

厚生労働省委託事業「平成30年度 医療勤務環境改善マネジメントシステム
に基づく医療機関の取組に対する支援の充実を図るための調査・研究」

医療機関における 勤務環境改善取組好事例集

目次

取組好事例一覧 3

各病院個票 6

附則 38

取組好事例一覽

事例一覧

| 事例 No. | 医療機関名 | ページ | 取組区分 | 取組テーマ |
|--------|--------------|-----|------------|-----------------------------------|
| 1 | 秋田緑ヶ丘病院 | 7 | 働き方・休み方の改善 | WLB推進の包括的取組と精神科病院としての働きやすい環境整備 |
| 2 | 石川泌尿器科・腎臓内科 | 8 | | 働きやすい環境のためのルール作りや応援体制確立に向けた取組 |
| 3 | 岩手県立中央病院 | 9 | | 医師事務作業補助者の自律的組織化による医師の負担軽減に関する取組 |
| 4 | 市立大津市民病院 | 10 | | 職員の離職防止と新たな職員確保のための包括的施策に関する取組 |
| 5 | 金沢脳神経外科病院 | 11 | | 医師事務作業補助者の導入による医師の負担軽減に関する取組 |
| 6 | 公立陶生病院 | 12 | | 職員の満足度向上を目指した職場環境改善の包括的施策に関する取組 |
| 7 | 公立森町病院 | 13 | | 医師事務作業補助者活用を通じた医師の診療業務への集中の促進 |
| 8 | 済生会横浜市東部病院 | 14 | | 医師の正確な労働実態把握のための労務管理整備に関する取組 |
| 9 | 島根県済生会江津総合病院 | 15 | | NPの活用による医師の負担軽減に関する取組 |
| 10 | 聖路加国際病院 | 16 | | 労働基準監督署の指摘を踏まえた時間外労働削減に向けた包括的な取組 |
| 11 | 大同病院 | 17 | | NPの活用による医師の負担軽減に関する取組 |
| 12 | 十和田市立中央病院 | 18 | | 全ての医師に平等な支給を目指した医師の手当改定に関する取組 |
| 13 | 長崎労災病院 | 19 | | タスクシフトの推進と各種制度を利用しやすい環境づくりに関する取組 |
| 14 | 新潟白根総合病院 | 20 | | 勤務形態・サポート体制整備による負担軽減と制度利用向上に向けた取組 |
| 15 | 西奈良中央病院 | 21 | | 行動計画を基にした職員の離職防止のための取組 |
| 16 | HITO病院 | 22 | | スマートデバイスを活用した働き方の改善に関する取組 |

事例一覧

| 事例 No. | 医療機関名 | ページ | 取組区分 | 取組テーマ |
|--------|--------------|-----|-----------------|-------------------------------------|
| 17 | 福岡市民病院 | 23 | 働き方・休み方の改善 | 年休の取得率向上、委員会時間の短縮に向けた取組 |
| 18 | 福岡大学筑紫病院 | 24 | | 主治医チーム制とシフト制の実現に向けた女性小児科医師サポートの取組 |
| 19 | 松戸市立総合医療センター | 25 | | 勤務形態・業務負担軽減による看護師確保と各種制度の周知 |
| 20 | 三萩野病院 | 26 | | ピクトグラムを活用した業務効率化に関する取組 |
| 21 | 芳野病院 | 27 | | 多様な働き方の実現に向けたWLB施策の推進とその課題解決に向けた取組 |
| 22 | ベルランド総合病院 | 28 | 職員の健康支援 | 職員が気軽に悩みを相談できるメンタルヘルスケアチーム発足の取組 |
| 23 | あきる台病院 | 29 | 働きやすさ確保のための環境整備 | WLBを重視する組織文化を活用した医師・看護師増員と病院機能転換の実現 |
| 24 | 埼玉精神神経センター | 30 | | 看護部長と主任の協力体制によるWLBの推進・維持 |
| 25 | 順仁堂遊佐病院 | 31 | | トップダウン・ボトムアップ・外部講師活用によるWLBの包括的推進 |
| 26 | 調布東山病院 | 32 | | 存在価値の確立と組織基盤の強化によるマグネットホスピタル作り |
| 27 | 函館五稜郭病院 | 33 | | 管理職の意識改革を通じた働きやすい組織風土の形成 |
| 28 | ベルランド総合病院 | 34 | | 出産後の職員が安心して復職可能な保育所設置に関する取組 |
| 29 | 田野病院 | 35 | | 研修受講により法人職員の意識を統一させ能動的な行動を引き出した取組 |
| 30 | 北斗わかば病院 | 36 | 働きがいの向上 | WLBと経営持続性の両立に向けた職員のモチベーション向上に関する取組 |
| 31 | 宮の森記念病院 | 37 | | 管理職研修によるリーダー育成を通じた組織改善に関する取組 |

各病院個票

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例1: WLB推進の包括的取組と精神科病院としての働きやすい環境整備 【秋田緑ヶ丘病院】



- 医療法人(秋田県秋田市)
- 急性期機能
- 病床数380床 (精神科急性期治療病床40床、特殊疾患病床52床、認知症治療病床50床、精神療養病床238床)
- 職員数321名 (医師14名、看護師110名、医療技術職129名、事務職等68名)

取組前の状況

- 現病院長が平成20年に就任した際、勤務環境改善に高い意識を持っており、特に女性目線で取組む必要があることをトップダウンで命じた
- また、当時は当院でも看護師不足が深刻であり、配置基準が保てなくなる恐れもあったため、女性が働きやすく長く勤められる環境を作ることで看護師募集に繋げようと考えた
- 試行錯誤しながら取組を始めたが、くるみんマークを取得するために必要な基準がWLB*1に概ね該当すると考えたため、平成23年に病院として正式に勤務環境改善に関する目標を「くるみんマークの取得」とした。現在は3回目の更新であり、当院の取組が実を結んでいると考えている

*1WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

• WLB意識浸透の徹底と包括的取組の推進

【運用面での工夫／特徴】

- ツール活用による病院長の継続的な意思表示: 年度目標を示した「目標カード」に必ず勤務環境改善に関する事項を記載し全職員に配布している。ポスターも掲示し、職員は日常の至る所で勤務環境改善の重要性を目にしている
- 包括的な取組を通じた働きやすい環境整備:
 - 休暇取得等の促進: 有休は入社初月から付与している。介護休暇・育児時間は有給で、介護休暇は時間単位で、育児時間は30分2回又は1時間1回を選択取得できる
 - 育児休業取得推進手当の支給: 育児休業取得初月に基本給の30%を支給し、ハローワーク給付金(基本給の67%)とあわせると初月は基本給とほぼ同額となる
 - 保育所利用手当の支給: 子どもが3歳まで、認可保育所は利用料の20%、無認可保育所は30%が支給される
 - 60歳超の職員への配慮: 定年を61歳に引き上げている
 - 企業年金積立制度の導入: 個人負担なしで企業年金を積み立てており、正職員は退職金に上積みで受取れる
- 精神科病院として働きやすい環境整備: 精神科は隔離や拘束等を伴うためハード面で硬質になることもあるが、壁際や廊下にながれる演出や院内庭園を作り職員が気持ちよく働けるようにした。妄想・暴力等もあるため防御講習への参加や、電動ベッド導入による腰痛予防も行った

取組の効果

- 各種の取組前と取組後を比較すると、離職率が12.2%から7.4%に低下し、かつ当院への応募者は27人から33人程度に増加している
- 一人専門職の部署は難しい場合もあるが、院内全体として休みやすい環境は整っている。有給休暇の取得率は53%から55%へ上昇した
- 育児休業取得率は女性は100%であり男性でも30~40%まで高まっている

現場職員の声

“年休等がとても取りやすい。勉強会や研修会は勤務時間内に割り振りされている。院外研修は日勤扱いで交通費も負担してくれるのでありがたい”

“子育て支援とWLBの充実、年休取得率50%という取組を見て、福利厚生面でも優れた職場だったので当院を選んだ。子どもが風邪を引いたときには、「子ども看護休暇」を時間単位で取れ、「1時間だけシフト交換してください」といったこともできるので助かっている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例2: 働きやすい環境のためのルール作りや応援体制確立に向けた取組 【石川泌尿器科・腎臓内科】



- 医療法人(北海道札幌市)
- 急性期機能
- 病床数19床
- 職員数61名 (医師4名、看護師22名、医療技術職7名、事務職等6名)

取組前の状況

- 当院は外来、病棟の他に手術や人工透析(夜間含む)を行っている。有床診療所は看護師確保に課題がある場合が多く、当院も新規採用が難しい状況にあるため、今いる看護師を大切に育成し離職防止を図り、日々の業務を運営している
- 半面、40歳代以上の看護師が増加し、体力的な問題や、親の介護等の家庭の事情を抱えている場合が多くなってきた。休暇希望に応じ、少ない看護師で回せるようにするため、他部署への応援をよりスムーズにする必要があった
- また、透析ベッドが53台あり、午前・午後・夜間の3クールを実施するため看護師の負担が大きい。透析室業務は細かいため、応援の際に戸惑うケースも見られた
- こうした状況を踏まえ、休暇を取得しやすい環境づくりや、少ない人数でも日々の業務運営を行えるよう部署間の看護師の応援体制の確立に取組むこととした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **看護師長による休暇取得しやすい環境構築に向けたルール作りと効果的な運用**

【運用面での工夫／特徴】

- **夜勤希望日を指定できるルールの策定:**シフト作成の手間は増えるが、日付指定で夜勤希望を出せるようにした(通常は曜日指定)。日付指定により夜勤希望が重複した場合は当人同士で話し合うよう看護師長が働きかけている
- **長期休暇ルールの策定:**4日以上連続休暇を2年に1回を目途に取得できるようにした。長期休暇を取得する看護師がいる場合はシフト表にその旨を記載し、他の看護師がなるべく出勤する等により、出勤者数を確保している
- **看護師同士で休暇取得日を調整しやすいシフト表の作成:**特定日の休暇を希望する場合と変更可能な場合でシフト表の「休」表示の色を変え、特定日に休みたい看護師と休暇日を変更可能な看護師とで直接調整している。長期休暇も含め看護師長が些細なことでも相談に乗っている
- **看護師がスムーズに応援するための運用の工夫:**他部署が忙しい際に誰が応援に行くか迷う時間をなくすため、シフト表に応援担当を明記した。また透析室業務は注意事項が多いため、従来は担当看護師が記憶していた内容(スタッフが止血/止血ベルトを利用等)を患者ファイルに細かく明記し、応援看護師が戸惑わないよう配慮した

取組の効果

- **有床診療所で看護師数が限られている中でも有給休暇取得率は80%超(予定休暇はほぼ100%)**であり、本人希望に合わせて休むことができています
- **4日以上長期休暇についても、本人希望に応じて取得できる体制**を作ることができた
- 病棟や外来、透析室への応援についても、以前と比べてスムーズに行うことができるようになったため、業務が円滑になっている

主任看護師の声

“看護師長がシフトを作った後、休暇や業務分担等も考慮しつつ現場で細かい調整を行っている。各看護師の業務が明確になり、看護師の動きも変わった”

“応援が必要になった際、誰が行くか迷うことも多かったが、現在では予め決められているので责任意识も生まれ、スムーズに応援に行けるようになっている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例3: 医師事務作業補助者の自律的組織化による医師の負担軽減に関する取組 【岩手県立中央病院】



- 地方公共団体等(岩手県盛岡市)
- 急性期機能
- 病床数685床 (一般病床685床)
- 職員数1,209名 (医師183名、看護師609名、医療技術職196名、事務職等221名)

取組前の状況

- 岩手県は全国的にみても医師の少ない地域であり、且つ岩手県立病院は当院以外にも複数存在しているため、沿岸地域等の遠隔地にも医師を配置しなければならない
- そのため、医師の絶対数が限られる中で、いかに医師の負担を軽減し効率的に業務を行うかは従来から課題として認識されていた
- そうした中、平成19年12月、「医師及び医療関係職と事務職員等との間等での役割分担の推進について(医政発第1228001号)」の通知がなされ、平成20年度から医師事務作業補助者が診療報酬で評価されることになった
- 医師の事務作業補助については、当該通知の以前から県内の学会等で成果報告が上がっていたため、当院としても本格的に体制を整備することとした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **医師事務作業補助者の業務明確化と自律的組織化**

【運用面での工夫／特徴】

- **前病院長のリーダーシップ及び臨時職員制度の活用を通じた必要十分な職員確保**:年間数千万円の持ち出しになるものの、病院長がメリットを丁寧に説明し関係者を説得した。自治体病院なので定数等の課題があるが、臨時職員制度の活用により柔軟な採用活動ができた
- **リーダーと現場の協業による医師事務作業補助者業務範囲の定義と定着**:現場医師にアンケートをとりタスクシフトできる業務を洗い出し、全診療科に共通する業務を優先して習得させるとともに、ローテーションにより各科特有業務も習得させた。また、体制拡大に伴い看護事務補助員を医師事務作業補助者に転換した際、双方の業務が曖昧になったため、前病院長が主導し1年間かけて業務範囲を定義した
- **医師事務作業補助者を自律的組織へ発展**:50人超という医師事務作業補助者の規模や診療への影響度を鑑み、明確な組織として格上げすることで、自律的な業務管理・業務改善に臨むことができるようにした。全体リーダー(サブリーダー)を配置して待遇を改善するとともに、グループリーダーを配置してグループ内の応援体制を整える、教育プログラムを自主的に立案する等が可能になった

取組の効果

- 医師の時間外勤務が減少したというデータはないが、医師にアンケートを取ったところ、**書類作成に関する負担が大幅に軽減し、診療に充てられるようになった**との回答を得た
- 一部の診療科では、書類作成等の負担が軽減したおかげで新たな取組を検討することができるようになった
- **看護師負担も軽減された**(医師事務作業補助者の採用前は、医師が看護師に依頼していた業務を医師事務作業補助者に依頼するようになったため)

医師事務作業補助者の声

“自分が入職したころは業務企画室が研修プログラムを組んでいたが、現在では医師事務作業補助者のグループ内でアイデアを出して作成している”

“組織が大きくなったことで医師事務作業補助者間のコミュニケーションが難しくなってきたため、毎朝の朝礼等で互いの情報を共有することで、サービスレベルを高める工夫をしている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例4: 職員の離職防止と新たな職員確保のための包括的施策に関する取組 【市立大津市民病院】



- 地方公共団体等(滋賀県大津市)
- 急性期機能
- 病床数439床 (一般病床431床、感染症病床8床)
- 職員数842名 (医師127名、看護師440名、医療技術職127名、事務職111名)

取組前の状況

- 当院では質の高い救急医療を提供していくにあたって、優秀な医師が集まる病院にしていく必要があると考えていた。そのためには、職員の離職を防止しつつ、新たな職員の確保及び健康を守り、全ての職員が働きやすい職場にすることが必要であろうと考えていた
- 医師の労働時間について適切に管理に出来ていないケースがあり、長時間時間外労働が発生するケースがあった
- 上記を踏まえ、医師の労働時間管理、および女性医師、若手医師等それぞれの医師が働きたい、選ばれる職場にしていくための取組を行うこととした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **医師の労働時間管理・研修医のシフト制導入、出産・育児支援等、包括的な取組による職員の離職防止・確保**

【運用面での工夫／特徴】

- **施策実現や制度浸透に向けたマネジメント層のリーダーシップ:**
 - 各科医師に対する労働時間管理の働きかけ: 労働時間管理に否定的な医師もいると考えられたが、病院長主導で時間外労働抑制の重要性を各科医師に働きかけ、労働時間管理を開始した
 - 研修医のシフト制を実現させた各科への働きかけ: 臨床研修センター長が各科の責任者、一人ひとりに研修医の健康を守ることの重要性を訴え続け、シフト制導入の了承を得た
 - 各科責任者の自主的な制度の周知: 各科責任者が自ら事務局に制度内容を聞き、自部署の部下に制度を紹介している。責任者の働きかけにより育児短時間勤務制度を利用した職員もいる
- **職員の離職防止・確保のための包括的な取組:**
 - 情報開示等を通じた医師の労働時間管理の徹底: 医師の離職が考えられる中、医師の健康を守るため、診療科会議で医師の時間外労働の実態を定期的の開示した。更に、時間外労働の定義の厳格化、在院日数の適正化を行い、時間外労働を抑制した
 - シフト制等による研修医の職場環境改善: 土日・祝日の副直業務は日勤の勤務時間を超えることもあり負担が大きいため、副直業務を行った場合、平日を週休日にするシフト制を導入した
 - 制度周知のための工夫: 出産・育児に関する冊子を作る等、制度を周知したことで、制度の利用者が増加した

取組の効果

- 医師一人あたりの時間外労働を15%程度削減でき、**月平均時間外労働を常勤医32時間、専攻医35時間まで削減**することができた
- シフト制導入により研修医が休養に充てる時間を作り出すことができた。また、研修医の勤務環境改善に取組んでいることから**後期研修医の人数も倍増**した
- 制度を利用することで、柔軟に働き方を選択できるため、**出産後も継続的に勤務する職員が多い**

職員の声

“女性医師の上司や事務の方が協力してくれて、ここで働いていて良かった”

“シフト制導入により休日が増加し、休養や、個人で勉強する等、時間を有効に使用している”

“個人のWLBに合わせたシフトを組むことができ、非常に助かっている。上司や周りの職員も制度の利用を受入れてくれるため、いつかは病院のために恩返ししたいと思っている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例5: 医師事務作業補助者の導入による医師の負担軽減に関する取組 【金沢脳神経外科病院】



- 医療法人(石川県野々市市)
- 急性期機能
- 病床数220床 (一般病床60床、療養病床160床)
- 職員数350名 (医師14名、看護師141名、医療技術職108名、事務職等40名)

取組前の状況

- 当院の地域は病床過密の傾向にあるが、脳神経外科の救急から回復期までを担うケアミックス病院という位置付けで専門性に特化した診療を行うことで他の医療機関との差別化要因となり、患者数は順調に増加していた
- 一方で、患者数の増加と比例して医師の業務量や負担も増していたが、医師の確保は難しく医師不足の状態が続いていた。そのため、医師は定時に患者の診察や手術等を行い、患者記録の入力は時間外に対応することが多く、医師を疲弊させないためにも負担軽減を図る必要があった
- こうした状況の中、平成20年度から医師事務作業補助者が診療報酬で評価されることになり、翌平成21年度から院長秘書として採用した事務職員に医師事務作業補助者として働いてもらうこととし、医師の負担軽減に対する整備を開始した

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **医師事務作業補助者の組織への定着と自律化の取組**

【運用面での工夫／特徴】

- **医師事務作業補助者の効果的な活用を可能にするための工夫:**

- **院長のリーダーシップを活用した業務範囲の整理:** 本来業務に専念できる環境作りのため、看護師との業務整理では院長が話し合いの場を設け、業務範囲の整理をサポートした

- **医師事務作業補助者導入効果を高めるための工夫:**

- **医師事務作業補助者からの自主的な業務範囲拡大提案の受入れ:** 医師事務作業補助者からの提案を受け入れる仕組とし自主性を尊重した。一例として、医師の予定を考慮した効率的な手術予定の作成を自主的に主導したことから、手術件数が増加した
- **充実した体制構築による医師事務作業補助業務の提供:** 子育て等による急な休み等に備えるため、医師1名に対し2~3名配置としており、結果、安定した業務提供を可能にしている

- **医師事務作業補助者の育成における工夫:**

- **職員が将来を描けるキャリアパスの設定:** 将来のキャリア形成がイメージできるよう、在籍年数に応じた業務内容の設定、マネジメント職・エキスパート職の2つの方向性からなるキャリアパスを策定し、入職後の研修で伝えている
- **病院業務に慣れるための教育体制:** 異業種からの転職や新卒が多いことから、患者との触れ合いを通して病院の仕事を理解してもらうため、専門外来の予約業務から任せている

取組の効果

- 手術予定管理に加わり、医師の都合を踏まえた予定表を組むことで、**年間の手術件数を約30件増加**することができた
- カルテの入力は、医師のみの場合2分28秒掛かっていたが、代行入力を始めた結果、**患者一人あたり1分(約25%)短縮**できた。そのため、午前中の外来時間を平均45分短縮でき、医師が午後の手術まで休憩する時間を確保できた
- 平成25年当初は2週間以内のサマリ完成率が40%程度であったが、現在では**96%程度まで上昇**している

医師事務作業補助者の声

“当初、何をすればよいか分からなかったが、院長はじめ医師の期待に応えることや医師の労働負担を削減することに使命感をもって業務に取り組んでいた”

“キャリアパスを設定したことで、職員がどのようなキャリアを積むことができるのか見通しを立て将来像をイメージできるようになった”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例6: 職員の満足度向上を目指した職場環境改善の包括的施策に関する取組 【公立陶生病院】



- 地方公共団体等(愛知県瀬戸市)
- 急性期機能
- 病床数633床 (一般病床602床、結核病床25床、感染症病床6床)
- 職員数1,149名 (医師191名、看護師697名、医療技術職202名、事務職等59名)

取組前の状況

- 当院では平成22年度から職員満足度調査を実施しているが、職員数不足による「日常業務の負担増加」、「常態化した時間外労働」、「有給休暇が利用できない」等の理由から満足度は年々低下していた
- 上記の理由から、本来であれば、上司と若年層を繋ぐパイプ役を担う、又は現場業務を正確にこなし上司のサポートを行う等の重要な役割が期待される30代の看護師が、結婚や出産等のライフイベントの変化とともに離職する傾向が特に高かった
- H26年に着任した看護局長は組織の活性化と職場環境改善が必要と考え、増加する離職防止と職員の確保、職員満足度を向上させるための取組を行うこととした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **職員満足度調査を活用した働きやすい職場環境作りへの取組**

【運用面での工夫／特徴】

- **過年度から行われていた職員満足度調査結果の分析を通じた課題の整理:** 過年度の調査について再度分析を行い喫緊の課題を整理した
- **上記を目指した働きやすい職場を目指した包括的取組:**
 - **看護師長への労務教育:** 部署の責任者として、一般職の労務管理を遵守する重要性を理解させるため、研修を実施し、就業時間の遵守、有給休暇取得率を向上させた
 - **部署間の助け合い意識の醸成:** ベッドコントロール会議を毎朝行い、空床がある病棟師長が手挙げし、患者を均等に配分している。また、病棟を纏めたブロック制の応援体制に加え、組織横断的な応援体制とし、協力体制を強固にした
 - **看護の質向上を目指した取組発表:** 各部署の取組を発表する場を設け、全体で共有している
 - **若手職員の意見を基にした職場環境改善の取組:** 各病棟から若手職員を選出し、看護対策プロジェクトチームを作り、職場環境改善策を企画、実施している。H26年からは病院職員や家族が参加可能な運動会を企画し、毎年実施している
- **徹底した定量目標の設定と結果の共有:** 必ず定量目標を設定し、達成有無に関わらず、取組結果を職員に公開している

取組の効果

- 様々な取組を包括的に実施したことで、有給休暇の取得率向上、就業時間に合わせた勤務の開始、部署間の協力体制を築くことができた
- **職員満足度の平均値が2.65 (H22) ⇒ 2.92 (H29) に上昇した**
- **離職率は12% (H25) ⇒ 5.1% (H29) に低下し、職員の帰属意識が向上した**

看護師長の声

“労務管理の研修を受けたことで、部下の勤務時間や有給休暇の取得に対する考え方が変わった。現在は部下の誕生日を有給休暇にするなど独自の工夫を行っている”

“当初は部署間の助け合いに否定的な師長も、看護部全体で効率的に業務遂行する重要性を理解している。また、リーダークラスの職員を会議に同伴させることでスタッフ層にも助け合いの考えが浸透している”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例7: 医師事務作業補助者活用を通じた医師の診療業務への集中の促進【公立森町病院】



- 地方公共団体等(静岡県周智郡森町)
- 急性期機能
- 病床数131床 (一般病床45床、地域包括ケア病床48床、回復期リハビリテーション病床38床)
- 職員数241名 (医師14名、看護師103名、医療技術職60名、事務職25名、その他39名)

取組前の状況

- 公立森町病院は地方の中小病院であり、医療スタッフ確保は容易でないことや、体制を構築する医療スタッフ面には限りがある状況であると認識していた
- そういった中、地域に対して質の高いサービスを提供していくためには、各職種が専門特化し、強みが最大限活かせる仕事をする中で、チーム全体としての質や生産性を最適化すべきだと考えていた。そして結果として、そのことが、持続的に医療スタッフが働くことができる環境に繋がると考えていた
- 医師事務作業補助者、ならびに医局秘書等の職種に本来の強みを発揮してもらえれば、医師をはじめとする各職種が効果的に働けるのではないかと考えていた

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- 平成26年の電子カルテ導入後に、医師事務作業補助者を2名配属し、医師の書類ドラフト等業務を担当した。加えて医局に1名、スケジュールリング等を担当する医局秘書事務担当者を配置した

【運用面での工夫／特徴】

- **院長のリーダーシップ**: 地域で医療を行っていく上では各職種が職種本来の専門性を活かして協働することが、一番生産性も質も高くなるとの考えを継続的に訴え続けた
- **看護スタッフ等の医師事務作業補助者への協力**: 医師事務作業補助者が本来業務に集中できるよう業務領域を整理し、対象領域外業務はお願いしないことや、補助者が困ったとき等に協力することを積極的に行っている
- **トレーニング環境の整備**: 他病院との勉強会等の機会を積極的に提供し、意識、スキルの向上を可能にしている
- **医師事務作業補助者側の学ぶ意識と工夫**: 各医師(非常勤含む)が文書を書く上での特徴等を研究し、特徴に合わせ書き方等をカスタマイズしたり、手伝うことが可能なことを提案する等、専門家としての工夫を行っている
- **経営主体である町への説明と協力**: 町との建設的な協働体制をとり、投資面を含めたサポートを得ている

取組の効果

- 医師事務作業補助者導入による定量的な効果を現段階で測定することは極めて難しい(どの指標で測定するか、導入前の指標があるか等)
- しかしながら、医師事務作業補助者は非常勤医師も含めた全ての医師に活用されていることや、補助者への仕事依頼量、依頼範囲等が導入当初に比べて増加していることを鑑みると、**各医師の本来業務への集中度合いが高まり、勤務環境が大きく改善しているのではない**かという認識がある

医師事務作業補助者の声

“当初殆ど依頼してこなかった医師も、医師の信頼を得ることを通じて、補助者を活用して下さるようになった”

“非常勤医師の方からも、当院は、非常に働きやすく、事務作業に起因する残業が発生しにくい病院であるとのフィードバックをもらっている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例8: 医師の正確な労働実態把握のための労務管理整備に関する取組【済生会横浜市東部病院】



- 公的医療機関（神奈川県横浜市）
- 急性期機能
- 病床数516床（一般病床374床、救命救急センター病棟等92床、精神病床50床）
- 職員数1,306名（医師225名、看護師660名、医療技術職241名、事務職等180名）

取組前の状況

- 診療報酬の算定要件には、医師の人数等、医師の存在自体を要件としている項目もある。そのため、医療法で取り決められている週32時間以上勤務（32時間未満は非常勤としてカウントされる）を超えているか否かが重要であり、正確な労働時間の把握が必要とされた
- 当院では、医師の労働時間管理を紙で管理していた時期があり、正確な時間管理を行えていなかった。また、医師によっては外勤を行うケースもあり、院内で診療を行っている時間を正確に把握していなかった。そのため、出退勤時間や医師の業務内容の把握のための取組を行うこととした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **労務管理整備のためのタイムレコーダー導入、勤務シフト表作成**

【運用面での工夫／特徴】

- **経営陣による、医師労働時間管理が病院と医師にとってwin-winになることの十分な説明**: 医師の労務管理が必要であったことから統括院長補佐を中心に労務管理のための取組を段階的に実施し、最終的により実態に即した勤務時間管理や報酬管理に繋げると説明した。病院、医師ともにwin-winの関係であることを委員会や会議で繰り返し伝え医師の同意を得た

- **医師の打刻率向上を実現させるための仕掛けの導入**:

- **医師の意見を反映させたタイムレコーダーの設置**: レコーダーの設置場所は医師の意見を反映させ、増設や移設を柔軟に対応し医師が打刻しやすい環境を整えている
- **診療科毎の打刻率開示**: 診療科毎の打刻率を毎月開示し、医局会等様々な会議体で打刻を呼び掛けている

- **医師の勤務実態に応じて選択可能にしたシフト作成**: 科によっては始業前の7時30分からカンファレンスを行っていた。シフト作成の義務化にあたり、上記のような業務を勤務時間と認め、働き方に合わせシフトを選択制（①7時30分～②8時30分～）にした。また、シフト作成により医療法の要件（週32時間以上院内勤務）を充たしていることの証明に繋がった

取組の効果

- 打刻率をUPさせるために、様々な取組を実施した結果、現在では**打刻率が90%超に達している**
- シフト表の作成は取組を開始して数カ月だが、既に全ての医師からシフト表が提出されている。定量的な成果は今後の検証になる。これまで医師の正確な労働実態を把握できていなかったが、シフト表を作成したことで、医師の行動を把握できるようになった

医師の声

“診療科別の打刻率や他職種の打刻率を見ることで、自身も打刻をする意識が芽生えた。また、様々な会議体で説明があったことも打刻を意識したきっかけになっている”

“シフト表を個人で作成して提出することで、これまで週あたりの労働時間を意識していなかったが、時間を意識した働き方ができるようになった”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例9: NPの活用による医師の負担軽減に関する取組 【島根県済生会江津総合病院】



- 公的医療機関(島根県江津市)
- 急性期機能
- 病床数220床 (一般病床120床、療養100床)
- 職員数298名 (医師16名、看護師142名、医療技術職51名、事務職等89名)

取組前の状況

- 当院はいわゆる医療過疎地に立地しており、医師確保が厳しい中で医師の業務負担が大きいことは従来からの課題であった
- そのような中、以前当院に勤務経験のある看護師が退職後にNP*1の資格を取得し、当該看護師から再び当院で役立ちたいという申し入れがあった
- 平成27年に特定行為に関する省令が施行された時期だったということもあり、全特定行為を医師の包括的指示で伝えるNPの受け入れを検討することとした

*1: ナース・プラクティショナー

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **NPを最大限に活用するための組織体制の整備**

【運用面での工夫／特徴】

- **現場ニーズとNP希望を踏まえた具体的業務の明確化:** 省令で定められた特定行為の38行為を含めた医行為について、各診療科の希望とNP本人の希望をすり合わせながら、38行為の特定行為に加えて17行為の医行為をNP業務とする院内規程を定めた
- **医師との連携性を高める仕掛けづくり:** NPは医師に近い業務を行うという特性を鑑み、NPは看護部所属としながらも、医局付けとして専用のデスクを医局に置いた(看護師の場合には管理職等を除き個人のデスクは設けないのが通例)医局にデスクを置いて医師とNPの距離を縮めることで、日常的な行動から効果的な周知を図った
- **副院長が率先して責任を持つてのNPの实地導入:** 導入段階ではNPが行う全ての処置に対して副院長が同席し責任を持つことにより、責任の所在を明確にしたうえで、医師からNPへ業務を依頼することとしてNPを周知した
- **NP自身による積極的アプローチ:** 上記に加えて、NP自らがNPの役割や自身が勉強してきたことを幹部会や医局会でプレゼンテーションし、NPへの理解を醸成した

取組の効果

- NP採用後5か月時点で医師にアンケートを取ったところ、**NPの活用が有効だったとする回答が大半であった**
- NPが行うことになったPICC挿入(中心静脈栄養の補助)については、NP自身による周知や副院長の協力の結果、**当初は年間数例だったが、最近では年間50件近くまで増加している**

NPの声

“デスクが医局にあるため、その場で医師とすぐに相談したり、特定行為の報告をしたりというやり取りがしやすい”

“最初は医師の信頼を得られなかったが、副院長等と相談しながら特定行為について医師の理解を深め、次第に仕事を任せてもらう機会が増えた”

“副院長が同行してくれて、医師の前で実際にPICCを行うと如何に役立つかを医師が理解しはじめ、オーダーも次第に増えていった”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例10: 労働基準監督署の指摘を踏まえた時間外労働削減に向けた包括的な取組【聖路加国際病院】



- その他(東京都中央区)
- 急性期機能
- 病床数520床 (一般病床520床)
- 職員数1,703名 (医師361名、看護師781名、医療技術職343名、事務職218名)

取組前の状況

- 当院は平成28年6月に、労働基準監督署の立ち入り検査を受けた
- 検査時、労働基準監督署は、以下のような見解を示した
 - ・医師は労働者であり、裁量労働制が認められない以上時間管理すべきである
 - ・在院時間は原則として労働であるという推定が働くため、労働でない(教育や研修)というのであれば、その証明は病院側がすべきである
 - ・夜間勤務においては、当直ではなく通常の夜間勤務であり、時間外勤務手当と法定深夜割増手当が支払われる必要がある
- 上記労働基準監督署の見解を踏まえて、医師の労働時間に関して36協定等を踏まえた上での時間管理、業務、診療体制の見直しを行う必要が生じた

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **労働基準監督署の意見を踏まえて、時間外労働削減及び働き方の改善に向けた包括的な取組を行った**

【運用面での工夫／特徴】

- **リーダーシップからのコミュニケーション:**
本件の重要性を院長が継続的に語り、施策を推進した
- **体制の整備:**
本件に関わる事務スタッフを3チームに分け、それぞれの役割を定義し、施策を効果的に推進した
- **包括的な取組**
 - **業務と自己研鑽等の業務外作業の定義明確化:**「業務」と「自己研鑽」や「業務外の研究」を整理し、一覧表の形で院内で共有した
 - **時間外管理業務の強化:**勤怠管理表を更新し、時間外業務を週次で申請する体制とした
 - **月次変形労働時間制の導入:**医師に特有の業務を踏まえた勤務環境を整備する目的で変形労働時間制を導入した
 - **夜間診療体制の見直し、土曜診療の見直し:**36協定を踏まえた診療体制の見直しを行い、院長名で患者へ土曜診療見直しの説明掲示を行った

取組の効果

- 当院における医師の月平均時間外労働時間は、**労基署検査以前は94時間以上であったが4ヶ月で60時間未満、12ヶ月で40時間未満**となった。月次変形労働制を導入したり、診療体制の見直しを行う前から効果が出ており、包括的な取組がそれぞれ功を奏したと言える
- 実際に総労働時間が削減したことに加えて、**夜勤明け業務が減ったため、患者さんに対しこれまで以上にめりはりのきいた対応**ができるようになった側面もあるのではないかと考えている
- 当院の特徴である「QI」や「教育」に代表されるように、「仕事とは学習であり価値ある変化を続けること」であるという、変化の重要性に価値を置く当院の組織文化が貢献に寄与したとも考えている

医師(部長)の声

“入手した情報を適切に開示し、組織内コミュニケーションをとることを重視して、チーフレジデントと協力して取組を推進していった”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例11: NPの活用による医師の負担軽減に関する取組【大同病院】



- 医療法人(愛知県名古屋市)
- 急性期機能
- 病床数404床 (一般病床394床、結核病床10床)
- 職員数1,183名 (医師144名、看護師506名、医療技術職325名、事務職等208名)

取組前の状況

- 平成27年10月、「特定行為にかかる看護師の研修制度」が開始されたが、当院の取組はその前年からスタートした
- 当時、藤田保健衛生大学大学院では既にNP*1養成課程によりNPの育成を進めていた。平成27年度は1期生が卒業するタイミングであったため、受入れの場として当院に打診があったことが取組のきっかけである
- 当院の医師数は決して少ない状況ではなかったものの、ICUでの術後管理や手術室での手術助手等、医師をサポートするニーズは存在していたため、当院としても前向きに受入れについて検討することとした
- 当時は全国的にもNPの活用事例はほとんど存在しなかったため、組織体制の整備や業務の明確化等、様々な試行錯誤を重ねて検討を進めることとなった

*1: ナース・プラクティショナー

*2: フィジシャン・アシスタント

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

• NPの効果的な活用による医師業務の最適化

【運用面での工夫／特徴】

• NPが特徴を生かして活躍しやすい受入体制の整備:

- 事前現場説明会の開催: 受入れ元大学からNPについて当院の全職種を対象に説明会を開催してもらい理解を深めた
 - 診療部所属のNP科を設置: NPは医師に近い立場で業務を行い、連携が必要なことから、看護部長を含め協議し診療部所属とした。またNP科として自律的運営を可能にした
 - NPへの業務移管に関する医師の意識変革: 病院幹部がNPを活用しての業務最適化の必要性／メリットを説明し、活用を働きかけ、新制度の浸透に影響を与えていった
 - 業務量がオーバーフローしないようなモニタリング体制: NP業務の法的範囲を超えるオーダーが医師から出た際には、上層部が業務量を把握し、対応をした
- **ローテーションを通じた現場ニーズを踏まえたNP業務の明確化**: NPは診療科単位で配属し、ローテーションしながら現場研修と医師ニーズを洗い出した。特に、医師と看護師の間の隙間業務等について2年をかけてNP業務にふさわしい領域に洗い出した
 - **業務ニーズにマッチするNPの採用**: NPはより医師に近い立場で仕事をするため、自律的に業務を行えることを選考基準の一つとしている

取組の効果

- 定量的データはないが、NPの採用により特に手術室内での業務が円滑となり、例えば脳神経外科の手術や腎臓内科のシャント手術等は**研修医がいなくてもNP(特にPA*2と呼んでいる)のサポートにより並行手術**ができるようになった
- また、ICU業務についても、病床数の拡大に伴い担当医師と協議を重ね医師の業務の一部をNPに集約したことで効率化が図られた

NPの声

“診療部NP科として活動しているため、看護業務の延長ではなく、あくまでNPとしての専門性によりチーム医療に貢献できている”

“ローテーションで幅広く現場を見るうちに、当初想定していなかった処置等も行えることが分かった。より診療に近い業務を任せられるので、自分たちの能力を発揮できるやりがいがある環境である”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例12: 全ての医師に平等な支給を目指した医師の手当改定に関する取組【十和田市立中央病院】



- 地方公共団体等(青森県十和田市)
- 急性期機能
- 病床数379床 (一般病床325床、精神病床50床、感染症病床4床)
- 職員数554名 (医師46名、看護師303名、医療技術職86名、事務職等118名)

取組前の状況

- 当院では、医師が不足していたことから、医師の離職防止と新たな医師の確保に関する取組が必要であった。そのため、平成21年に特定の手術、検査の実績に応じたインセンティブ(手当)の支給を開始した
- しかし、当初の手当は手術や検査等の件数に応じて支給され、外科系医師を中心とした手当であった。よって、項目に該当しない内科系医師には手当が支給されず、不公平な仕組となっていた
- そのため、全ての医師が支給対象となる手当への改定が必要であった

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **全ての医師にとって公平な手当となるように手当支給基準を変更**

【運用面での工夫／特徴】

- **院長及びその他医師の意見を踏まえた手当改定の意思表示**:平成21年に運用された手当は、外科系医師を中心とした手当のため、院長及び内科系医師が手当のあり方が公平ではないと感じていたことから、医局会で全医師に対して公平な手当に変更することを伝えた
- **公平感ある手当にするため他病院事例を参考に手当の基準を見直し**:見直しにあたっては、全医師を対象にすることを目的に、他の医療機関で行われている事例も参考に検討した結果、全医師が月に行った入院及び外来の診療報酬(レセプト)を基準とした。診療報酬の合計点数に傾斜を掛けた額を手当とし、不公平感を排除した
- **外科系医師の同意を得るための、手当改定前後の給与変動額シミュレーションを基にした個別説明**:改定前後の給与変動額のシミュレーションを作成し、院長が全医師に個別面談を行った。面談では、個別の変動額説明に加え、今後経営状況を向上させるには医師間の協力体制強化が必要で、そのためにも手当は公平にしたい旨を説明した。また、給与変動が大きい医師に対しては、現状の手当を一部継続する等、柔軟な対応を行った

取組の効果

- 全ての医師を対象にした手当に変更したことで、医師からの不満の意見が無くなり、医師の中には紹介患者を積極的に受け入れる等、意識の変化が生まれた
- 全医師の納得を得ながら手当の再配分を行ったことで、**医師の離職を回避し、かつ手当原資を一定に保ちつつ、より公平性の高い新手当基準へと移行することができた**

運営側が聞いた医師の声

“以前は一部の医師のみが支給対象であったため、不公平な手当であった。全医師に対して支給されるようになり、これまで支給対象外だった医師のモチベーションが増加している”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例13: タスクシフトの推進と各種制度を利用しやすい環境作りに関する取組【長崎労災病院】



- 国等(長崎県佐世保市)
- 急性期機能
- 病床数344床(一般病床294床、地域包括ケア病床50床)
- 職員数590名(医師53名、看護師332名、医療技術職89名、事務職等116名)

取組前の状況

- 当院は独立行政法人労働者健康安全機構(厚生労働省所管法人)が運営する医療機関であるため、従来から職員の労働環境には十分な配慮をしてきた(例えば育児短時間勤務制度は希望しない職員を除き全員が取得)
- 医師については、女性医師の短時間勤務制度や当直免除といった施策等を推進してきた結果、平成26年3月に「働きやすい病院評価」の認定を受けた。ただし、短時間勤務制度等の利用が増えると残された医師の業務量が増加するという課題が出てきた
- 看護師については、従来は離職率10%未満で推移していたが、平成28年に平均在院日数が短縮して医療密度が上がり、環境に馴染めない職員の離職や予定退職者が重なり11%程度に上昇した。また、業務の多忙さから短時間勤務制度等の取得率が低い病棟もあった

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **タスクシフトの推進と短時間勤務制度・育児休業制度等を利用しやすい環境作り**

【運用面での工夫／特徴】

- **短時間勤務制度を利用しやすい看護方式(PNS^{*1})の採用:** 看護師2人が患者8人を受け持つ(従来は看護師1人で患者4人)体制とした。その際、ベテラン看護師には一定の負担があったが、話し合いを重ねて業務のフローや分担を再構築した。結果、業務が効率的になり、引継ぎも円滑になった。また夕方に病棟全体で残り業務のリシャッフルや応援を行い、短時間勤務者が帰宅できるように配慮した
- **復職後までを見据えた環境整備:** 短時間勤務制度の利用者であっても家庭の事情が許す範囲で夜勤に協力してもらう等、コミュニケーションを図り「お互い様」ということを皆が理解できるように配慮している。また、平成29年にe-learningを整備し、育児休業中でも看護知識をアップデートできるようにした(休業中なので義務ではなく、あくまで復職の際の不安を和らげられるよう希望者が自主的に利用)
- **医療クラークによる入院患者情報の事前入力:** 患者情報(使用薬剤等)の入力作業を医療クラークが入院前に行うことで、患者情報を多職種が事前に共有できて医療の質が高まり、医師や看護師が入力する手間も軽減できた

取組の効果

- 看護師については、平成28年度には**11%**であった離職率が、平成29年度には**7.6%**に低下した(従来の10%未満という数値と比較しても低く抑えられた)
- e-learningは看護師全体の8割近くが利用しており、育児休暇や短時間勤務制度の利用者でも2~3割は活用している
- 医師については、明確な数値はないが、**医療クラークの事前入力により業務負担が軽減**されている

^{*1}パートナーシップ・ナーシング・システム

病棟看護師の声

“PNSではペアで動くため、1人が検温して1人が記録する等スムーズに動ける。体位交換でも、以前は手が空いている人を探し回っていたが、現在はすぐできるので非常に効率的である”

“e-learningは便利。コンテンツがもっと短時間になれば(今は1時間程度)育児中の細切れ時間にも活用しやすい”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例14: 勤務形態整備による負担軽減と制度利用向上に向けた取組 【新潟白根総合病院】



- その他(新潟県新潟市)
- 急性期機能
- 病床数床179 (一般病床90床、地域包括ケア病棟、障がい者病床89床)
- 職員数265名 (医師18名、看護師148名、看護補助者25名、医療技術職39名、事務職等35名)

取組前の状況

- 当院では看護師が不足していたことから日々の業務が忙しく、有給休暇の取得率が低く、長時間労働も多い傾向にあり看護師が疲弊していた
- 上記の課題を改善するために看護師業務の負担軽減を目指した取組を実施し、働きやすい職場環境を整えることで、新たな看護師確保を模索していた
- 当時、情報交換の一環として新潟県内の4施設で組成された看護部長の集まりの中で、看護師の働き方を変えていくために、WLB*1推進事業に各施設で参加しよう話し合いがなされ、院内決済を経て、H26年からWLB推進事業に参加した

*1WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

• ミックス病棟導入による夜勤負担軽減、有給休暇取得促進

【運用面での工夫／特徴】

- **2・3交代制ミックス病棟の導入による夜勤負担の軽減:** 内科急性期病棟は2交代勤務で夜勤は3名体制だったが、夜勤中1名が休息を取る間2名体制となり、患者の容態変化や夜間の入院時に休息をとることが難しかった。そのため3交代勤務を併用しミックス病棟とした。準夜・深夜勤務の申し送り勤務が重なる時間は、2交代の職員が休息中であっても一時的に3名体制を維持できるようになった
- **院長によるWLB関連情報や勤務環境改善の重要性についての継続的な情報発信:** 毎週月曜の院長による全体朝礼でWLBの継続に向けた情報を発信により、職場環境改善の重要性を説明している
- **勤務時間休日数の統計を踏まえた師長独自のシフト作成:** ミックス病棟が導入されてからは、3交代が追加したためシフト作成が困難になった。そのため独自で職員の勤務時間や休日数の統計を一覧に纏めている。月別の労働時間や有休休暇を含めた休日数を見比べながら、職員間で休日数等に不公平が生じないようにバランスを取りながらシフトを作成している
- **有給休暇取得促進に向けた管理部門・看護師長の工夫、制度の整備:** 看護部長から有給休暇取得の働きかけがあり、取組前よりも利用意識が高まっている。看護師長は取得率を高めるため、休日が少ない月に取得を促す等も工夫している。また、制度自体も時間単位の利用が可能な仕組みに変更した

取組の効果

- ミックス病棟を運用することで、職員が自身のライフスタイル(子育て・介護等)や無理のない勤務形態を選択して働くことができるようになった
- 看護補助者を採用したことによる看護師の業務負担の軽減した
- 管理者からの有給休暇取得促進の啓発活動や業務改善により利用日数が増加した。**H26年度3.6日⇒H30年度5.2日に増加**

職員の声

“ミックス病棟を導入したことにより、勤務形態を個人の働き方に合わせて選択することができたため、自身に適した働き方ができるようになった“

“以前は看護師人数が少なく業務に追われていたが、リクルート活動により看護師の人数も増えた。また、看護業務の補助を担当する看護補助者を増やしたことで、より患者に接する時間を確保できやりに繋がっている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例15: 行動計画を基にした職員の離職防止のための取組【西奈良中央病院】



- 医療法人(奈良県奈良市)
- 急性期機能
- 病床数166床 (一般病床94床、緩和ケア病床24床、地域包括ケア病床48床)
- 職員数453名 (医師58名、看護師188名、医療技術職69名、事務職41名)

取組前の状況

- 一般事業主行動計画*1の策定が求められたことで、実施期間を定めた労働環境整備の具体的な計画が必要となった
- 行動計画の策定にあたっては社労士等のアドバイスを基に、人事部が当院の現状を調査した。結果として職員の離職率が高く、特に女性職員は男性職員よりも離職率が高い等の課題が浮かび上がった
- 上記の調査結果を基に、平成28年~31年度にかけて優先して取組む行動計画を策定し、計画に基づいた取組を実施することとした

*1次世代育成支援対策推進法に基づき、企業が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって、(1)計画期間、(2)目標、(3)目標達成のための対策及びその実施時期を定めるもの

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **コンプライアンスの遵守と有給休暇取得促進による職員離職防止**

【運用面での工夫／特徴】

- **人事部が中心となった実態調査及び取組の実施:**タイムカードと時間外労働申請時間の乖離や有給休暇取得率等、人事部が中心となり実態を調査し、行動計画を基に取組を進めた
- **コンプライアンス遵守に向けた優先課題への対応:**
 - **相談体制を整備したハラスメント対策:**1名体制で行っていた相談窓口をより多くの職員に気軽に利用してもらうため、女性2名、男性1名とし、職種も看護師、管理栄養士、事務員で構成した。更に、相談に乗る際は、2名体制とすることで、職員の悩みを正確に理解しているか、双方で確認しながら対応が取れるようにしている
 - **時間外労働時間を正確に把握するための仕組と運用:**タイムカードと申請された時間外労働が乖離していたことから、時間外労働を正確に把握する必要があった。時間外労働を申請しない職員がいると考え、申請書の改定と運用に関する研修を顧問社労士を交え行った。時間外に業務を行った場合、必ず申請書を所属長へ提出することを呼びかけた。一方で、所属長には申請された超過勤務の実施の必要性を精査してほしいと伝えた
- **リフレッシュ休暇と合わせた有給休暇の取得促進:**従来は年3日の夏季休暇としていたが、1月~12月の好きな時期に取得可能とするため、名称をリフレッシュ休暇とした。更に、有給休暇2日分と合わせ、最長5連休にすることを法人として推奨している。休暇はまとめて取得、数日に分けて取得、どちらも可としている

取組の効果

- 相談員を2名体制にすることで情報を共有しながら、相談内容を正確に捉えることができるようになった
- 時間外労働の申請を徹底したことで、職員がどの程度時間外労働を行っているか把握できた。時間外労働の把握をきっかけに、平成30年度は法人全体で時間外労働を削減する取組を実施している
- 最長5日間の休日を法人が推奨したことで多くの職員が有給休暇と合わせた長期休暇を利用している。結果として**有給休暇取得率が46.7%⇒60.3%に向上した**

職員の声

“時間外労働の申請が徹底されたことで時間外手当として支給されるため、以前よりも実態に即した給与が支給されるようになった“

“法人としてリフレッシュ休暇と合わせた有給休暇の取得を推奨してくれたことで有給休暇がより利用しやすくなった“

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例16: スマートデバイスを活用した働き方の改善に関する取組【HITO病院】



- 医療法人(愛媛県四国中央市)
- 急性期機能
- 病床数257床 (一般病床129床、地域包括ケア病棟53床、緩和ケア病棟13床、回復期リハビリテーション病棟50床、HCU17床)
- 職員数526名 (医師32名、看護師215名、医療技術職114名、事務職等165名)

取組前の状況

- 人口減少や少子化・高齢化が進出し働き手が減少する中、医療の質を常に向上させるためには業務の効率化が必須である。平成29年1月、「未来創出HITOプロジェクト」を始動し、iPhone等のスマートデバイスの活用を決めた
- 多職種が密接にコミュニケーションできる環境を理想と考えていたが、当時はPHS、メール、ミーティングが主で、リアルタイムで記録にも残る形で多職種が同時に情報共有するにはいずれの方法にも欠点があった。そこで、iPhoneへの移行を機に業務用SNSの構築に取組むこととした
- また、業務量調査において、リハビリスタッフがカルテ記載に時間を取られていることが分かった。PC+マイクによる音声入力システムでは医療スタッフには浸透しないため、iPhone移行のタイミングに合わせて、PC不要でiPhoneからの音声入力が可能なシステムを検討することとした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **iPhone導入／活用による、①音声入力を用いたカルテ業務の効率化、②業務用SNS等を用いた情報共有による業務の質向上:**①カルテ入力(PC端末までの移動とPCの空き待ち)が時間外労働に影響を及ぼしていたため、スタッフが音声入力し代行入力者が仮登録する運用を構築、②リアルタイムに受発信するSNSを構築し、動画を含む情報共有(注意事項・申し送り等)や研修コンテンツ配信等を実現

【運用面での工夫／特徴】

- **病院長、経営陣のコミットメントとメッセージ:**コスト回収は難しい可能性があると考えたが、病院長が長期的視点で導入を決めた音声入力は予め頭の中で内容を整理する必要があるため慣れるまで難しいが「患者説明の訓練になる」と病院長が話をしたりして、動機づけをはかった
- **スモールスケールからの導入:**リハビリ科の1人がテストを行い、次いで2~3人に拡大し、次に科全体に拡大することで、全体に拡大するときには、導入時の課題を整理した形で導入できたので、比較的スムーズに導入できた
- **産病連携:**当初ない製品につき、実現に向けてテスト段階からメーカーと協業し、且つ院内でも運用を都度改善した
- **職員指導:**音声入力が苦手な職員に対しリーダースタッフが個別指導等を行い、積極的に活用に向けて取組んだ
- **費用対効果の測定と評価:**投資面の効果を定量的に評価するため実地効果測定を行い将来的展開の示唆とした

取組の効果

- **患者1回あたりカルテ入力は2分54秒⇒55.3秒に、リハビリ科全体の1日当たり入力時間は16時間⇒5時間に短縮(職員1人平均18分短縮)した。職員1人1日当たりリハビリ数は17.6単位⇒18.2単位に増加し、科全体の残業は70時間⇒30時間に減少した**
- 業務SNSの活用により会議や情報共有がストレスなくできるようになった
- 院内全体として勤務環境をよくするために**新しい優れた手法を積極的に取り入れようとする風土**ができた

リハビリテーションスタッフの声

“リアルタイムに情報を受信できるし、記録として残るので、休み明け等にも情報を滞りなく確認できる。PHSへの頻回な連絡のため手を止めることもなくなった”

“キーボードより早いし、PCの待ち時間もなく、移動時間も入力でき、リハビリに介入できる時間が増えた”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例17: 年休の取得率向上、委員会時間の短縮に向けた取組【福岡市民病院】



- ・ 地方公共団体等(福岡県福岡市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数204床 (一般病床190床、ICU・SCU・CCU14床)
- ・ 職員数458名 (医師70名、看護師231名、医療技術職106名、事務職51名)

取組前の状況

- ・ 当院は平成22年度に地方独立行政法人に移行したが、その前後で多くの離職者が出た(過去の離職率は10%弱だったが15.4%まで上昇)
- ・ この要因として、経営主体が変わったことで独法化前後の大量退職、大量雇用となり、新しい環境に馴染めなかった職員の離職につながった可能性もある
- ・ WLB*1推進委員会を設置し、当院に必要な取組は何か、各部署にアンケートを取った。結果、年休を取りやすくすることが最優先の課題であり、委員会時間の短縮及び参加人数の絞込が有効だという意見集約となった
- ・ 福岡県医療勤務環境改善支援センターからアドバイザーの派遣を受け取組がスタートした

*1WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 年休取得率向上と委員会時間短縮等の取組

【運用面での工夫／特徴】

- ・ **推進委員長の人選:** 人望・信頼のある医師(部長級)を委員長とした。委員会は全職種から25名で構成し、委員長のマネジメントにより医師を含め出席率が高い
- ・ **休暇予定カレンダーへの事前記入と管理層によるチェック:** 職員は休暇予定カレンダーに年休予定を必ず入れることとした。予定を入れていない職員に対して管理層から年休予定を入れるよう促すことが容易になった
- ・ **年休取得状況の院内共有:** 部署別年休取得率、個人別年休取得数を共有することで、それぞれの部署の管理層が積極的に年休取得を推進する環境を構築した
- ・ **年休を取りやすい文化の醸成:** 年休取得に対しては、「お互い様の気持ちを持とう」と管理層が発信し続けており、管理層自身も現場に対してそれを実践した(看護部長等が他病棟等からの応援指示を出す等)
- ・ **委員会時間の短縮:** 全委員会に対して、院長の指示の下、資料事前配布、参加者の絞込、委員長による議題外の話のコントロール等を通じて30分以下に収める取り組みを行い、医療業務に使える時間増加に務めた

取組の効果

- ・ 年休取得日数／率は、平成27年度には8.9日／44.5%だったが、平成28年度には10.0日／50.1%となり目標を達成した。また夏季休暇・リフレッシュ休暇の取得率はほぼ100%である
- ・ 委員会時間の短縮については取組から間もないため具体的な数値はないが、以前と比較して参加人数を絞込み職員負担が軽減した。開催時間も30分を原則としている。時間短縮により**病棟看護師が病棟業務に傾注できるようになった**という意見も挙がっている

地域医療連携室MSWの声

“推進委員会を起点に明確な目標設定をして各種施策に取組むことで、年休を取得しやすい環境が形成できた”

“委員会時間厳守の意識が浸透し、関係性の薄い話を控える、委員長が議題をコントロールする等、効率的になった。委員会による残業は減っている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例18: 主治医チーム制とシフト制の実現に向けた女性小児科医師サポートの取組 【福岡大学筑紫病院】



- その他(福岡県筑紫野市)
- 高度急性期機能
- 病床数310床 (一般病床308床、感染症病床2床)
- 職員数999名 (医師147名、看護師372名、医療技術職123名、事務職等357名)

取組前の状況

- 平成19年当時、当院小児科に派遣される医師は「当直ができる」、「女性の場合は独身者」が基本で、当直免除は一人もいなかった
- 日本小児科学会が「小児医療提供体制の改革」を進める中、当院は地域小児科センターを目指すこととした。地域小児科センターになるためには、夜間勤務の翌日の勤務に配慮するといった小児科医師の過重労働への配慮が要件となっていた
- こうした内容を実現するには、当時7人体制(うち女性1人)であった小児科医師を10~12人へ増員し、「主治医チーム制」や「シフト制」を取り入れる必要があった
- 結果として、当直ができる小児科医師だけを集めては人員体制を構築することができないため、当直免除等の女性小児科医師が勤務しやすい環境の構築を図ることとなった

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- 「私達の主治医から私の主治医達への転換」を合言葉に、勤務しやすい環境作りに向けた工夫

【運用面での工夫／特徴】

- 「お互い様」・「自分でなくても回る」をコンセプトに職場文化を**変革**: 当院小児科教授に当直を免除された経験のある女性小児科医師が他院から当院に赴任した際、周りの職員が当直しなくて良いよう頑張ってくれたことで、「お互い様」の意識が醸成された
また、小児科教授は「君じゃなくても診療は回るのだよ」と常に医師に対して話していることや、みんなが納得できるよう時にオーバーで明るい演出や例え話も交えてコミュニケーションを図り、職場文化を変革している
- **包括的な取組を通じた働きやすい環境整備**:
 - **入院と外来の業務分離**: 小児科は入院業務と外来業務を分離しやすいため、外来業務は女性医師中心とした
 - **主治医チーム制の採用**: 医長1人に対して、小児科専攻医、初期研修医、学生のチームとしている。当直帯に患者を入院させた医師が当該患者の主治医になることを控え、連続勤務に配慮している
 - **シフト制の採用(当直翌日の休暇取得)**: 当直にシフト制を採用し、当直の翌日に休暇を取れる体制を構築した

取組の効果

- 小児科医師数が7人体制から11人体制に増員し、主治医チーム制やシフト制を実現できた
 - 平成19年: 男6人、女1人、計7人 (うち当直なしの女性0人)
 - 平成26年: 男4人、女7人、計11人 (うち当直なし2人、当直が月2回の女性1人、産休1人)
 - 平成30年: 男8人、女性3人、計11人 (うち当直なし2人、産休0人)

小児科医師の声

“教授が様々な場でコミュニケーションをとってくれているので不満は聞こえてこない。当直翌日に休暇を取れるので子どもの行事に参加できてありがたい”

“外来前日に当直が入ってしまった場合、自分が患者宅に直接電話して予約日の変更をお願いする等、工夫をしている”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例19: 勤務形態・業務負担軽減による看護師確保と各種制度の周知 【松戸市立総合医療センター】



- 地方公共団体等(千葉県松戸市)
- 急性期機能
- 病床数600床 (一般病床592床、感染症病床8床)
- 職員数899名 (医師108名、看護師584名、医療技術職147名、事務職等60名)

取組前の状況

- 当院は7対1入院基本料の施設基準の取得を目指していたことから、看護師確保に向け採用力を強化する必要があった
- 専門学校や紹介会社等へ働きかけた結果、2交代勤務を望む学生や看護師が多いことが分かった。当院の勤務形態は3交代勤務のため、採用力強化に向けて勤務形態の変更が必要と考えた。また、業務負担軽減の面からタスクシフトの検討が必要と考えた。当院では看護補助者の業務が部署毎に設定されている。院内で業務を統一し勤務負担を軽減するため各部署のマニュアルを持ち寄り業務改善委員会で統一を検討していた
- 看護師確保の取組実施にあたり、看護協会が主催しているWLB*1推進事業に参加することで入職希望者に対し、WLBに力を入れていることが発信できると考えH24年から同事業に参加した

*1WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **ミックス勤務導入・看護補助者の業務標準化・活用可能な制度の冊子化等を通じた看護師が働きやすい環境作りの整備**

【運用面での工夫／特徴】

- **2・3交代制ミックス勤務導入のための工夫**
 - **一部病棟からの試験的導入:** 交代制勤務は一部から始め段階的に拡大させた。試験的導入の結果、個人の働き方に合わせ勤務できる実感があった一方、シフト作成が困難であった。シフトは経験年数、職員の組合せ、勤務時間と休日数を踏まえ不公平が生じないように作成し、現在も師長が苦労して対応している
 - **病院長・医師も協力した仮眠室確保:** 2交代勤務導入において仮眠室が必要であったが、事務の取組だけでは必要数を確保できず、経営層から全部署に通知してもらった。結果として医師の宿直室等を提供してもらい仮眠室を確保した
- **業務負担軽減を目的とした看護補助者の業務基準書作成:** 看護補助者業務を3つにグルーピングし、更に共通の定型業務と各部署で行うオプション業務に整理した。看護補助者の定型業務を部署間で統一させたことで、役割をより明確化させることができ、看護師業務の負担軽減に繋がった
- **制度の周知・定着を向上させた冊子の作成:** 特別休暇等の利用率が低く、更に、上司に対し結婚・出産等の休暇制度等に関する質問が多かったが周知されていなかった。就業規則や福利厚生に関する情報の要点を整理し、一覧表を用いる等、工夫し冊子を作成した。師長会議で確認後一般職員に周知した。職員からは制度の内容が分かり易くなったと声が挙がっている

取組の効果

- 以前からの取組のカンゴサウルス賞取得や、これら3つの取組を含めて、離職率が減少した上で(離職率の推移H26年度:8.5%⇒H27年度:6.8%)、採用力が高まり(採用数の推移H24年度:38人⇒H25年度:71人⇒H27年度:78人)看護師確保に繋がったことで7:1入院基本料の施設基準を取得できた

看護師長の声

“ミックス勤務を導入したことにより、勤務形態を個人の働き方に合わせて選択することができたため、自身に適した働き方ができるようになった”

“制度の内容を纏めた冊子は文字が大きく、理解し易い。また、以前よりも部下からの制度内容に対する質問が減少した”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例20: ピクトグラムを活用した業務効率化に関する取組【三萩野病院】



- その他(福岡県北九州市)
- 急性期機能
- 病床数181床 (一般病床181床)
- 職員数202名 (医師12名、看護師98名、医療技術職43名、事務職等49名)

取組前の状況

- 病院全体を限られた看護師数で運営していたため、病欠や子どもに関連した突然の休暇等が発生した際には、当該病棟への看護師の応援(以下「リリーフ」という。)が日常的に発生していた
- その際、リリーフ先でリリーフ看護師が患者情報を速やかに把握できないと適切で効率的な看護ケアができないため、患者情報の円滑な共有が課題だった
- また、看護師によって同一患者でも移動方法(車いす／歩行器／杖／手引き等)が異なるケースがあったため、患者情報を共有することで誰でも最適なケアを提供できるよう方法論を模索していた
- こうした場合には、患者のベッドサイド等に「車いす移動」「歩行器移動」等のメモを残すことで対応していたが、視認性に優れないという課題もあり、ピクトグラムを活用することとなった

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **ピクトグラムの活用による患者情報共有の円滑化**

【運用面での工夫／特徴】

- **リリーフ時に必要な情報を踏まえたピクトグラムのカスタマイズ:**リリーフ看護師にアンケートを行い、食事の禁忌、患者移動方法、上肢処置禁止、使用薬剤の禁忌をピクトグラムで共有できるようにした。テスト期間中に、消毒用アルコール綿花の使用可否もわかると良いという意見も出たため、自前でピクトグラムを開発する等の工夫を行った
- **最新の情報が維持されるための定期チェックの徹底:**情報を最新に保つため、毎朝のラウンド時と15:30のオーダーテイクタイム*時にピクトグラムボードの情報を担当看護師がチェックすることにした。また、患者の状態変化や日中／夜間の違いを反映するため、ピクトグラムボードに更新日記入欄を設け、日中と夜間で掲示を分けた
*毎日15:30に担当看護師が病室を回り、全患者の要望を伺う制度。患者の要望を効率的に聞くことができ、不急のナースコールが減り、日勤看護師の退勤時間が早まった
- **ピクトグラムの視認性向上の工夫:**テスト期間中、ピクトグラムが見にくい等の問題が発生したため、サイズを従来の5cm×5cmから10cm×10cmとし、ベッド頭上の目立つ位置に掲示する等、現場の声を活かし視認性を向上させた

取組の効果

- ピクトグラムにより瞬時の患者情報共有に効果があったかどうかリリーフ看護師にアンケートを取ったところ、**42人中40人(95%)が効果を実感した**
- ピクトグラム導入前は、ナースコールがあると看護師がスタッフステーション(以下「SS」という。)から病室へ行き、患者の用件を確認した後、一旦SSに戻りカルテを確認する必要があった。現在は、看護師が病室で用件を確認した際、その場で患者情報をピクトグラムで確認できるため、**一旦SSに戻るという動きがなくなり、移動負担が劇的に減少した**

病棟看護師の声

“病状等がわからない患者のナースコールを取る怖さや、SSに戻る間の患者の待ち時間があったが、今は安心して介助できるし患者の信頼も得られる”

“ピクトグラムとオーダーテイクタイムにより業務が効率的になり、ナースコールも減少し、退勤時間も早まった”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例21: 多様な働き方の実現に向けたWLB施策の推進とその課題解決に向けた取組【芳野病院】



- ・ 医療法人(福岡県北九州市)
- ・ 回復期機能
- ・ 病床数143床 (一般病床106床、療養病棟37床)
- ・ 職員数299名 (医師11名、看護師118名、医療技術職111名、事務職等59名)

取組前の状況

- ・ 当院は元々職員の働き甲斐の向上や人材育成、多様な働き方の実現を重視しており、基本方針や運営方針にも明確に定めていた
- ・ 一方、看護師を中心に病院の人材獲得競争が加熱しはじめた平成15年、ある女性職員から「ずっと勤めたいが、家庭と仕事を両立するにはどうしたらいいだろうか」との発言があり、職場環境改善提案会議が発足した(当時、育休取得もほとんど前例がなかった)
- ・ これが契機となり、WLB^{*1}の充実により多様な働き方を実現し、誰もが活躍できる勤務環境作りにも本格的に取組むこととなった

- ・ なお、WLBを推進して院内に定着すると短時間勤務者等が増えて組織運営が難しくなるという課題も生まれてきたため、課題解決策を都度実行することとなった

^{*1}WLB: ワークライフバランス

^{*2}パートナーシップナーシングシステム

^{*3}職場復帰した女性が仕事と子育ての両立はできているものの、昇進等のキャリアアップを図れない状態

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ **各種WLB施策の推進とそれに伴う継続的な課題解決活動の実践**

【運用面での工夫／特徴】

- ・ **トップの意思表明／リーダーシップ**: 病院長が「福岡県子育て応援宣言」に参加したことを説明し、育休取得を奨励するという宣言内容を院内に貼り出す等、WLB重視を院内に強く宣言し、各種WLB推進策を実行してきた
- ・ **権利意識の変革、譲り合い意識の醸成を通じたWLB推進の組織風土の形成**: WLBの制度は無条件で保証されたものではなく、働きやすい環境を作るためのセーフティネットであり、全員が協力して次世代へ引き継ぐもの、という思想を浸透させると同時に、職員同士が歩み寄りながら問題を解決してきた。(例: 率直な話合いの場を何度も持ち、配偶者が休暇の日はフルタイム出勤できる等建設的な意見を引き出す)。これらの職員が管理職層に成長し、若手のロールモデルとなり組織風土を形成している
- ・ **WLB実現の為の包括的な取組推進**: 夜勤専従看護師の採用、職員配置の見直し、PNS看護体制^{*2}による短時間勤務者が退勤しやすい環境作り等、WLB推進の制度を整えると同時に、業務の効率化、責任ある仕事の配分やキャリア形成支援等によるモチベーション維持を図る施策を通じ、マミートラック^{*3}やぶらさがり社員を防ぐ試みを行った

取組の効果

- ・ RETENTION SURVEY^{*4}の結果、当院は組織運営の全項目で全国平均を上回っており、組織活力においても稀な水準にある。**WLBの取組により当院への応募者が増えた**という効果もあった
- ・ 過去5年間で**病床稼働率は90%から98%に上昇、紹介患者数は1.6倍**になった。ESの向上がCSの向上に繋がり、経営的にもプラスであることを示している
- ・ WLBを推進してきた世代がリーダー層になりつつあり、組織全体に浸透した

^{*4}民間事業者による職員満足度・組織風土に関するベンチマークサーベイ

病棟看護師長、リハビリテーション部主任の声

“WLBの権利ばかり主張するのでは制度を維持できない。職員同士で率直な話合いを何度も行い、みんなで守っていこうという意識が芽生えている。様々な職員が完全に統一した意識を持つことは難しいため、短時間勤務者からの歩み寄りも必要だと感じる”

職員の健康支援に関する好事例

事例22: 職員が気軽に悩みを相談できるメンタルヘルスケアチーム発足の取組【ベルランド総合病院】



- 医療法人(大阪府堺市)
- 急性期機能
- 病床数477床 (一般病床477床)
- 職員数1,286名 (医師146名、看護師681名、医療技術職180名、事務職194名)

取組前の状況

- 当院では、今後は医師に限らず職員の確保が難しくなると予測した
- 現状の職員をしっかりと残ってもらいつつ、新たな職員を確保するためには、全ての職種の職員が働きやすい職場とすることが必要だと考えた
- そのために、日常の業務や職場環境に対する職員の不満を汲取り、職場環境改善及び職員の健康支援を行う必要があると考えた

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **メンタルヘルスケアチームを組成し、職員の幅広い相談、悩みに応じた様々な対応をとった**

【運用面での工夫／特徴】

- **職員の利用しやすさにこだわったチーム運営:** 顔写真を職員の目につきやすい場所に掲示し相談員チームの認知を高めた上、些細なことでも相談できるよう相談場所を柔軟にして職員が利用しやすい運営とした
- **様々な相談に対応可能な他職種の相談員の配置:** 職員からの様々な相談に対応するため、精神科医、臨床心理士、家族看護専門看護師、人事労務担当者の職員から相談員を選定した。更に男女で構成することで職員の悩みを十分に理解し対応できる体制を整えた
- **職員の悩みが複雑化する中での相談員の継続的なスキルアップ:** 年に6回以上、チーム内で相談内容を共有し、より良い対応方法を検討する等意見交換を行い、職員がより満足できる運営を目指している
- **院長直轄の組織であることで、職場環境改善の実効性の担保:** 年に1度病院長に対し活動報告を行っている。職員個別対応のみならず院長の判断において組織として改善が必要な事項は院内全体の職場環境改善に繋げている

取組の効果

- 職員からの相談を傾聴し、個人的な対応や組織全体を通じた職場改善を行うことで、職員の間で「相談に行けば何かが変わるかもしれない」という意識が浸透したこともあり、10年近くたった今も、継続的にチーム相談が利用されている上、**相談を受けた多くの人が元の職場で働いている**

運営側が聞いた職員の声

“相談員の顔写真が掲示されたことや些細なことでも相談可能なため利用しやすい”

“親身に話を聞いてくれるだけでなく、悩みに対するアドバイスや相談内容を踏まえた職場環境の改善を行ってくれることで、意見を汲取ってくれると職員間で情報が広がり期待感を持って相談をすることができる”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例23: WLBを重視する組織文化を活用した医師・看護師増員と病院機能転換の実現【あきる台病院】



- 医療法人(東京都あきる野市)
- 回復期機能
- 病床数100床 (療養病床48床、地域包括ケア病棟52床)
- 職員数279名 (医師12名、看護師66名、医療技術職78名、事務職等123名)

取組前の状況

- 当院はもともと慢性期機能や介護系サービスを中心とした病院だったが、回復期機能への転換や診療所等との連携機能が経営課題となっていた
- 機能転換を行うためには医師や看護師の増員が必須であったが、採用活動は思わしくない状況が続いていた
- 30年前から働きやすい風土づくりに取組んできた結果、全職種においてほぼ残業がない状態を実現していたが、機能転換や電子カルテ導入に際して業務量が増加することが想定された
- このため、新しい環境下でも働きやすい職場であり続けること、また、機能転換後も看護師がモチベーション高く仕事ができる環境を作ることが、職員の確保・維持のためにも重要であると考えていた

*WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **WLB^{*}を重視する文化を維持・活用するための残業抑制策の実施、看護体制の変更、リクルート活動の改善**

【運用面での工夫／特徴】

- **WLB重視の文化であることを明確に共有**: 継続雇用制度、100%近い有給消化率、介護体制変更や単なる報告に留まらないミーティング運営、院内保育所開設等の数十年にわたるWLB重視の文化と取組について、改めて経営層及び職員で共有し、ホームページ等に明示した
- **残業抑制策①事務長と企画室長による現場とのコミュニケーション**: データを参考に事務長・企画室長が現場と話し合いを重ね様々な調整役として機能し、職員間での業務量調整や出勤時間の柔軟な運用等を実現した
- **残業抑制策②人員補充ルールの明確化**: 管理職業務時間が1.2人分を超えたら人員を補充するルールとした
- **看護体制の変更(受け持ち制・プライマリ制の採用)**: 看護師の採用強化・離職防止のため、業務単位ではなく患者単位で看護師が業務を受け持つ看護方式とした。病棟看護師を中心に半年近くを費やし、業務を再構築した
- **リクルート活動の改善**: 採用活動上記のような文化・取組をアピールポイントとして明確に発信した

取組の効果

- **医師6人、看護師20人の増員に成功し、病院機能を転換できた**(地域包括ケア病床の導入、在宅療養支援病院の認定、NST活動の開始等)
- 機能転換に伴い患者の重症度があがったため、**医師や看護師のモチベーションが大きく向上した**
- 看護師は受け持ち制やプライマリ制の実現によりやりがいを強く感じており、**忙しさが上がっても離職者はほぼ出なかった**

看護部主任・病棟看護師の声

“以前より忙しくなったが、急性期直後から在宅に至る患者に対してトータルに看護できるのでモチベーションは高い”

“有給休暇をしっかりと取得する文化であり、自分も育児の際にお世話になったため、「お互い様」という気持ちでみんながフォローしあえる環境である”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例24: 看護部長と主任の協力体制によるWLBの推進・維持【埼玉精神神経センター】



- その他(埼玉県さいたま市)
- 急性期機能
- 病床数359床 (一般病床20床、精神科急性期60床、精神科スーパー救急50床、精神科病床44床、特殊疾患病床96床、精神科療養病床89床)
- 職員数450名 (医師55名、看護師・准看護師199名、医療技術職110名、事務職等86名)

取組前の状況

- 当院は神経内科と精神科の専門病院であり、診療科の少なさという意味では弱みであるが、その専門性は高く、看護師のキャリア面において明確な強みであると認識していた
- 半面、3年程度育成して独り立ちできるレベルになった看護師が、一般病院も経験してみたいと退職してしまうことがあり、離職率が12.9%と高めになっていた
- 平成25年、前看護部長が当院に赴任した際、埼玉県看護協会でのWLB*1推進に関する説明会に参加しないかという話があり、当院看護部としても看護師が働きやすい環境を作り離職防止に役立てたいという意向があったため、これを機に勤務環境の改善に取組むこととした

*1WLB:ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **現場要望を踏まえた勤務環境改善への包括的取組**

【運用面での工夫／特徴】

- **看護部長の強い思いと看護主任の献身的協力:**現場職員を巻き込んで施策を推進するために看護部長が話し合いに主体的に関与する、職員の悩みに的確に答えるため看護部長がメンタルヘルス・マネジメント検定や心理相談員の資格を独学で取得する等、頑張っている職員を助けるため熱い気持ちと軽いフットワークで推進の原動力となっている。施策の実行に当たっては看護主任が忙しい中で通常業務をこなしながらも現場と意見交換し、患者に不利益を生まない形で各種施策を実現する方策を検討している
- **WLB推進の包括的な取組:**就業前の残業確認と協力体制・指名残業性による無駄な残業時間の抑制、仮眠時間延長を含めた夜勤負担軽減を始め、多様な勤務形態、短期・長期休暇促進、学童も対象にした保育の開始、子育て・介護支援、キャリア形成等、WLB施策全般を行っている
- **一部の職員ではなく、職員全体にメリットがある形にするための工夫:**一部の職員への優遇という不満を生まないよう、介護休暇取得職員の体験談を院内周知する等、お互い様意識を持てるように工夫している。また夜勤できない看護師は訪問看護へ配置し、子どもが成長したら再び病棟へといった人員配置の工夫もしている

取組の効果

- **離職率は9%程度をキープ**し、看護師の定着と新陳代謝を良いバランスで維持している。採用者数／退職者数はH27:7人/4人⇒H28:8人/5人⇒H29:10人/0人⇒H30年:7人/0人である
- 1週間程度の**連休取得率はH25の49.5%からH28には79.2%に上昇**した。また、男性で1年間の育児休暇を取得するケースが生まれた
- 平均仮眠時間は、従来は1時間程度だったが、H29には75分まで延び、特に**仮眠時間90～120分の割合はH28の18.4%からH29の33.3%に増加**した

看護主任の声

“現場の看護師長からは、当院では痰吸引等で夜勤時には手がいっぱいなので仮眠時間の延長は難しいという声も最初は聞かれたが、タイムスケジュールの見直し、先輩看護師から要観察患者と気を付けるべきポイントの指導を行うようにする等、現場で工夫を重ねることで実現できた”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例25: トップダウン・ボトムアップ・外部講師活用によるWLBの包括的推進【順仁堂遊佐病院】



- 医療法人(山形県飽海郡遊佐町)
- 慢性期機能
- 病床数84床 (療養病床84床)
- 職員数95名 (医師4名、看護師・准看護師47名、介護員19名、医療技術職8名、事務職等17名)

取組前の状況

- 当院は人口約14,000人、高齢化率38.5%の遊佐町に存する唯一の病院であり、外来・入院機能だけではなく在宅医療や学校医、産業医等幅広い役割を担っている。当地域では2040年に人口が8,500人を下回ると推計されており、限られた資源の中で地域医療・介護を守らなければならない
- 半面、近隣では総合病院が開院して急性期医療の中心を担うようになり、また7:1看護基準が導入されたことで看護師確保が難しくなった。当院の場合、平均して毎年3人の看護師補充が必要であるが、WLB*1への取組以前は応募者が0~2人とあまりいない状態であった
- そうした中、看護協会のリリースで、WLBに取組んだ結果として看護師確保に顕著な効果があった事例や、タスクシフトを推進し看護師不足の解消に取組んだ事例を読み、当院でもWLB*1の改善に取組むこととした

*1WLB: ワークライフバランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **トップが主導し現場に必要なWLB施策を包括的に推進**

【運用面での工夫／特徴】

- **トップが主導してWLBを実現・維持するための環境を整備:** 病院長が若い時代にアメリカにいた際、WLBは当たり前だったため、10年前の着任時から「病院存続の鍵はWLB」と言い続けた。また看護部長中心にWLB推進委員会を立ち上げ、各種施策を実行した。時に権利主張が大きくなることもあったが、看護部長が日々の面談等を通して「お互い様」という意識を職員に持ってもらえるようにした
- **TTPを合言葉に職員の声を吸い上げた施策の実行:** 現場の具体的な改善要望を把握するため意見交換会を開き、130項目にも上る意見を分類して緊急度の高い施策から取組んだ。TTP(徹底的にパクリ)を合言葉に他病院の良い事例があれば何でも取り入れている
- **外部講師の活用:** 山形県看護協会のワークショップで外部講師の支援を受けた。インデックス調査により当院に必要な取組として「健康管理体制の強化」「上司評価の改善」「帰りやすい環境整備」が重要だと指摘され、腰痛予防策(患者移送の機器の購入や腰痛予防体操)等に取組んだ
- **WLB推進に向けた包括的取組:** 多様な勤務選択肢の提供、有給休暇取得の促進、メンタルヘルスケアサポート、運動習慣をつける取組等を試行錯誤しながら行っている

取組の効果

- 取組を人材募集時にアピールしたこと、日本看護協会はじめ県内外で取り組みを発表したり職員がSNSで発信したことにより、**看護師の応募が顕著に増加した** H23:0人⇒H24:1人⇒H25:2人⇒H26以降3~5人⇒H30:7人
- 栄養士の産休時の代替職員や、検査技師の退職補充、社会福祉士採用も円滑にできる等、明確に効果があった
- **地域連携と教育の担当看護師を各1人専任配置でき看護の質が向上した**

看護師の声

“当院の勤務環境はとても良い。産休・育休を取得したが、周囲には経験者が多く子育てに対する理解がある。育児休暇中も病棟会議の書面等を持って先輩看護師が自分を訪問してくれたので、職場復帰に際しても不安はなかった”

“当院は長期療養でケア度が高いので腰痛で悩む職員が多く、腰痛予防の体操はとても気持ちがよく助かっている”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例26: 存在価値の確立と組織基盤の強化によるマグネットホスピタル作り【調布東山病院】



- 医療法人(東京都調布市)
- 急性期機能
- 病床数83床 (一般病床83床)
- 職員数425名 (医師26名、看護師181名、医療技術職72名、事務職等146名)

取組前の状況

- 現理事長が13年前に当院で働き始めた際、病院全体としてどのような方向に進んで行くべきなのか、83床という小規模の急性期病院としてどのような価値を提供できるのかを認識している職員は誰もいなかったことに危機感を持った。当院の規模では転職の際の選択肢にもならないことが多いため、良い人材を継続して確保することにも強い不安感があった
- そうした中、平成20年、先代から現理事長が経営を引き継いだ際、先代と長く働いてきた古株職員の退職、事務部門の中心職員の家庭事情等による退職が重なった。この時は平成22年の新病院開院準備のタイミングでもあった
- そのため、新病院の開院にあわせて当院の存在価値を再定義するとともに、組織基盤を強化して働きやすい環境を作ること、地域に貢献し、かつ職員に魅力あるマグネットホスピタルを目指すための取組を行うこととした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **理事長主導による病院の存在価値の確立と、組織基盤の強化による働きやすい環境作り**

【運用面での工夫／特徴】

- **当院の特徴・魅力の再定義とその強化のための積極的投資**: 小規模病院は総合医としての急性期機能で価値を発揮できると考え、理事長自ら総合医の勉強をし、当院が発揮すべき存在価値を明確にした。職員に対しては、当院が大病院にも遜色ないことを各種臨床データを用いて説明し、当院の存在価値や組織の価値観を浸透させた。
更にユマニチュード^{*1}インストラクターや認定看護師育成、リハビリ専属医師採用、ST2人体制、入退院支援職員の外部交流等、価値向上に必要な投資を積極的に行っている
- **医療の外から見た視点等を取り入れた病院風土の変革と働きやすい環境作り**: 慣習にとらわれず新しいことを生み出すことを期待し、ベンチャー企業で事業企画を担っていた人材を経営企画部長に据え、情報システム等にも病院経験ない人材を採用した。KPIの配布・説明や、電子カルテベンダと調整し医事請求漏れしない仕組みの構築等、事務部門の働きが次第に医療現場に認められ、多職種コミュニケーションも活発になる等、病院の雰囲気を変化した。
様々な職員が働きやすい病院にするため、週4日勤務制、医師は週5日だが当直なし・17時退勤、育児時の病棟勤務免除、院内保育、その他個別対応等を柔軟に行っている

取組の効果

- 以前と比べて、職員がやりがいを持って働いている。価値観の統一により、トップダウンの指示が無くても現場から改善活動を行うようになった
- 新病院が開院したH24には年間医業収益38.9億円、税引前当期純利益▲1.8億円だったが、H29にはそれぞれ49.8億円、2.3億円となった
- 医師数は、H21に17人(男12、女5)⇒H30に24人(男15、女9)と7人増加、女性比率は40%近くまで上昇した

*1「人間とは何か」の哲学に基づく実践的な認知症患者ケアの方法

内科医師の声

“事務部門のSEの努力のおかげで、ベッドの空き状況がすぐに見られるようになる等、良い変化があった”

“女性医師が4割近いため、休みやすい雰囲気がある。休む医師が多いと現場には負担になると思うが、理事長や院長が自ら病棟回診や訪問診療の応援をしてカバーしてくれるので心強い”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例27: 管理職の意識改革を通じた働きやすい組織風土の形成【函館五稜郭病院】



- その他(北海道函館市)
- 急性期機能
- 病床数480床 (一般病床480床)
- 職員数1,004名 (医師110名、看護師510名、医療技術職154名、事務職等230名)

取組前の状況

- 当院は480床の急性期病院で、地域がん診療連携拠点病院であり、da VinciやPET/CTを導入する等、地域の急性期医療の中核を担っている
- 従来から医療従事者の勤務環境に配慮し、残業時間は月平均10時間程度だったが、医療従事者・患者・経営それぞれにWIN-WINとなる好循環を作るにはどのような職場環境が望ましいのか、病院組織として包括的に考えることが必要だと判断した
- 結果、単に勤務時間の短縮や個別の施策導入にとらわれるのではなく、各職員の最も身近な上司である管理職が、職員が働き甲斐をもち良い仕事を行える環境を作ることが重要と結論付けた
- 病院運営の鍵は管理職であり、職場環境＝管理職の資質と言ってもよいと考え、働きやすい風土形成のため、管理職教育を含めた組織改革と各種施策の展開を行った

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **働きやすい職場風土を作るための、管理職の意識改革をはじめとした包括的な施策展開**

【運用面での工夫／特徴】

- **管理職の意識改革**: 管理職は職場環境に大きく影響し、勤務環境改善は管理職や病院トップの意識を変えることと認識し、意識改革の一環で上司評価シートの内容を刷新、自由記述欄も設け、上司を20項目×5段階評価し、結果をフィードバックした
- **包括的な取組を通じた働きやすい環境整備**:
 - **有給休暇取得の推進**: 部署別取得率の公表、休暇取得しやすいかどうかを上司評価項目に反映、取得率目標を労使協定で明示する等の工夫を行った
 - **育児・介護との両立支援**: 院内24時間保育や育児介護休業規程の周知、マタハラ防止規程の策定を実施済みで、且つ短時間正社員制度も導入予定(H31年度)
 - **医師・看護師の勤務負担軽減**: 医師事務作業補助者等により負担軽減を図っている。どの職種であっても人員増の際には患者数、検査数、加算による収入増等、採用根拠を明確化し、黒字経営との両立を実現している
 - **IT活用による業務効率化**: DWHを活用し、栄養指導や腎症検査の実施漏れを簡単に抽出できるようにした。また電子カルテ画面を工夫し、退院調整のハイリスク患者抽出や院内がん登録を二度手間なく行えるようにした

取組の効果

- **管理職の評価項目が明確になり一定の行動変容が起きつつある**(フォロー教育については継続して検討中)
- 休暇促進・勤務負担軽減を図りつつも過去10年で本業での赤字は1回のみ、**医師108名(うち研修医22名)、看護師離職率8.2%、賞与6.45か月を死守している**
- IT活用により以下のような成果が出た
入院栄養指導件数: 250件/⇒380件
糖尿病患者の腎症検査: 30%⇒60%
退院調整患者数: 400件⇒1,400件
院内がん登録: 1,400件⇒1,700件

リハビリテーション科長の声

“上司評価により、自分も部下から評価されていると気を引き締めている。上司に求められるコンピテンシー要素が明確となり、言動の改善が促されている”

“自分のことをきちんと見てくれているかどうかという点は部下にとって非常に重要なため、様々な管理職において、現場への意識が高まっていくと思う”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例28: 出産後の職員が安心して復職可能な保育所設置に関する取組【ベルランド総合病院】



- 医療法人(大阪府堺市)
- 急性期機能
- 病床数477床 (一般病床477床)
- 職員数1,286名 (医師146名、看護師681名、医療技術職180名、事務職194名)

取組前の状況

- 当院では、今後は医師に限らず職員の確保が難しくなると予測した
- 現状の職員をしっかりと残してもらいつつ、新たな職員を確保するためには、全ての職種の職員が働きやすい職場とすることが必要だと考えた
- そのために、女性医師・看護師が働きやすい職場にすることが必要であろうと考えた

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **仕事と子育て両立の実現にこだわった保育所の設置・運営**

【運用面での工夫／特徴】

- **子育てと仕事の両立時に生じる悩みにきめ細かく対応する工夫:**
 - **夜勤:** 保育所は24時間運営とし、且つ有料の子ども向け夕食や夜勤明けに子どもを預かる一日保育も利用可能
 - **病気・怪我:** 病児保育に加えて、怪我等が発生した際に保育士が外来まで連れてきて当院を受診できる仕組み
 - **年齢制限:** 様々な年齢の、また2人以上の子どもを育てる職員に配慮し小学3年生まで受入れ可能。幼稚園バス停が院内保育所の前にあり保育士が送迎したり、小学生の子どもを放課後タクシーで保育所に送迎可能な仕組み
 - **子育ての質・環境:** トイレトレーニング、躰(子どもをきれいにする)ことを含む)、餅つき等行事の運営に加え、お風呂、園庭、充実した室内スペース等よりよい環境での子育てを可能にする設備
 - **費用負担:** 福利厚生の一貫として、市場価格よりも圧倒的に安い価格で提供
- **院内保育を活用できる組織風土:** 授乳や発熱等の際に一時的に職場を離れて子どもに付き添うことを容認し、早く行ってあげると勧める組織風土が根付いている

取組の効果

- 多くの職員が活用(130名程の子どもが保育所を利用し、常時90名程が通っている)しており、満足度が高い。結果、**女性職員の長期勤続に繋がっている**と考えている

職員の声

“保育士が親切・丁寧保育してくれるため、安心して子供を預けることができ、業務に集中することができる”

“職場の上司や周りの職員の子育てに対する理解も非常に高く、恵まれた環境で働くことができている”

“充実した保育を行ってくれているにも関わらず利用料金が周辺の保育所に比べて1/3程度のため、利用料としても非常に満足している”

“周りの女性職員からも環境が良いため当院で出産したいと話を聞いている”

働きがいの向上に関する好事例

事例29: 研修受講により法人職員の意識を統一させ能動的な行動を引き出した取組【田野病院】



- 医療法人(高知県安芸郡田野町)
- 急性期機能
- 病床数84床 (一般病床42床、回復期リハビリテーション病床42床)
- 職員数278名 (医師11名、看護師67名、医療技術職名84名、事務職等24名)

取組前の状況

- 当院は離職は少ないものの、病院の立地的に新たな職員の採用に課題があった。そのため、現状の職員の離職を防止するために平成20年から高知県WLB*1推進企業認証*2を取得・維持し職場環境改善に取組んできた
- 上記の通り、職場環境改善の取組は実施していたが、持続的に法人を成長させるため、更なる取組強化が必要と考え、高知県勤務環境改善支援センターが行っていたセミナーに参加した。そこで職場環境改善を非常に熱く語る講師がおり、当院でも研修をお願いしたいと考えた
- 日本医療経営コンサルタント協会等へ協力を仰ぎ、講師とコンタクトを取り、当院において持続的に成長するための組織強化を目的とした研修を行うこととした

*1WLB: ワークライフバランス

*2従業員の子育てや介護等支援に積極的に取組んでいる企業を高知県が認証する制度

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **経営層・管理職間の意識統一に向けた研修実施**

【運用面での工夫/特徴】

- **経営層の職場環境改善に対する意思表示:** 法人全職員にアンケートを実施した結果、職員からはアンケートに記入しても何も変わらないだろうという反応が多く、以前から職場環境改善に取組む経営層との意識にギャップが生じていた。上記のギャップを解消するため、結果を経営層に共有したところ、双方で話し合う場を設け法人全体で職場環境改善を行う意識の統一が必要であると決意した
- **現状の課題を踏まえカスタマイズした研修内容:** 研修はパッケージ化された内容ではなく、現状の課題を踏まえ、事前に講師と連絡を取合い当院に合わせてカスタマイズした。法人理念を基にどのような法人にしたいかビジョンやそのための職場環境改善の施策について意見を出し合ったことで、法人全体で共通の認識が形成された。更に、各職員が法人のビジョン実現に向けて能動的に日々の業務改善に取組むようになった
- **研修効果を高めるため経営層のみならず、幅広い階層・職種が参加:** 参加者は経営層や各部門の責任者のみならず、今後のリーダー育成の趣旨から、主任等からも選定し、法人の1/5 (50名/278名)の職員が参加した。多くの職員とコミュニケーションが取れ法人全体で統一の意識を醸成できた

取組の効果

- 法人全体でコミュニケーションが活性化され、**組織内の距離が縮まった**
- ISO認定維持のための部門目標の記入内容が目先の課題から、長期的な目標へ内容が変わってきた。研修を受けたことで**法人のビジョンを踏まえて自部門のあるべき姿を意識**できるようになってきていると感じている

リハビリ副部長の声

“これまで業務上関連がある部門とコミュニケーションを取っていたが、その他の部門ともコミュニケーションが取り易くなった。組織の活性化が感じられるようになった”

“業務連携を行っている部門との話し合い(業務改善等)はこれまで責任者間で行っていたが、より現場に近い主任等が進んで話し合いに参加し取組んでいることから、個々の変化が見られるようになった”

働きがいの向上に関する好事例

事例30: WLBと経営持続性の両立に向けた職員のモチベーション向上に関する取組 【北斗わかば病院】



- 医療法人(静岡県浜松市)
- 慢性期機能
- 病床数142床 (療養病床142床)
- 職員数166.6名 (医師6.1名、看護師47.4名、医療技術職57.6名、事務職等55.5名)

取組前の状況

- 平成25年に静岡県看護協会の「WLB推進ワークショップ」に参加し、勤務環境改善を始めた。業務・休憩時間のタイムスタディによる改善や各種制度説明会等により勤務環境を一定程度改善することができた
- 半面、医師や患者の減少、WLB*1への配慮等の様々な要因を通して経営難になる病院が増えていると聞いた。働きやすい環境構築の前提として、病院が経営難に陥らず職員が安心して働ける環境構築も等しく重要だと認識した
- 結果として、職員が経営の重要性を理解するとともに、地域における当院のミッションを再定義し、強固な経営基盤を作ることが必要と考えた。当院は神経難病患者の回復期機能が中心だったが、より医療依存度の高い患者を受け入れ、地域で選ばれる病院となり、職員がやりがいをもって働ける環境を作ること、WLB推進と経営持続性の両立を図った

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- **経営安定化施策とWLB推進施策を両輪で展開**

【運用面での工夫／特徴】

- **持続的WLB実現には経営意識が大事だというリーダーからのコミュニケーション:** 日常の医療・介護がどう収入に繋がるか(診療報酬等は包括になる、患者の体をきれいにすると点数が上がる等)、病床が1床空くとどの程度の減収か等を現場職員に説明した。空床が少ない場合には若干ながら賞与を支給する等分かりやすく職員還元した
- **医療依存度の高い患者を受け入れるための工夫:** 人工呼吸器装着等、医療依存度の高い患者の受入に際し、「人工呼吸器があっても看護師がみるのはあくまで患者だ」と病棟師長が現場を説得した。また呼吸器のメーカーを統一し看護師が操作に習熟しやすくし不安を軽減した。夜勤看護師を2人にする等、現場負担の軽減にも配慮した
- **戦略的訪問活動による地域での存在感と集患力の向上:** 人工呼吸器患者の受入等、当院の特徴を明確にして他病院の地域連携室長等にアピールした。神経難病患者は保健所に申請するため保健所も訪問した。在宅重視の政策動向も加味し訪問看護事業所や患者会も訪問した
- **働きやすい環境作りのための包括的取組:** 時間単位での有給休暇取得、フレックス制採用、給与を維持して60歳超の職員を再雇用する制度等を採用した

取組の効果

- **重症度2・3の患者割合は80%⇒94%に上昇した。神経難病患者は50人⇒96人に増加した。結果として、入院患者数は125人(／130床)⇒140人超(／142床)と増床後も満床状態である**
- **働きやすい環境の構築により、看護師の離職率は7%⇒3.4%に低下した**
- **神経難病患者や人工呼吸器患者を受け入れるという地域での立ち位置が確立された。患者が多く活気があって良い病院だと言ってもらえることが多くなり、職員が誇りを持って働いている**

*1WLB: ワークライフバランス

MSWの声

“人工呼吸器患者の受け入れに否定的な声も聞かれたが、病棟師長が夜勤人数を増やす、人工呼吸器の機種を統一する等の工夫により対応力が高まった”

“フレックス制は柔軟に出退勤時間を調整できて大変便利である。子どもは急に熱を出すようなこともあるため、時間単位で休暇を取得できることも良い”

働きがいの向上に関する好事例

事例31: 管理職研修によるリーダー育成を通じた組織改善に関する取組【宮の森記念病院】



- 医療法人(北海道札幌市)
- 回復期機能
- 病床数92床 (一般病床46床、回復期リハビリテーション病床46床)
- 職員数197名 (医師9名、看護師69名、医療技術職89名、事務職等30名)

取組前の状況

- 当院は平成18年以降、経営の立て直しに取組んでいたが、管理職の不在や大きな人事変更の中で人間関係構築が難しく、スキルがある看護師でも長続きしない傾向にあった。現在の看護部長が赴任して様々な取組を行ったものの改善は芳しくなく、平成24年には離職率が40%近かった
- 当時はベテラン看護師が多かったものの、若手に対して上手く指導できる看護師が少なく、新卒の看護師を採用しにくい状況にあった。また、不満を述べるだけでなく、現状の問題点に対して建設的に解決策を検討できるような前向きなリーダーシップを発揮できる看護師も少なかった
- 離職率の改善を図るためには、こうしたコミュニケーションから改善してリーダー看護師を育成することが不可欠と考えた。そこで、北海道医療勤務環境改善支援センターから体系的な管理職育成研修の指導を受けることにした

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

• リーダー育成研修を通じた組織改善

【運用面での工夫／特徴】

- **効果的な研修参加メンバーの選定:** 今後のリーダーを育成する趣旨から、研修参加者は30～40代の非管理職の看護師をメインとした。また年代や職種分布にも配慮し50代の看護師や介護福祉士もメンバーに加えた
- **リーダー養成に必要な研修の実施(1年目):** ①リーダーシップ(個人のスタイルを分析し強み弱みを把握)、②チームビルディング(個人の持ち味を活かし、病院理念と照合してどのように貢献できるのか検討)、③モチベーションコントロール(どのような場合に自分のモチベーションが上がるかを理解し、自分でモチベーションを上げるにはどうするか考える)等をテーマにした。研修を通してチームワークを高めるにはどうすればよいか全員でディスカッションした
- **より実践的な研修の実施(2年目):** ①傾聴(しっかり聞く、肯定的に返事する、自分の意見を明確に伝える等)、②問題解決手法の実践とフィードバック(問題発生の原因分析、問題の分類、担当を決めて解決策を実行する等)、③病院のコンピテンシーとリンクした個人目標の設定(当院のコンピテンシーは職員に公開されているため、その中からどこに対して自分が貢献できるのか、職員が自分で目標設定できるようになる)をテーマに取組を進めている

取組の効果

- コミュニケーションが活性化され組織内の距離が縮まり、離職率は10%を切った。職員が知り合いの看護師を紹介してくれる等、採用面も効果が出た
- 単なる不満ではなく、どうすればよいかという視点で各部署で建設的な意見が出るようになった。自己分析結果等も活用し、自分や他者の課題が分かってきたという声も聞かれており、個々の変化が感じられる

看護師の声

“コミュニケーションはかなり促進された。タイプによって、即実行したい、もっと考えたいといった違いも分かってきた。フィードバックの機会があると尚良い”

“チームの中で意見を出しやすくなった。どうやって業務を改善するかについて前向きに取組めるようになったと思う。日々の業務の中で何かあったときに自己分析で自分の弱みとして指摘されたことが頭をよぎることもある”

附則

附則:

個票に掲載されている「開設主体」、「主たる医療機能の特徴」、「病床数」の区分については各医療機関が以下から選択した内容を掲載している。

■ 開設主体

- 国等(厚労省、国立病院機構、国立大学法人、労働者健康安全機構、国立高度専門医療研究センター、地域医療機能推進機構、その他国の機関)
- 地方公共団体等(都道府県、市町村、地方独立行政法人)
- 公的医療機関(日赤、済生会、北海道社会事業協会、厚生連、国民健康保険団体連合会)
- 社会保険関係団体(健康保険組合及びその連合会、共済組合及びその連合会、国民健康保険組合)
- 医療法人
- 個人
- その他(公益法人、私立学校法人、社会福祉法人、医療生協、会社、その他の法人)

■ 主たる医療機能の特徴

- 高度急性期機能
- 急性期機能
- 回復期機能
- 慢性期機能

■ 病床数

- 一般病床
- 療養病床
- 結核病床
- 精神病床
- その他病床