

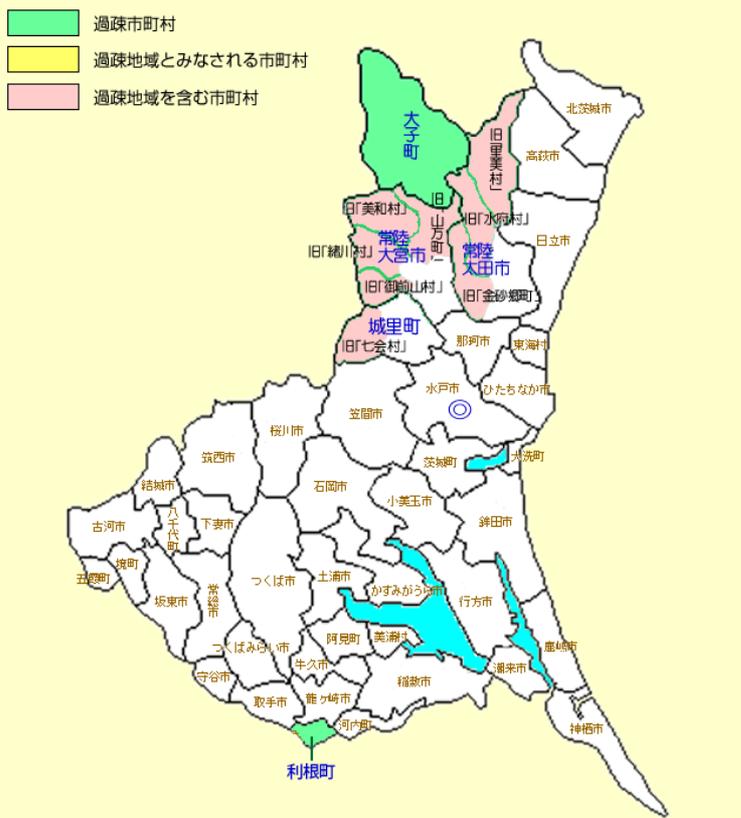
令和元年7月7日（日）有床診療所セミナー

【事例発表2】

有床診療所における勤務環境改善の取組みと成果 － 離職率低下と生産性向上を目指して－

医療法人社団 芳尚会 吉成医院
院長補佐（総務・経理） 栗山洋一

いばらきけん くじぐん だいがまち 茨城県久慈郡大子町



- 人口17,000人
- 高齢化率44%（県内トップ）
- 消滅可能性都市（2014年日本創生会議）
- NHK「ひよっこ」舞台
- 袋田の滝（三大名瀑）



大子町のブランド価値 観光・農業

温泉・人気キャンプ場



豊富な農産物・漆・和紙etc



半径100m以内に
2つの一般病院と有床診療所
(町内には他に120床の精神科病院と小児科診療所)
「吉成医院」のブランド価値を高めて
生き残る必要がある



吉成医院について

－ 目指すのはプチ・地域包括ケア－

吉成医院の機能・患者数

- ▶ 標ぼう診療科 内科・外科・整形外科・胃腸科
- ▶ 外来（実患者数） 1,583人／月
- ▶ 入院 17床 16.4人（96.4%）
（2019年4月1日 17床▶19床へ増床）
- ▶ 救急 20人／年
- ▶ 看取り 25人／年
- ▶ 特別養護老人ホーム・住宅型有料老人ホーム支援
- ▶ 通所リハビリテーション 登録者102人
- ▶ 訪問診療 在宅療養支援診療所

4

吉成医院について

1995年 医療法人化

2013年 開業50周年

2013年 病棟新築（有床診療所）



病棟（記念棟）



外来棟

5

吉成医院について

病棟(2013年新築)

外来(2004年増築)



個室



診察室



ラウンジ



待合室

6

吉成医院の強み

医療・介護両面からリハビリテーション

医療保険(個別・電気・物理)

介護保険(集団エクササイズ)



第1リハビリ室



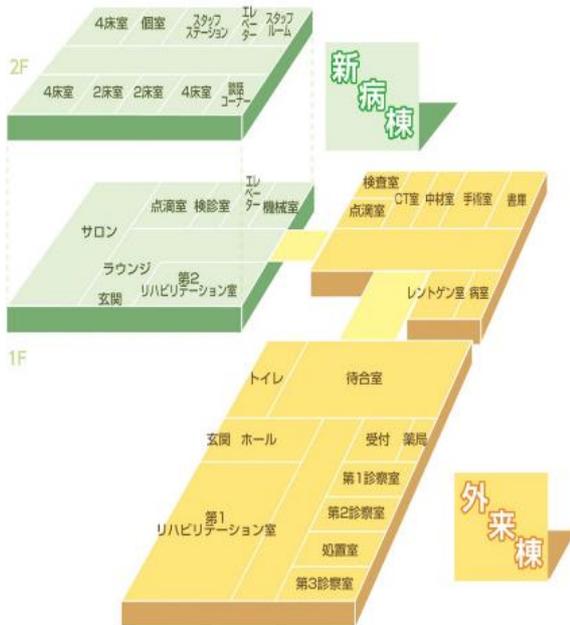
第2リハビリ室

7

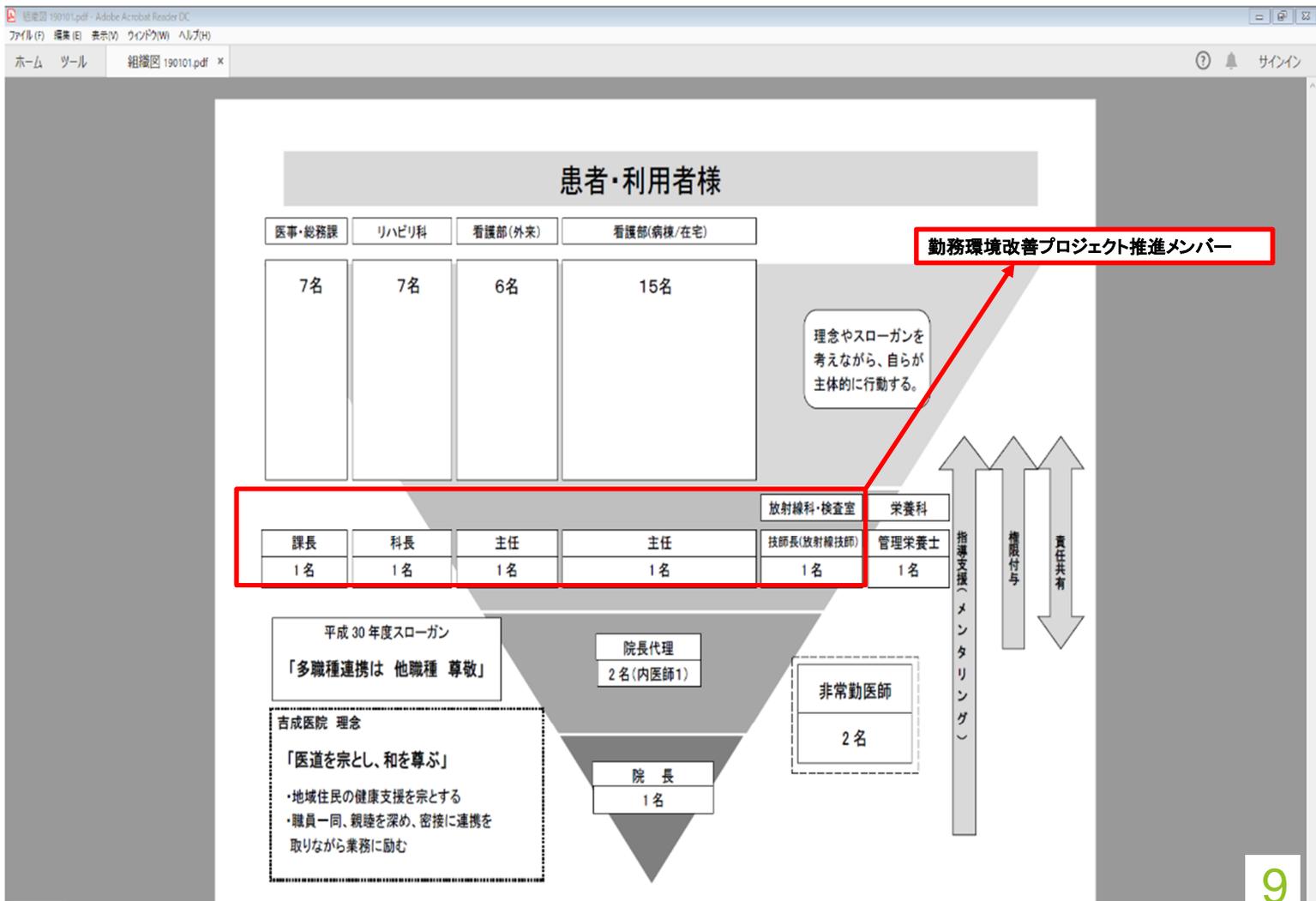
吉成医院について

専門職の割合は55%

延床面積約1,500m²



- ▶ 医師（常勤） 2名（18年5月～）
 - ▶ 正看護師 6名
 - ▶ 准看護師 9名
 - ▶ 放射線技師 1名
 - ▶ 理学療法士 4名
 - ▶ 管理栄養士 1名
 - ▶ 介護福祉士 2名
 - ▶ 他 20名
- スタッフ数 計45名



医療勤務環境改善・取組みの背景

● 離職率の高さ

- ▶ 病棟を開設してから4年間で看護部員12人が退職
(ハラスメントやサービス残業などへの不満)

● 地域における人財採用難

- ▶ 人材派遣会社に頼る採用からの脱却

● 総人件費、採用・育成コストの抑制

● 経営理念の追求

● 社会的背景・要請（働き方改革への対応）

10

院長と事務長の問題意識

● 働き方改革 ● 勤務環境改善

何からどの様に取り組んで良いか分からない

（院長）

- ▶ 働き方改革 = マネジメント改革と聞くと、学生時代に経済・経営の授業など一つもなかった。
- ▶ 院長（兼経営者）にとって有給休暇や労働時間の管理はピンと来ない（自分は365日、24時間仕事!?)

（事務長）

- ▶ 医療従事者や働く女性の価値観や人事・労務に関する細かい法律や規則まで把握できない。
- ▶ 最大職種である看護部員を一つに纏め前向きに改革に取り組んでもらうのは難しい。

11

勤務環境改善マネジメントシステム推進事業 とWLB推進事業のモデル機関に採用

モデル医療機関 吉成医院

(無料)
サポート

茨城県医師会 茨城県 医療勤務環境改善支援センター	茨城県看護協会 茨城県ナースセンター
医療勤務環境改善 マネジメントシステム 普及促進事業	医療従事者のワーク・ライフ バランス推進事業
(株) 日本能率協会総合研究所 福祉・医療政策支援部 厚生労働省 いきサポ (いきいき働く医療機関サポート)	

12

勤務環境改善マネジメントシステムの考え方

あるべき姿

「辞めない職場」

ギャップ

価値・目的

「地域住民の健康支援」

「多職種連携」

「ワーク・ライフ・バランス」

現状

- ・医院全体の高離職率
- ・人財採用難

目標

- ・自己都合退職率 年10%内
- ・医療介護有資格者採用 最低3人/年

問題点・課題

- ・職員調査を実施し分析
- ・個別課題をヒヤリング

アクション・プログラム

- ①働き方・休み方
- ②働きやすさ確保のための環境整備
- ③働きがい向上

13

モデル医療機関 サポート体制

(プログラム)

▶ 職員及び施設に対する

● アンケート調査

● ワークショップ開催

● 研修・セミナー

参考資料提供

● その他

・ 専門家（支援センター
所属社労士等）紹介

・ 取組み事例の外部発信

(サポーター)

▶ 茨城県勤務環境改善支援
センター（医師会所属）

▶ 日本看護協会・茨城県看護協会

▶ 厚生労働省 医療勤務環境改善推進室

▶ (株)日本能率協会総合研究所
福祉・医療政策支援部

外部機関サポート内容

● アンケート調査

● ワークショップ開催

● 研修・セミナー

●アンケート調査

* 回答率 約85%

(日本能率協会研究所/看護協会 作成・集計)

(性・年齢・職種・勤務/雇用形態 別に数値化)

(例)スタッフの吉成医院に対するロイヤリティの調査

●職員を大切にしている組織である	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
30代以下	-	36.4	27.3	36.4
40代以上	13.3	26.7	46.7	13.3

●今の勤務先の将来に不安はない	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
30代以下	-	18.2	27.3	54.5
40代以上	21.4	7.1	42.9	28.6

●今の勤務先にできるだけ長く勤めたい	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
30代以下	18.2	9.1	54.5	18.2
40代以上	15.4	38.5	30.8	15.4

16

制度や仕組みの有無と利用意向の調査

	利用意向が高い	利用意向が低い
現在就業規則に明記/運用でカバーされている	①周知・活用促進	③必要な人には使ってもらうよう周知
現在検討中/対応していない	②導入の検討	④導入の優先順位低い

①	39. 職場のハラスメント対策 (65.5%) 32. 年休が半日単位、時間単位でとれる制度 (62.1%) 45. メンタルヘルス等の相談窓口の設置 (62.1%) 40. 退職した職員の再雇用制度 (55.2%) 3. 夜勤の免除 (51.7%) 4. 夜勤回数を減らすことができる (48.3%) 20. 保育所送迎のため等の出退勤時間の柔軟化 (48.3%) 34. 外部研修参加支援 (参加費補助、休暇付与等) (48.3%) 35. 能力開発のための休職や休暇の制度 (48.3%)
---	---

17

制度や仕組みの有無と利用意向の調査

	利用意向が高い	利用意向が低い
現在就業規則に明記/運用でカバーされている	①周知・活用促進	③必要な人には使ってもらよう周知
現在検討中/対応していない	②導入の検討	④導入の優先順位低い

②	<p>43. 治療と職業生活の両立のための制度 (62.1%)</p> <p>36. リフレッシュ休暇制度 (55.2%)</p> <p>37. 給与規定 (55.2%)</p> <p>44. メンタルヘルス等の研修の開催 (55.2%)</p> <p>42. 腰痛を防止する取組み (51.7%)</p> <p>30. 育児や介護の理由以外に、一定期間、勤務時間を短くする制度 (48.3%)</p> <p>38. 人事考課基準 (到達目標、成果指標) の有無 (48.3%)</p> <p>41. キャリアカウンセリングの窓口の設置 (48.3%)</p>
---	--

18

調査から導かれた吉成医院の 人事労務管理面の強みと弱み (日本能率協会分析)

- ▶ 組織風土は良好 !
- ▶ **経営について理解できていないことが組織に対する不信につながっているのではないか ?**
- ▶ やりがいを感じている一方で**専門性の発揮や将来像が描けない不安**
- ▶ **何で報いるか ?**

19

問題点・課題（日本能率協会研究所分析）

●時間外労働時間

前月1か月において時間外労働をした職員は75%。平均7.8時間。

「男性」「30代以下」「未婚」「子供がいない」
「日勤のみ（夜勤免除含む）」で残業時間がやや多い。

●有給休暇の取り方

付与された所定有給日数（繰り越し分含む）を「わかる」職員は6割。**4割は知らない。**

●仕事や職場について

専門性が十分発揮できているとは言い切れず、将来像が十分描けていない。給与についても十分に納得が得られていない。
職員の能力発揮を評価し、**発揮したことに報いる仕組みが必要**

●制度や仕組みの理解と利用意向

職員は就業規則や運用でカバーしている制度を理解しておらず、45項目の「わからない」の平均63.7%

●ワークショップを開催し目標とスケジュール設定 進捗状況を定期的に共有 (参加者：吉成医院メンバー/茨城県看護協会/日本能率協会研究所)

①働き方・休み方

- ▶ 有給休暇取得率 ▲
- ▶ 超過勤務時間数 ▼
- ▶ サービス残業時間 ▼

②働きやすさ確保のための環境整備

- ▶ ハラスメント対策
- ▶ ルールブック（就業規則のサマリー）作成
- ▶ WLB推進プロジェクトの進捗状況の広報

③働きがい向上

- ▶ キャリアアップ支援・研修制度
- ▶ 表彰制度の活用

ワークショップ開催日: 平成 29年 12月 11日 施設名: 吉成医院

ミッション (組織の存在理由)	「医道を宗とし、和を尊ぶ」 ・地域住民の健康支援を宗とする ・職員一同、親睦を深め、密接に連携を取りながら業務に励む
ビジョン (組織が目指す将来像)	他職種を尊敬し、多職種がスムーズに連携できるチームワークの良い職場 【多職種連携の基本は他職種尊敬】

現状分析 (ミッション・ビジョンに対して、WLBの観点から現状を分析)	1 管理職を含め就業規則の内容を熟読していないスタッフがほとんどである (80%以上) 2 労働基準法などの制度や仕組みについて理解していないスタッフが多い (80%以上) 3 吉成医院に長く勤めたくないと思う1/3のスタッフの理由がはっきりしない 4 社会情勢の変化に伴い経済面で不安を抱えている (親の介護や子供の教育など) 5 スキルアップなど教育制度のルールが確立されておらず、将来的なキャリア形成に不安を抱えている 6 平均年齢が高く (41歳)、若い人が仕事にやりがいを感じたり、能力を発揮する機会が少ない 7 院内のハラスメントに対する制度やルールが不明確であり対策が不十分である (86.4%) 8 明らかに長時間残業をしているスタッフがいるのにアンケートに反映されていない 9 介護に負担を感じるスタッフが多い
課題 (ミッション・ビジョンと現状との間にあるギャップ)	1 就業規則の不備とスタッフの認識不足による不公平感を解消するための施策が必要である 2 ハラスメントの対策強化 (委員会の設立や研修の実施、ルールの周知徹底など) が必要である 3 部署によって残業時間にバラツキがあり、サービス残業も散見される (経営幹部の意識改革、多職種 他部署の連携 協力が重要なのではないか) 4 介護離職対策のための制度づくり



3年後のゴール	1 スタッフ全員が利用できる制度や仕組みを把握しているようにしたい 2 スタッフ全員が伸び伸びと働ける、あらゆる種類のハラスメントが無い職場にしたい 3 サービス残業は当然ながら全部署の残業時間を抑制し、より仕事と生活を両立できる職場にしたい 4 院内全体直近 4 か月平均残業時間数=188 時間 (サービス残業時間数=?) 2017 年 9 月時間外勤務手当支給時間=224 時間、10 月=156 時間、11 月=172 時間、12 月=203 時間 5 介護と仕事を両立する制度を活用している
---------	---

現状診断 対策立案 シート (アクションプランシート)

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
3年間の取組み	1 患者本位のチーム医療推進のための風通しの良い職場づくり (多職種カンファレンス、ICT などの活用) 2 就業規則・人事賞金制度の見直しと策定、スタッフへの浸透 3 ハラスメント撲滅に向けた制度の再検討、全スタッフに対するハラスメント教育・啓蒙活動 4 サービス残業や部署間の残業時間数の格差を無くし全スタッフが公平に WLB を享受する 5 介護が必要なスタッフへの援助、仕組みづくり
1年間の取組み	1 サービス残業の実態把握 (業務内容の洗い出し) 2 他部署との具体的な連携方法の確立、仕組みづくり 3 ハラスメント対策委員会の発足、意識改革のための研修会の実施、規則/防止策/相談制度の策定 4 就業規則のポイントを抜粋した「ルールブック」の策定、説明会の実施 5 介護に関する制度を把握し、それを活用するための院内ルールを策定
今後4カ月間の取組み	1 サービス残業の洗い出し、原因把握 2 就業規則見直しとルールブックを作成し全員が把握できるようにする 3 セクハラ (ジェンダー含む)、パワハラ、モラハラについての知識習得、相談窓口の設置 (上記取組後) 介護の現状・問題点の把握

タイム・スケジュール立案

看護職のワーク・ライフ・バランス推進ワークショップ アクションプラン記入シート (スケジュール)

施設名: 吉成医院 記入日: 平成 29年 12月 26日 (火)

具体的なアクション	1 カ月目	2 カ月目	3 カ月目	4 カ月目
アクションプラン①: サービス残業を無くし、時間外勤務時間を減らす (業務整理)				
各部署の残業時間の把握	各部署の残業時間の実態調査・サービス残業の有無の確認			
残業内容の洗い出し		残業内容の確認、職務内容明細書の作成		
業務整理、各業務の担当者の明確化 (他職種・部署への業務委託を含む)			業務内容明細書を基に他職種・他部門へ委託可能な業務の検討、	
他職種・部署との業務分担や役割の交渉と調整、職務明細記述書の作成			他職種との業務調整、業務	分担・役割分担の試行、改善点の洗い出し 部門別、職種別の職務明細記述書の作成
アクションプラン②: ハラスメントの防止と対策強化				
ハラスメント対策委員会 (仮) の立ち上げ	メンバー選出と委員会発足の意義の周知			
ハラスメントについての正しい知識習得		院内でハラスメントに関する講習会を実施 ハラスメントについての理解を深める		
現状の問題点の洗い出し			委員会メンバー (多職種) によるヒヤリング	
原因究明と防止策の策定、窓口設置				ヒヤリングを基に原因と防止策をレポートにし、 院内で公表。ハラスメント相談窓口の設置。
アクションプラン③: 就業規則を整備・見直し、より理解を深めること				
利用頻度の実態把握と利用したい制度の検討	就業規則内の制度の実態を把握する 就業規則に記載のない慣習上のルールの洗い出し			
当院就業規則の明確化、運用方法の見直し		規則を基に許認可申請のルールや必要書類を整備する		
就業規則内重要事項や就業規則に記載のない慣習上のルールをまとめるルールブックの作成			事務長を中心にルールブックを作成し、全職員を対象に説明会を実施、周知徹底する	
キャリア制度の制定				資格取得などキャリアアップを目的とした制度の制定、(業務調整奨励金などの運用)

● 研修 パワハラ研修会（全社員向け）
人事評価研修会（院長・管理職向け）
（場所：吉成医院 社員食堂 主催：日本能率協会研究所）



講師 = 日本能率協会総合研究所（東京）
スカイプ（無料 電話・チャットサービス）利用

▶ 研修風景



スカイプ研修に関する職員感想

- ▶ 時間をかけて研修に行く必要が無くなれば、診療時間を削る必要も無くなるし、何より体が楽。(医師)
- ▶ 天候や交通にかかわらず地元で勉強できるのは有難い(看護師)
- ▶ WEB研修であれば実施日の調整がしやすい(看護師)
- ▶ 気軽に講義を受けられる。(リハビリテーション科運動指導員)
- ▶ 映像や音響を改善点すればもっと良い(診療放射線技師)
- ▶ 生産性だけではなく、当院のような過疎地の診療所は人財が教育・研修の機会に恵まれず、結果、若手や優秀な人材確保に非常に苦労している。その場で疑問点を質問でき、職場で手軽に行えるスカイプ研修は人財育成のための教育や地域医療の質を向上させる研修として有用な手段になると感じた(事務)
- ▶ 今回の研修は既存の備品を使い、スタッフの時間外手当も会場までの所要時間が無いので最小限にとどまり経費面では有効なのではないか(事務)
- ▶ 医療系専門学校でももっとITを活用すれば学習成果が上がる可能性があると感じた(リハビリテーション専門学校実習生)

* 他に管理職対象に人事評価研修をスカイプにて実施

看護協会ニュース180615.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) ウィンドウ(W) ヘルプ(H)

●その他 専門家紹介・外部発信

協会ニュース (第1種郵便物認可) 看護職の働き方改革 Vol.609 2018.6.15

現場からのレポート⑤ 医療法人社団 芳尚会 吉成医院 (茨城県大子町)

看護職の働き方改革

病床数: 17床 職員数: 看護員 15人 看護補助員 平均年齢: 38.8歳 高齢率 (2017年度): 10.0%

豊かな清流と森の恵みを受け、りんごや鮎、しゃも肉など、多くの特産品がある茨城県大子町。人口1万8,000人ほどの町の中心部で、吉成医院は、住民の暮らしに密着した医療を展開している。

連携を深め、患者中心の医療を

近年、入院病棟を開設して有床診療所となり、通所リハビリテーションや訪問診療も始めた同院。事業の拡大と共に職員が増え、働き方の見直しを迫られることになった。

昨年度、厚生労働省のモデル事業に参加し「医療従事者のワーク・ライフ・バランス インデックス調査」を行うことや課題抽出を行った。調査結果からは、就業規則や制度の周知、サービス残業の改善の必要性などが明らかになった。見直しに取り組んだ荒瀬大子主任には「新設した入院病棟と外来の連携を強め、あらためて患者中心の看護に立ち返りたい」との思いもあった。

事務部門と協力し、まず就業規則の周知に向けて、よく使う項目を分かりやすくまとめたお手製のルールブックを公表した。内容がしっかり理解できたことで「制度が使いやすくなった」との声のほか、利用している人への「おひさま」の気持ちや平感が広がった。

ルールブックの作成を担当した栗山洋一事務長は「当初は看護職員の働き方の改善を目指していましたが、患者を中心に考えると、全職種が連携して取り組むことが必要だと感じました」と語る。職員が共に生き生きと働くことが、患者に対して良い影響を及ぼすとの思いは、荒瀬主任と同じだ。

サービス残業に対しても、インデックス調査を通じて業務の洗い出しを実施した。看護やリハビリ部門では、事務作業で残っている職員が多いことが分かって、医事課へ業務を移すとともに、院長に掛け合って事務職員を1人増やした。また、超過勤務の申請を徹底するよう呼び掛けつつ、早すぎる出勤や帰りが遅い雰囲気やなくすよう勤務の時間も減らすことができた。

組織で取り組むハラスメント対策

同院は、ハラスメント問題にもタブー視することなく取り組んだ。栗山事務長は「医療機関では、緊急時や人の命を預かる場面もあり、強い言動が出ることもある」と分析。その上で「個人の問題や責任にせず、院内にハラスメント委員会を設置して、組織的に解決することを目指しました」と説明する。パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、モラルハラスメントなど、さまざまなケースを全職員が研修で学び、どのような場合がハラスメントにあたるのかという認識を共有。相談窓口も開設した。

職員全体の意識が高まり「自分も気をつけなければ」「なぜ起こるのか、背景を考えるとよくなった」などの反応があった。患者からのハラスメントについても、荒瀬主任は「医療職は“患者は弱

取り組む内容を看護部で共有する荒瀬主任(右)

者だから」と、我慢しがち。私たちの意識も変えていかなくては」と認識を新たにした。

多職種で取り組む中で、職場の風通しが良くなり、当初から目指していた部署間の連携が取れるようになった同院。栗山事務長は「職員の和を大切にしながら、地域に良い医療を提供したい」と語る。今後も力を合わせ、人事制度やキャリアアップの仕組みづくりに取り組む予定だ。

Q&A ナースのはたらく時間・相談窓口

相談 年度初めの多忙な状態の中で、月100時間を超える超過勤務をした職員がいます。早急に取り組むべき健康管理対策は何でしょうか。

回答 まずは休日・休暇を与えて十分休息が取れるようご配慮ください。労働安全衛生法では事業主にに対し、長時間労働による健康障害の防止のため月100時間を超える時間外・休日労働をした労働者が申し出た場合には、医師の面接指導を受けさせた上、必要な指導を講じるよう定めています。医師による面接指導は、80時間超えの場合は努力義務とされていますが、いづれにせよ長時間労働の縮減に向けた取り組みが重要ですよ。

ナースのはたらく時間・相談窓口
hataraku@nurse.or.jp FAX 050-3737-2820

ナースセンターをご活用ください

相談窓口 都道府県看護協会による無料職業紹介事業を行っています。詳細は左記の二次元コード(e ナースセンター)をご覧ください。

取組み内容の成果

- ①働き方・休み方
- ②働きやすさ確保のための環境整備
- ③働きがい向上

28

取組み内容の成果

①働き方・休み方の視点

▶ 看護部自己都合退職者数・退職率を下げる

2013年～2016年	2017年～2018年
12名	1名
22.1%	4.7%

*退職理由 = ①職場内人間関係 ②家庭との両立 ③やりがい
勤務環境改善に取り組んだことで、**人財確保が医院の経営を大きく左右**するという**院長はじめ部門長の意識改革**が進んだ

- ・新入職員を歓迎する雰囲気芽生えた（以前はお手並み拝見）
- ・パワハラ対策を行った
- ・育児介護が必要なスタッフの短時間正社員制度、フレックス勤務制度の活用が増加した
- ・研修/教育制度の充実

29

取組み内容の成果

①働き方・休み方の視点

▶ 有給休暇取得率を上げる



注) 取得率 = 看護部全スタッフの延取得日数 / 延付与日数

* 実行した対策 (アクションプラン)

- ・ 取得ルール (申請期限など) を設け調整しやすくなった
- ・ 1時間~半日 (4時間) 単位の有給休暇取得を可能にした
- ・ 外来⇄病棟間のスタッフの応援体制をつくった (アメーバ組織)
- ・ 有給取得の最終許可者を院長から部門長に権限移譲した
- ・ 条件付きで本人や家族の突発的な病欠や看護にも適用
- ・ 永年勤続職員への長期有給休暇を認めた

取組み内容の成果

①働き方・休み方の視点

▶ 平均超過勤務時間数を下げる

● 看護部 (23名)



● リハビリテーション科 (8名)



● 医事課 (スタッフ数8名)



* 実行した対策

(リハビリテーション科)

- ▶ **リハビリテーション科長が率先垂範**して出勤時間を遅らせ退勤時間を早めた（遅く来て早く帰る）
- ▶ 書類作成業務の一部を医事課に託した
- ▶ PCと机を全スタッフ一人一台にし、何時でも書類作成できる体制を整えた

(医事課)

- ▶ **医事課長が**スタッフの定刻退勤を積極的に促すと共に残業が減る勤務シフト・休憩時間シフトの仕組みを作った
- ▶ レジ締めを当日から翌日の業務に変更した

取組み内容と成果

①働き方・休み方の視点

- ▶ **サービス残業（=大きな不満）を減らす**



* 実行した対策（アクションプラン）

- 時間外労働申請から許認可までの手続きの簡素化、各部門長への権限委譲
- 急患等により雇用契約で定められた日勤の昼食時間や夜勤の休憩時間を取得できい場合は時間外勤務手当を支給
- 夜勤者の勤務開始時間が早すぎる原因を究明し業務分担マニュアルを作成するなどの対策を行った

取組み内容と成果

②働きやすさ確保のための環境整備の視点

▶ 各種ハラスメントを撲滅する



* 実行した対策（アクションプラン）

- * 各部門代表の若手で構成されるハラスメント対策委員会を設立
- * ハラスメントに特化したアンケートで再調査
- * 全職員を対象としたハラスメント教育研修（スカイプ）
アンガーマネジメント講習会

▶ 院長を始め全職員で意識改革

- * 管理職の管理監督不行き届きも含めた懲戒処分

取組み内容と成果

②働きやすさ確保のための環境整備の視点

▶ ルールブック（就業規則サマリー）をつくる

* 重要条文を抜粋し、解説を付記した就業規則サマリー作成

	規定の根拠	事項	内容	備考
勤務関係	就業規則第21条 関連及び兼業規定細則	兼業・副業の 禁止	理事長又は院長の許可なく他の会社や事業所で働いたり自ら事業を行ってはならない	他の事業所で働いたり自ら事業を行う際は、所定の届出を行い、院長の許可が必要
	就業規則第22条 関連	所定の手続き及び 報告	①結婚又は離婚、出産等により自己又は扶養親族等に異動があったとき ②住所を変更したとき ③交通事故を発生させたとき	①②は所定の身上異動届を上長經由事務長に提出する③は事故報告書を上長經由事務長に提出する
勤務関係	就業規則第23条 関連 及び2017/6/8 通達	出退勤の手続き、私 用外出	①出勤の際には、本人自ら出勤簿(タイムカード)に記載すること ②退勤をする時は、業務終了後速やかに本人自ら出勤簿(タイムカード)に記載すること ③職員は、業務終了後は速やか(15分以内)に職場を離れ、残留してはならない	やむを得ず、休憩時間中に私用で職場を15分以上離れる時は、上長の許可を得ると共に、携帯電話を所持する
	就業規則第24条 関連及び2016/3 通達	欠勤	①病気、その他やむを得ない理由により欠勤をする場合は、事前に院長又は事務長へ届出なければならぬ。ただし、やむを得ない事由により事前に申し出る余裕のない場合は、始業時刻までに電話などにより連絡をし、事後遅滞なく届出なければならない。 ②欠勤の期間は、無給とする。 注)職員本人が急病により欠勤する場合は、各人の年次有給休暇を利用して連続3日間までを有給とする	急な子供の看護のための欠勤も1日目は有給扱いとすることができる。

取組み内容と成果

③働きがい向上の視点

▶ キャリアアップ支援・研修制度を設ける

- 吉成医院で行っている支援・研修制度を一覧表にまとめ配布
特に優遇されている通学費用や研修参加費などの医院の補助金制度などを強調しスキルアップを促した

▶ 表彰制度の活用（モチベーションアップの為の「褒める制度」）

- 忘年会での若手スタッフの表彰
- 保険医協会の記念行事でのベテランスタッフの表彰推薦
- 投書箱に入れられた患者様からの「お褒めの言葉」を院内外に発信

取組みの成果 経営指標

医業収入・人件費の推移

取組み後、人件費の伸び（仕方ない）を

収入が上回り、収入－人件費も増加

職員満足/患者満足/医院経営（三方よし）

単位：千円



取組開始

労働生産性の推移

労働生産性 = (医業損益 + 人件費 + 減価償却費)

職員数



取組開始

現在の取組み課題

「2018年秋実施の職員調査結果」を受けて

①働き方・休み方の視点

▶リフレッシュ休暇制度（長期休暇制度）

（回答者全体の**73.7%**が要望）

▶放射線技師（1名）の有給休暇取得

②働きやすさ確保のための環境整備の視点

▶肩こり、腰痛を防止する取組み

（回答者全体の**78.6%**が要望）

③働きがい向上の視点

▶新入職員定着のための施策や研修制度を確立

▶有床診療所に合った人事評価制度の導入

40

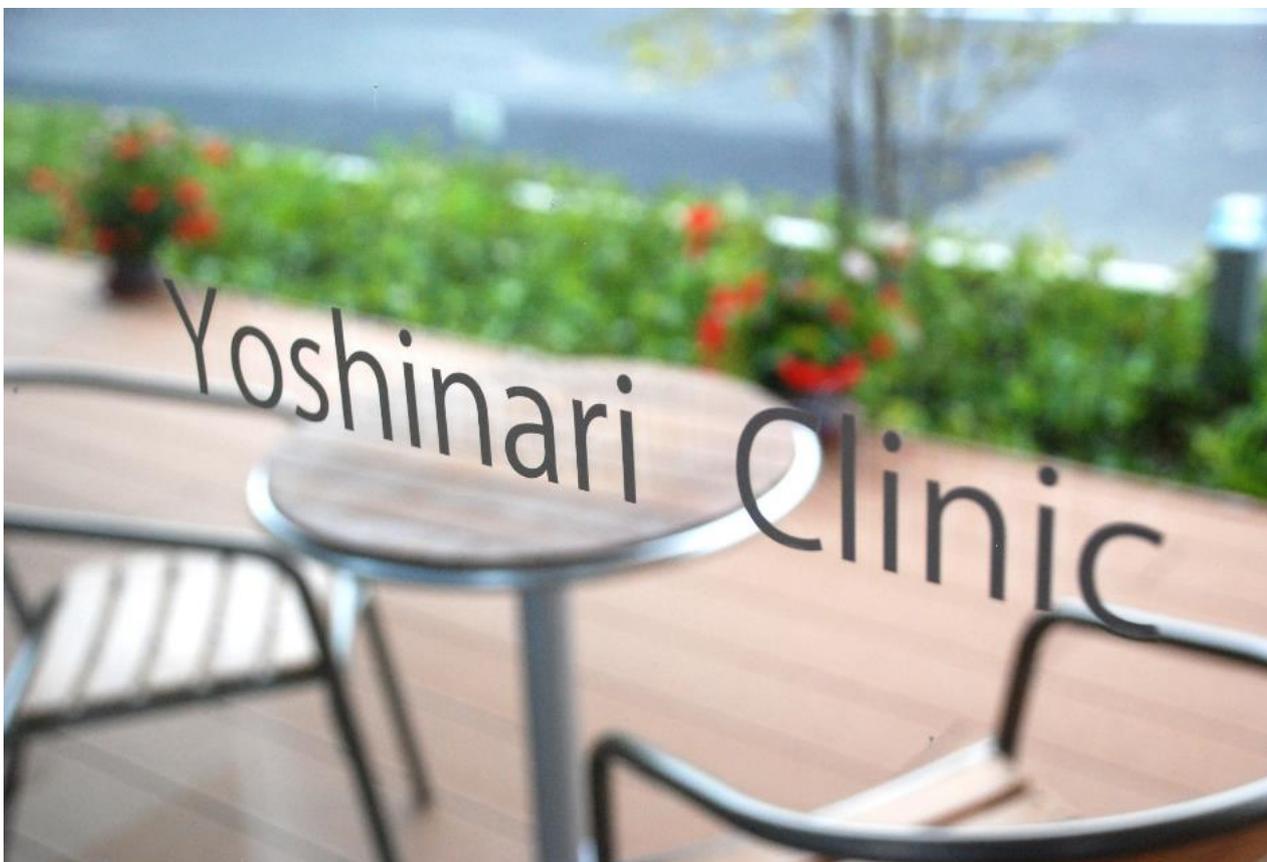
苦勞したこと・課題に感じていること

- 医療特有の慣行・医療人の価値観と一般常識とのズレ
体育会的雰囲気、患者さん第一主義、滅私奉公
⇒どの様に**意識改革**をするか（外を知る）
- 職員の不満を**権限者**に客観的に知らせる難しさ
*初めてのインデックス調査（アンケート）は
上司を忖度したり疑心暗鬼で、実態が反映されて
いないとの意見。
⇒問題点に照準を合わせた再調査、**若手委員会**設置
- 働き方だけではなく報酬改善を望む声も出てくる
⇒**キャリアアップ**で応える（**教育費**は惜しまない）

41

モデル事業参加の効果・メリット

- 人事・労務管理の外部専門家（日本能率協会研究所、茨城県勤務環境改善センター、茨城県看護協会など）による現場訪問、事業進捗管理を含めた**手厚いサポート**（一般の医業コンサルに依頼すれば〇百万円の料金？）
- 院外における吉成医院のイメージアップ（ホホワイト医院）
 - ▶ **求職者の増加**、スタッフの満足感アップ
- “人”や“時間”といった経営資源や人件費に対する**スタッフとの意識共有**、**医院の現状認識**
- 院長によるトップダウン経営からスタッフ自らが考えて行動する**ボトムアップ経営**への企業風土の変化
- 人事・労務に明るい専門家との**人的ネットワーク**構築
- 有給休暇最低5日間、同一労働同一賃金等の法改正もクリア



ご清聴ありがとうございました