

**【事例発表①】**

**働きがいの向上  
全員参加型の病院経営**

**（一財）操風会 岡山旭東病院  
事務次長 諏訪仁一**

# 一般財団法人 操風会 岡山旭東病院 概要

脳・神経・運動器疾患の総合的専門病院

脳神経外科・神経内科・整形外科・内科・循環器科  
リハビリテーション科・麻酔科・放射線科・形成外科  
サイバーナイフセンター・脳卒中センター、PET・RIセンター



病床数

202床(7対1 172床・地域包括ケア病棟30床)(ICU12床)

職員数

558名(常勤医師33名、非常勤医師30名)

平均在院日数

13.2日

紹介率(逆紹介率)

51.39%(84.7%)

施設

地域医療支援病院  
DPC対象病院  
7:1入院基本料  
臨床研修病院(協力型)

その他

日本医療機能評価機構(一般病院2 3rdG)(2015年7月)  
ISO14001取得(2003年10月)更新(2015年)  
プライバシーマーク取得(2007年)  
くるみんマーク取得(2010年)  
経済産業省「おもてなし経営企業」選出(2014年)



## 「経営理念」

- 一. 安心して、生命をゆだねられる病院
- 一. 快適な、人間味のある温かい医療と療養環境を備えた病院
- 一. 他の医療機関・福祉施設と共に良い医療を支える病院
- 一. **職員ひとりひとりが幸せで、やりがいのある病院**

### 経営基本方針(9項目)

- \* **経営理念の実践**
- \* 人間尊重の経営
- \* 情報の公開
- \* **共育の実践**
- \* **職員ひとりひとりが組織人としての自覚と経営参加**
- \* 癒しの環境整備
- \* 地球環境への貢献
- \* **チーム医療**
- \* 個人情報の保護

### ビジョン(6項目)

- \* 脳・神経・運動器疾患の総合的  
専門病院
- \* **学習型病院**
- \* 総合画像センター
- \* 疾病予防
- \* 地域支援病院
- \* 岡山ハッピーライフ操風の運営

### 2015年度経営方針(20項目)

## 1. 医療勤務環境改善の取組みの背景

職場環境(勤務環境)の改善 → 働きやすい環境づくり

### 【診療報酬上の整備】

#### 働きやすい環境

- 医師事務作業補助体制加算(25対1)
- 急性期看護補助体制加算(7対1入院基本料)
- 看護職員夜間配置加算
- 急性期看護補助体制加算(25対1)

#### チーム医療

- 医療安全対策加算1
- 感染対策防止対策加算1
- 栄養サポートチーム加算
- 呼吸ケアチーム加算 等

## 1. 医療勤務環境改善の取組みの背景

職場環境(勤務環境)の改善 → 働きやすい環境づくり

### 【労働環境の整備】

#### ワークライフバランスの推進

- ・短時間正職員制度の導入
- ・男性育児休業取得の推進
- ・子供が保護者である職員の働いているところを実際に見ることができる  
「子供参観日」
- ・有給休暇、リフレッシュ休暇
- ・時間外労働の削減 等

\* これらを実際に運用するために必要な事は？

働きやすい環境づくりのために

【チーム医療が求められる】

病院は専門的集団

→ 各々の分野でのスペシャリスト

組織横断的活動が不可欠

→ 風通しの良い職場環境が重要

\* 実際の運用には、環境とプロセスが重要

## 2. 医療勤務環境改善の取り組み内容

働きやすい職場環境

→チーム医療が実践しやすい環境

→組織横断的な取り組みが必要

環境づくりのためのシステム

→経営指針を用いた循環型の経営手法

経営理念を基に「経営指針書」を作成し、PDCAサイクルにより、  
全員参加の病院の運営をおこなう

\* 経営指針書を活用し、「理念・方針」から「目的・目標」を共有

## 経営指針書作成手順

### 【経営戦略シート】(11月)

全職員が経営参画の意識を高めるために「経営戦略シート」を作成し各部長に提出する

### 【ブレインストーミング】(12月)

各部部門長が経営戦略検討シートを集約し、経営会議メンバー(12名)で来年度の経営方針を協議する

### 【経営協議会】(1月)

ブレインストーミングでの意見を参考に院長が経営方針を作成  
幹部職員による経営会議の承認を得て、決定する

### 【業務連絡協議会】(1月)

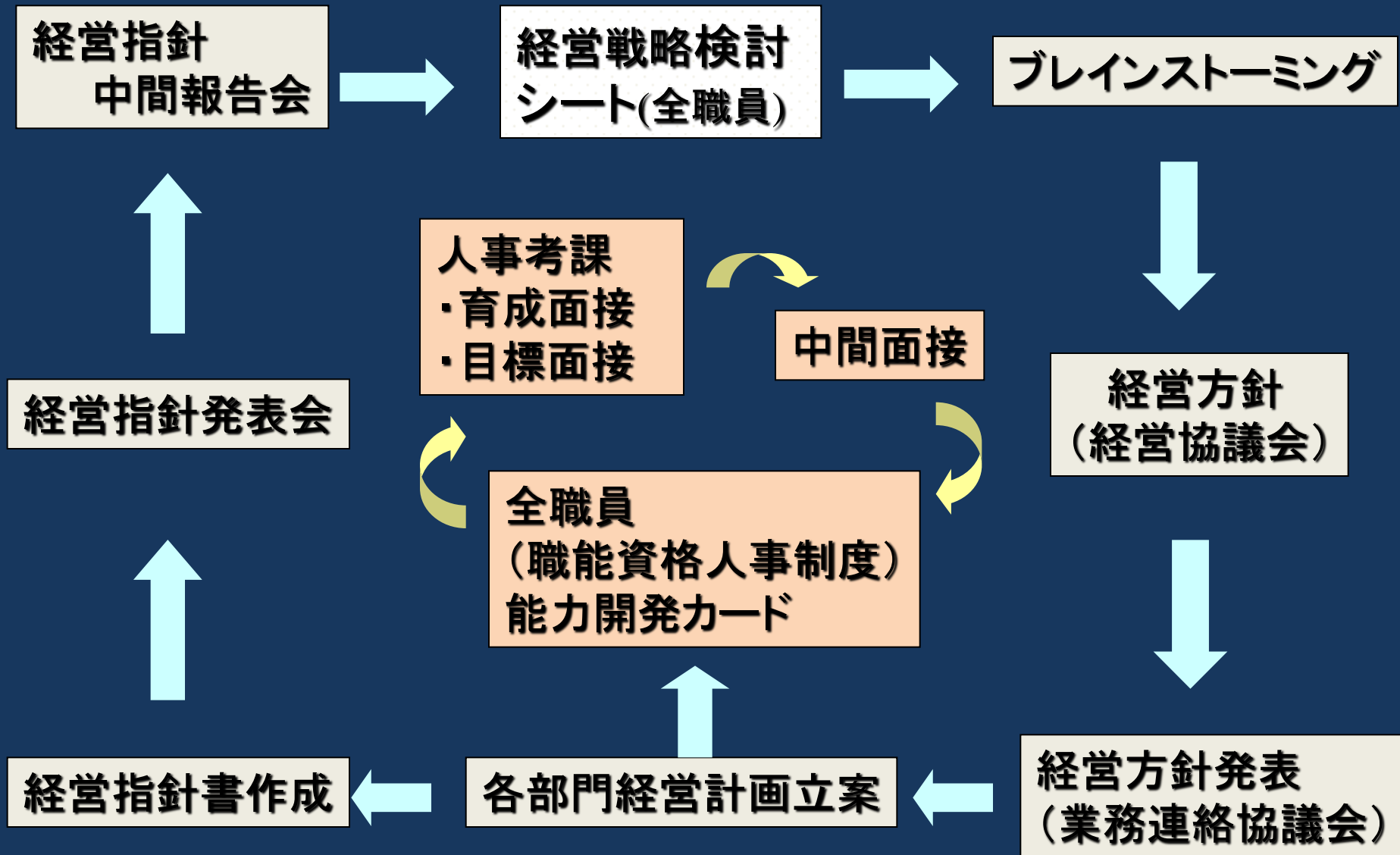
院長が新年度の経営方針を業務連絡会議(主任以上50名)で発表し、各部門に伝達する

### 【各部門計画策定】

経営理念・ビジョン・経営の基本方針、新年度の経営方針に基づいて  
病院全体、各委員会、各担当部署の新年度の計画を立てる



# 岡山旭東病院 経営循環概念図



前年度検証
-------

具体的な活動内容	数値目標	実行責任者
<b>改善業務</b>		
① 計画はわかり易く具体的に、いつまでに完了するか、責任者は誰かを明記して下さい。		
② できるだけ、活動内容に対する具体的な数値目標を設定し、記載してください。		
例) 血管外科の増加、 入院服薬指導算定件数の向上、 手指衛生が必要とされるタイミングを観察し遵守評価を行う、 返礼率・査定率の削減。	10件以上、 入患者数×2.8、 月50場面、 0%以下。	佐藤、 各病棟担当、 結川、藤原、 Aチーム。
③ 重点項目を太字にし、別ファイルの「重点項目報告書」に計画を記載して下さい。		
④ 提出は各部で設定し、各部長へ行ってください。		
<b>新規業務</b>		
<b>患者満足</b>		
<b>教育(共有)</b>		

2016年度 重点項目 状況報告書

部署											1/1	頁							
作成者/作成日	/		所属長確認印	確認日	担当	担当	担当	担当	担当	担当	担当	担当	担当						
部長確認印	確認日		院長承認印	承認日															
目的	年度重点項目																		
達成目標																			
達成基準	A: 達成と判断する B: 達成と判断する C: 未達成と判断する D: 未達成と判断する																		
作業項目	■非単年度に分けて記入												完了予定日						
	①																		
	②																		
	③																		
	④																		
	⑤																		
	⑥																		
	⑦																		
	⑧																		
	⑨																		
重点項目	200	項目	達成率	前年度からの増減率	2016										2017	評価	主担当	状況説明	
	1				子														
	2				子														
	3				子														
	4				子														
	5				子														
	6				子														
	7				子														
	8				子														
	9				子														
10				子															
部署・年度	達成率	■経費コスト			■経費コスト														
	6月																		
	9月																		
	12月																		
5月																			

※年度末の報告 12月

A: 達成と判断する	目標達成できたので目標達成とする。
B: 達成と判断する	目標達成できた、次年度はさらに高い目標を設定する。
C: 未達成と判断する	未達成であるので次年度は達成を目指して再チャレンジする。
D: 未達成と判断する	未達成があるが今後、継続しても改善が見込めないため判断するので中止する。

\* 目的・目標を明確にし、進捗状況を確認・評価する

## 経営指針書(事例1)

### 2015年度方針(重点項目)

#### ①患者安全

病院の大切な使命であり、患者安全には格別の配慮をお願いする。  
それぞれの専門職の専門の技術の向上

#### ②患者満足

(例) インフォームドコンセントを患者様に寄り添って行う。  
質の一段の進化

#### ③職場環境の改善(5S 整理・整頓・清掃・清潔・躰)

現在3年目であるが、質の向上に配慮する。

#### ④コミュニケーション

#### ⑤パート職員など正職員でない職員・アウトソーシングの社員への脅威鴉の徹底。

\* ①～⑤の中から最低2つ選択 ③は必須項目

重点項目： 職場環境の改善（5S 整理・整頓・清掃・清潔・躰）

【診療部】 ○電子カルテの承認確定を洩れなく実施（未承認0）  
○退院時サマリーを2週間以内に作成  
→職員全員が共有できる環境整備（100%実施）

【看護部】 ○5S 整理・整頓・清掃・清潔・躰  
○職場環境の改善5S（躰）  
○スタッフ間での基本的な礼儀・マナー・言葉遣い  
→チェックリスト・アンケート実施

【診療技術部】 ○5S活動の見直し → 5S実施表活用率90%  
○5S 整理・整頓・清掃・清潔・躰  
→チェックリスト評価

【事務部】 ○5S 整理・整頓・清掃・清潔・躰  
→5S診断チェックリスト評価80%

\* 方針から、各部署で具体的目標を策定

## 経営指針書(事例2)

職場環境(勤務環境)の改善 → 時間外労働の削減

### 事務部

【長時間労働の抑制(ワークライフバランスの推進)】

→「業務効率化を図り、時間外労働前年比5%削減を目指す」

【課内共育によるワークシェア】

→「時間外労働20%削減」

【医師事務作業補助の充実による医師業務負担の軽減】

【課内各業務内容の把握・共有の強化】

### 看護部

【時間内に業務が終わるように業務分担・業務改善】

→超過勤務の短縮...前年度より2%削減する。

\* 時間外労働削減について、目標を策定

【目的】：職場環境の改善

【年度重点項目】：長時間労働の抑制（ワークライフバランスの推進）

【達成目標】：業務の効率化を図り、時間外労働前年比5%削減を目指す

【作業項目】

- ① 前年度時間外労働時間の把握、内容の分析を行う
- ② 各担当業務の洗い出しを行い、適切な振り分けを行う
- ③ 勤務形態の再考を行い、適切な人員配置を図る
- ④ 多忙時の応援体制のシステム作りを行う
- ⑤ 日々の業務にレセプト担当者（交代制）を導入し、入院医事業務の業務分担を図る
- ⑥ 次期システムの導入に向けた業務マニュアルの改定、周知を行う
- ⑦ スクライバーに診断書業務の教育を行い、業務分担を図る
- ⑧ 毎月の時間外労働時間の把握、内容分析を行う
- ⑨ 上記に基づいて働きやすい環境に向けた体制作りを行う

【評価】 ・3か月毎に部長へ報告を行い、経営協議会で状況報告を行う  
・1年間の達成評価を行い、次年度の活動につなげる

\* 具体的作業項目を計画し、実行・評価を行う

部署	医療秘書課						1 / 1	頁	
作成者/作成日	〇〇 〇〇 / 2011年1月31日			所属長確認印	〇	確認日	2011年2月7日	担当メンバー 25名	
部長確認印	〇	確認日	2011年2月15日	院長承認印	〇	承認日	2011年2月17日		
目的	職場環境の改善		年度重点項目	長時間労働の抑制（ワークライフバランスの推進）					
達成目標	業務の効率化を図り、時間外労働前年比5%削減を目指す								
作業項目	■作業単位に分けて記入							完了予定日	
	①	前年度時間外労働時間の把握、内容の分析を行う					【〇〇 〇〇】	2011.4.30	
	②	各担当業務の洗い出しを行い、適切な振り分けを行う					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	③	勤務形態の再考を行い、適切な人員配置を図る					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	④	多忙時の応援体制のシステム作りを行う					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑤	日々の業務にレセプト担当者(交代制)を導入し、入院医事務の業務分担を図る					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑥	次期システムの導入に向けた業務マニュアルの改定、周知を行う					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑦	スクライバーに診断書業務の教育を行い、業務分担を図る					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑧	毎月の時間外労働時間の把握、内容分析を行う					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑨	上記に基づいて働きやすい環境に向けた体制作りを行う					【〇〇 〇〇】	2012.3.31	
	⑩								
	⑪								
⑫									
実施項目	NO.	項目	達成率	前回からの増減値	予	2011.	期	主	状
					実	1	限	担	況
	1	上記①	100%	100%	実	1		当	要
	2	上記②	100%	20%	実	2		当	約
	3	上記③	100%	20%	実	3		当	
	4	上記④	100%	20%	実	4		当	
	5	上記⑤	80%	20%	実	5		当	
	6	上記⑥	86%	62%	実	6		当	
	7	上記⑦	95%	6%	実	7		当	
8	上記⑧	75%	25%	実	8		当		

評価・報告	達成率	■課長コメント	■部長コメント	■院長・副院長コメント	
	6月	90%	①時間外労働時間集計、内容分析済②洗い出し済。各々業務分担（委譲）を実施中③パートの有効活用を7月より実施予定（入院医事）④新人が加わり、応援体制を構築中⑤〇〇さんの教育を行い、 <u>レセプト</u> 担当を日々作れる体制を構築中⑥医師からの要望を確認中。⑦5/23,26,31,6/2の計4回勉強会を実施⑧毎月集計し、分析を行っている⑨各活動の報告を行っている	医療秘書課の業務は、医事業務だけでなく多様化してきています。業務の改善、人の適正配置、各スタッフのスキルアップを継続して、業務の見える化・改善をお願いいたします。	
	9月	90%	①時間外労働時間集計、内容分析済②洗い出し済。各々業務分担（委譲）を実施中③〇〇さん10月完全異動に向けて教育中。 <u>レセプト</u> 新人1名退職、派遣1名交代に伴い、 <u>レセプト</u> など今後の体制を検討中。④7月より <u>アウト</u> を行い、各病棟のフォローや状況把握等を行い、応援体制の <u>レセプト</u> 作りを構築中。⑤日々退院患者の <u>レセプト</u> を発行し、点検を行っている。日常業務としての <u>レセプト</u> 準備は10月より開始予定⑥新 <u>システム</u> の仕様決定により、10月より担当者を決めて行動予定。医師からの要望で即実行可能なものは、 <u>マニュアル</u> を作成し、実行中。⑦病棟で実際に預かった診断書をワークの指導のもと簡単なものから下書き入力中。ワーク確認後、医師に依頼している⑧毎月集計し、報告を行っている。⑨各活動の報告を医療秘書課会議にて行っている	時間外労働時間は、一人当たり約15時間と横ばいの傾向にあります。業務による時間外は、入院外来を含めて、課内の業務バランスの改善に努めてください。毎月集計し、報告をされていますが、傾向と集計内容の分析を行って業務改善に生かしてください。入院業務の日常業務として、退院レセプトを日常業務化、入院中レセの日々入力化の取り組みは、入退院300人超への取り組みとして、素晴らしいことだと思います。新システムの仕様への検討・対応は、今後の業務に大きく影響しますので、十分行って漏れの無いようにお願いします。	着実に計画を 実践していて、成果が楽しみです。
	12月	90%	①時間外労働時間集計、傾向、内容分析済み。②洗い出し済。各々業務分担（委譲）を実施中。③パート業務に入院医事のワーク業務等を振り分け、入院医事の業務負担減を行った。 <u>システム</u> 導入に向けて、今後の体制を検討中。④10月より、外来で預かった診断書作成のワークを開始。今後も引き続き応援体制を検討していく。⑤新システム導入およびスクライバー業務開始に向け、神経内科と整形外科の全医師と個別に話し合い、要望の聞き取りを行った。今後も継続して医師からの要望を集約していく。⑥外来で預かった診断書を他パートと分担して作成開始。⑦毎月集計し、報告を行っている。⑧各活動の報告を医療秘書課会議にて行っている。12月時点で、上記活動の結果、2010年12.2時間→2011年11.2時間と8.1%の時間外労働時間の削減が達成されており、今年度の重点項目は達成見込みと判断する	重点項目活動の本来の目的は、職場環境の改善です。目的と目標が本末転倒しないよう注意して実施し、数値目標にとらわれすぎないように、業務のクオリティーを高めながら活動してください。	時短も達成されて職場環境も改善されている様ですね。
	3月	90%	①時間外労働時間集計、傾向、内容分析済み。②洗い出し済。各々業務分担（委譲）を実施中。③4月からの <u>システム</u> 導入に伴い、病棟配置を再考し、 <u>システム</u> 担当者を決定した。④各病棟のフォローや状況把握、外来で預かった診断書作成のワーク等、応援体制の <u>レセプト</u> 作りを行った。⑤3月中旬の <u>システム</u> 導入に伴い、徐々に業務 <u>マニュアル</u> の改訂を開始した。⑥外来で預かった診断書を他のパートと分担して作成することが出来るようになった。⑦毎月集計し、報告を行った。	目標については、達成できています。今後も業務改善に努めてください。また、スクライバー業務は医療秘書課の中でも大きなウェイトを占めてきます。医療秘書課全体でフォローしてください。	<u>スクライバー</u> 担当をきめていよいよスタートです。職場環境の改善は今後とも継続していきましょう。

※年度末の報告 12月



## 経営指針書(事例3)

### 職場環境(勤務環境)の改善

#### 【ワークライフバランスの推進】

#### ○短時間正職員制度の導入

- ・働きやすい職場づくりには、お互いの助け合いが必要
- ・ワークライフバランスは、職員全体のものであり全体の調和が大切
- ・短時間正職員制度が注目されるが、仕事と生活を両立するためには素晴らしい制度
- ・しかし、それを支えるのはフルタイムの職員であるのも事実



- ・「職員一人一人が幸せでやりがいのある病院」に向け、病院全体で働きやすく、働き続けられる職場づくりを目指していく姿勢が大切である。

\* 導入に際し、職員全体で議論を行った

## 第7回 癒しの環境院内学会

日時:2012年5月17日(木)13:30~16:55

場所:岡山旭東病院 本館1階パッチアダムスホール(多目的ホール)

総合司会: 業務管理課 斎藤 哲也

テーマ「ワークライフバランス」~職員の癒し~

13:20

集 合

13:30~13:45

開会の挨拶

院長 土井 章弘

13:45~14:45

基調講演

「ワークライフバランス実現のために」

岡山県男女共同参画推進センター 所長 水野 洋子 氏

14:45~15:15

指定演題:ワークライフバランス 院内より 4題 (各7分)

<座長> 診療技術部 放射線課 主任 高尾 涉

①事務部 次長 諏訪 仁一

「ワークライフバランスへの取り組み」

②看護部 西館2階 森井 崇士

「育児休暇を取得して」

③診療技術部 医療福祉相談課 仲井 達哉

「WLB in MSW ~当課業務を見つめて~」

④診療技術部 リハビリテーション課 課長 野間 博光

「働きやすさの声 ~ワークライフバランスの視点から~」

15:15~15:45 水野洋子氏・演者によるパネルディスカッション

<座長> 診療技術部 放射線課 主任 高尾 涉

<フロア発言者> 診療部 脳神経外科 医局長 中嶋 裕之

### 3. 医療勤務環境改善の成果

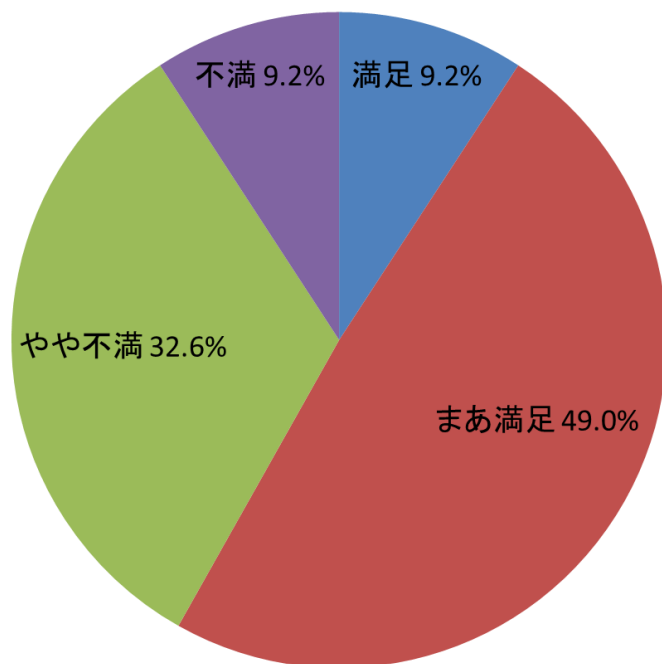
#### 働きやすい職場環境

- 短時間正職員 43名  
(看護36、薬剤1、放射線1、リハ3、事務2)
- 育児休業取得者 H25年度 男性 3名、女性20名(100%)  
H26年度 男性10名、女性19名(100%)

- くるみんマーク(H22.10.1)
- 岡山県知事賞(H25.2.20)
- 中国経済産業省おもてなし経営企業選(H25.2.20)
- 岡山県男女共同参画社会づくり表彰(H26.11.13)

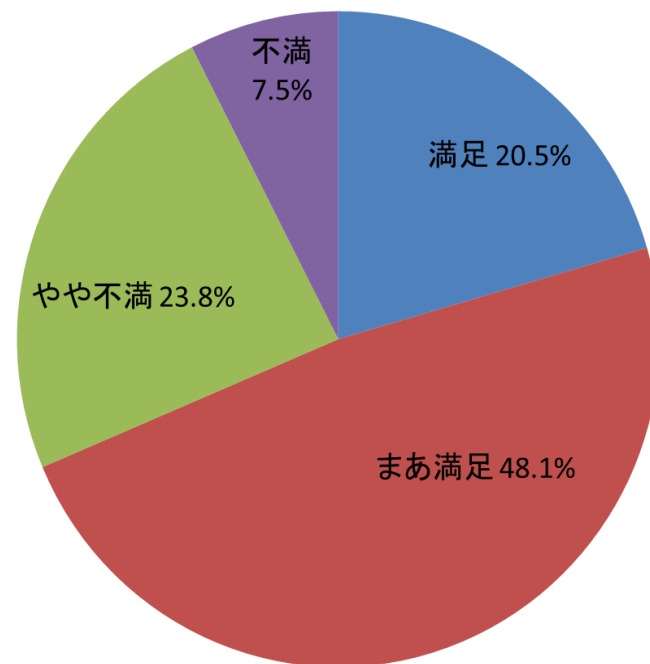
## 労働環境調査(4段階評価)

Q1.賃金(給与、手当等)には満足していますか



\* 58.2%が3以上の評価

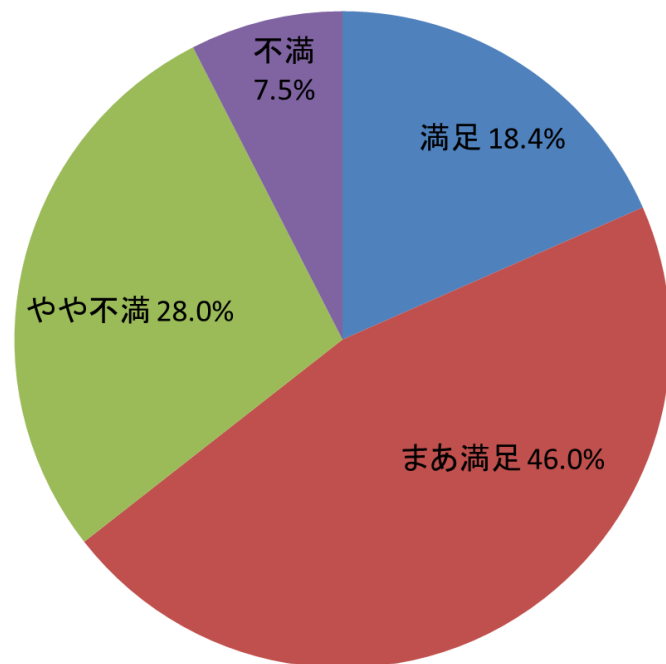
Q2.勤務時間には満足していますか



\* 68.6%が3以上の評価

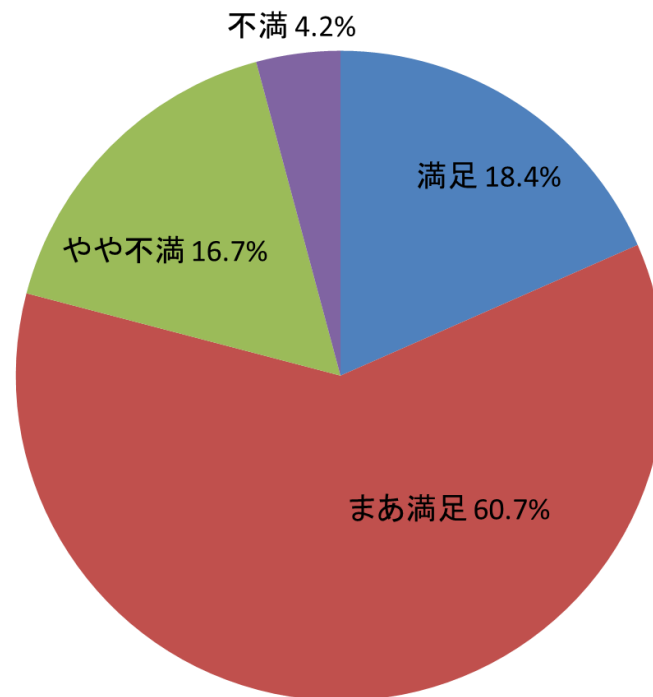
## 労働環境調査(4段階調査)

Q3. 休暇(公休、有給休暇等)には満足していますか



\* 64.4%が3以上の評価

Q4. 福利厚生について満足していますか



\* 79.1%が3以上の評価

## 4. 医療勤務環境改善の今後の取り組み

働きやすい職場環境

経営理念の追求 「職員一人一人が幸せでやりがいのある病院」

- ・職員への浸透は、一朝一夕にはいかない。
- ・多忙な日常業務の中で、各々の業務と制度・理念との結びつけは難しい
- ・実際の運用は、職員の意識や現実とのギャップがある
- ・はじめから100%の運用は難しい
- ・最初から完璧を求めず、継続していくことが大切である

○これらの活動を継続し、PDCAサイクルをスパイラルアップさせていくことにより、経営理念の達成を目指している

○現在、プラチナくるみんマークに向け活動中

