見返す
- ・ 難しい。一気に聞いても理解・読み込むのに時間が掛かりそう
- ・ 勉強になったが、範囲が広すぎてよく分からなかった
- ・ 帰ってゆっくり資料を見たいと思う ・ 盛りだくさんだった。予備知識が必要
- ・ もっとゆっくり聞きたかった ・ あまりに情報量が多く時間的に無理があった
- ・ 難しい・難しかった(2) ・ 半日の数時間では短く、1日時間をとってほしい
- ・ 何回聞いても難しい ・ 難しかった。資料をゆっくり見ようと思う
- ・ 自分の勉強不足を感じた ・ 難しい内容だった。時間をかけて読み込んでいきたい
- ・ 略語が多くて分かりにくかった ・ 専門用語が多く、なかなか理解できなかった
- ・ 早くて追いつかない ・ 早口で少し聞き取れないことがあった(3)
- ・ 時々聞き取りにくかった ・ 専門分野が、読んで下さい、で終わり。残念

### 3. 今日の講演を聞いて、あなたが活用できるところは何か。

- ・ JAL フィロソフィー(4) ・ 熱意を持って取り組む姿勢
- ・ 仕事に対する姿勢に、フィロソフィーを参考にしたい
- ・ JAL フィロソフィーは病院全体をまとめられる考え方だと思う。他職種にも広めて行きたい
- ・ 熱意を持って与えられた職務にあたる心構えが再認識できた
- ・ 自院の患者も自分も高齢化していくため、自分も患者も大切にしながら人生大切にしたい
- ・ 自分の部署の何が変わるか、自分に何ができるか知ることができた
- ・ 思いやりの心を持って対応。スタッフがお互い思いやって行動できる環境作り
- ・ 自部署のスタッフのモチベーションが上がるよう努力していきたい
- ・ スタッフのモチベーションを上げる方法をチャレンジしたい
- ・ サンキューカードの実施をしたい。バラバラになりかけたスタッフを一つにしたい
- ・ すべての人に感謝することを心掛け、自院にもある「ありがとうカード」を活用していきたい
- ・ 働くときの気持ち改革 ・ リーダーとして・リーダーとしての姿勢(2)
- ・ 組織強化、人材育成 ・ 組織の一体化のために人を変えることから始める

- ・ 組織の立て直し
- ・ リーダー教育
- ・ リーダーシップの取り方
- ・ リーダーから意識改革
- ・ リーダーを変えるという思いは間違っていなかったため、リーダー教育について考える
- ・ 「リーダーから変える」自分がどうあるべきか考えていく。自分の部門の関連する所がどうあるべきか、考えていく材料となった
- ・ 変化に、対応する・ついていく(2)
- ・ 意識付け
- ・ 情報共有
- ・ 経営管理の考え方
- ・ 自院の病棟での方向性の指標とする
- ・ 10対1の一般病棟だが、来年10対1か地域包括かという案が出ている。その判断がきちんとできるようにしたい
- ・ 今後早期対応を検討しなければならないと思った。外来からの退院支援に向けるか、最後に言われたお願いの部分を検討したいと思った
- ・ 今から取り組めることもたくさんあった。資料を参考に病院全体で準備に取りかかる
- ・ 自部署に関わることはよく読み返していきたい
- ・ 改定前にチェックする項目を聞いたので、早速チェックしたい
- ・ 改定に向けて自院でも取り組めるところはスタッフと勉強会をして改革していきたい
- ・ 診療報酬について今後できることを考える
- ・ 診療報酬について
- ・ 診療報酬改定後の取り組み方
- ・ 連携の大切さ
- ・ 病棟運営 (Pt受け入れ、DPC内容見直し、アウトカムが必要になる ets)
- ・ 地域の連携を大切に、患者さんが地域で過ごせるようにしていきたい
- ・ 地域と診療所・施設との連携について本気で考えたい
- ・ 近くの医院やクリニックとの連携。地域連携を活用して逆紹介等取り組んでいきたい
- ・ 重症度、医療・看護必要度(3)
- ・ 介護医療院は・・・目からウロコだった
- ・ 介護医療院 (一部病床変更) への転換について考えさせられた
- ・ 医療と介護、両方考えていく必要性を説明できる
- ・ 地域包括ケア病棟について・運用について・活用について(6)
- ・ 地域包括へ入院する病気について (脱水・発熱でいいとのこと)
- ・ 有効的な病棟づくりに活用したい
- ・ 入院前からの家族背景を知ることが大切であり、情報の取り方を検討する
- ・ 入院患者の分析をし、現状を把握して今後の病院のあり方を予想することの重要性
- ・ 入退院支援について(3)
- ・ 療養病棟への直接入院
- ・ 入退院調整の対応。入院時から退院を見据えた対応。担当ナースの育成
- ・ 人づくりと、自分自身の人間性を養うこと
- ・ 病院として何ができるか考えていきたい
- ・ リーダーに必要な6つの要諦(4)
- ・ 意識改革への取り組み
- ・ 勇気ある行動、努力、実践
- ・ 上司と相談
- ・ 情報に耳を澄ます
- ・ 伝達
- ・ 病院経営に少し興味を持てるかも知れない
- ・ 今後の病院の再編・今後の見直し・方向性(3)
- ・ 診療報酬改定の準備・対応(2)
- ・ 診療報酬改定に伴い自部署のあり方
- ・ 入院から退院へと切れ目のない関わりを意識したい
- ・ 必要度の変更
- ・ 介護医療院
- ・ ガイドライン
- ・ 包括、療養の見直し
- ・ 病床再編について
- ・ 病床の有効利用
- ・ 訪問看護
- ・ 入退院支援を考えていく体制の見直しを活用したい
- ・ 地域ニーズを読み取る・把握して応える(2)



- ・ 現在行っていることが評価されるようになると良い。地域のニーズに沿ってしっかり努力したい
- ・ 該当する加算があれば迅速に対応する
  - ・ データを取っていくこと
- ・ 看護師の算定要件になる部分の把握
  - ・ 患者（点数）見通し
- ・ 点数に繋がるところは取り入れたい
  - ・ 加算の取り方
- ・ 点数の取れるところは何があるか、再度考えながらいろいろと対応していきたい
- ・ 経口摂取できなくなったら終末という考えと、点数の関係からも取り組みを考える必要がある
- ・ 点数の栄養や嚥下について、携わっていることもあるので考えていきたい
- ・ 摂食嚥下療法を算定する方向での取り組み
  - ・ ST や栄養についての点数を考えていきたい
- ・ 夜勤者の対応、リハの訪問・通りハ
  - ・ 自院の検討会で使用する
- ・ OP 室なので、何をしてあげたらよいかこれから考えていこうと思う
- ・ 病院として地域で生き残ることと、人材不足はずっとテーマである
- ・ どちらの講演も今後の参考になり、とても勉強になった
- ・ じっくり吟味したい
  - ・ いろいろあったので一言では書けない
- ・ なかなか内容の理解が難しかった。午後はスピードがあり必死に傾聴した

4. 次年度の研究会に希望する講師案と研修内容があれば、ご記入ください。

**【講師案】**

- ・ 来年も中林先生に診療報酬についての情報
- ・ テルモ 松村先生

**【研修内容】**

- ・ 新人教育について
- ・ 新人を含めてスタッフ教育。学習障害、コミュニケーション障害のあるスタッフの対応
- ・ 改定は定期に
  - ・ 在宅医療、介護保険関連
- ・ 午後からの研修が長すぎる。1人1時間半くらいで、2人くらいの講師がよいと思う

- ・ 会場がとても寒かった。昼食時、イスが足りなかった

**◆ 参加者の状況**

【年 齢】	【勤務年数】	【役 職】
～29歳（ 0）	～10年未満（ 1）	看護部長・総師長・看護局長・看護介護部長（20）
30～39歳（12）	10年～15年未満（ 7）	副看護部長・看護部長補佐・副総師長（ 8）
40～49歳（84）	15年～20年未満（22）	看護師長・看護長・病棟責任者（82）
50～59歳（106）	20年～25年未満（45）	課長・科長・室長（12）
60歳以上（13）	25年～30年未満（57）	統括副師長・副看護師長・師長代行・師長心得・補佐・次長（28）
未記入（ 8）	30年～35年未満（55）	主任・係長・係長心得・副主任（46）
	35年～（26）	訪問看護ステーション管理者（ 1）
	未記入（10）	地域医療連携室 室長・室長補佐（ 3）
		看護師（ 3）
		マネジャー（ 3）
		未記入（17）