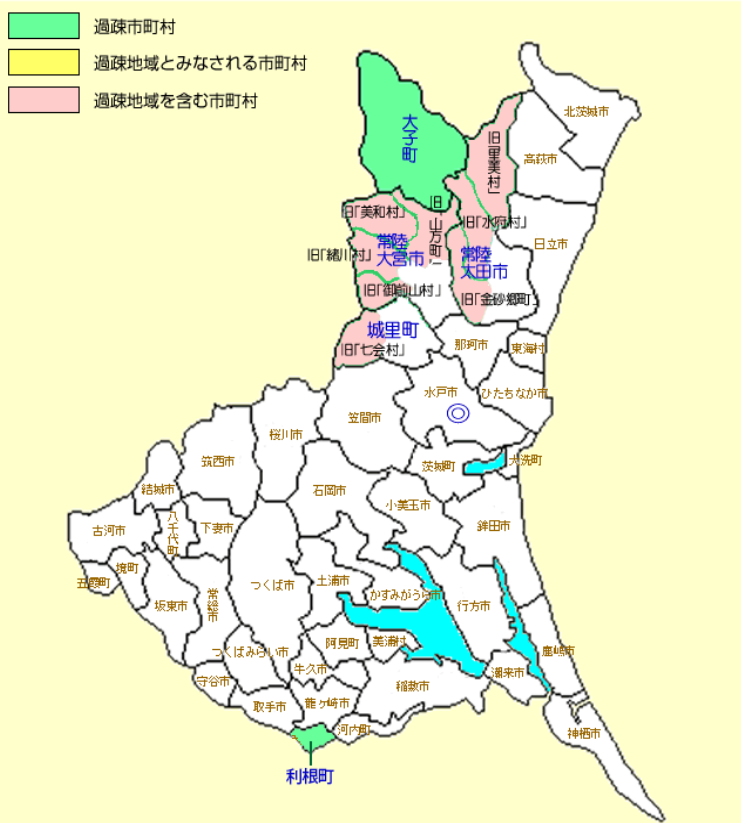


【事例発表2】

有床診療所の勤務環境改善 － 過疎地の診療所の取組み－

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



2

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



3

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月から19床へ増床予定）
- ▶ 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

2013年 開業50周年

1995年 医療法人化

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



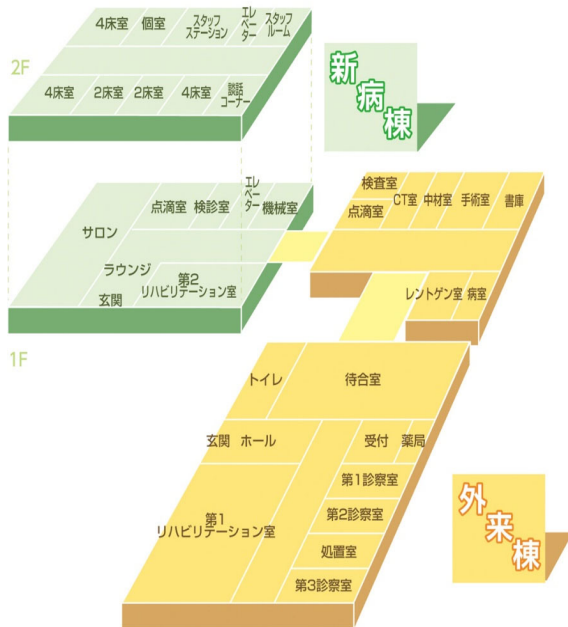
第2リハビリ室

7

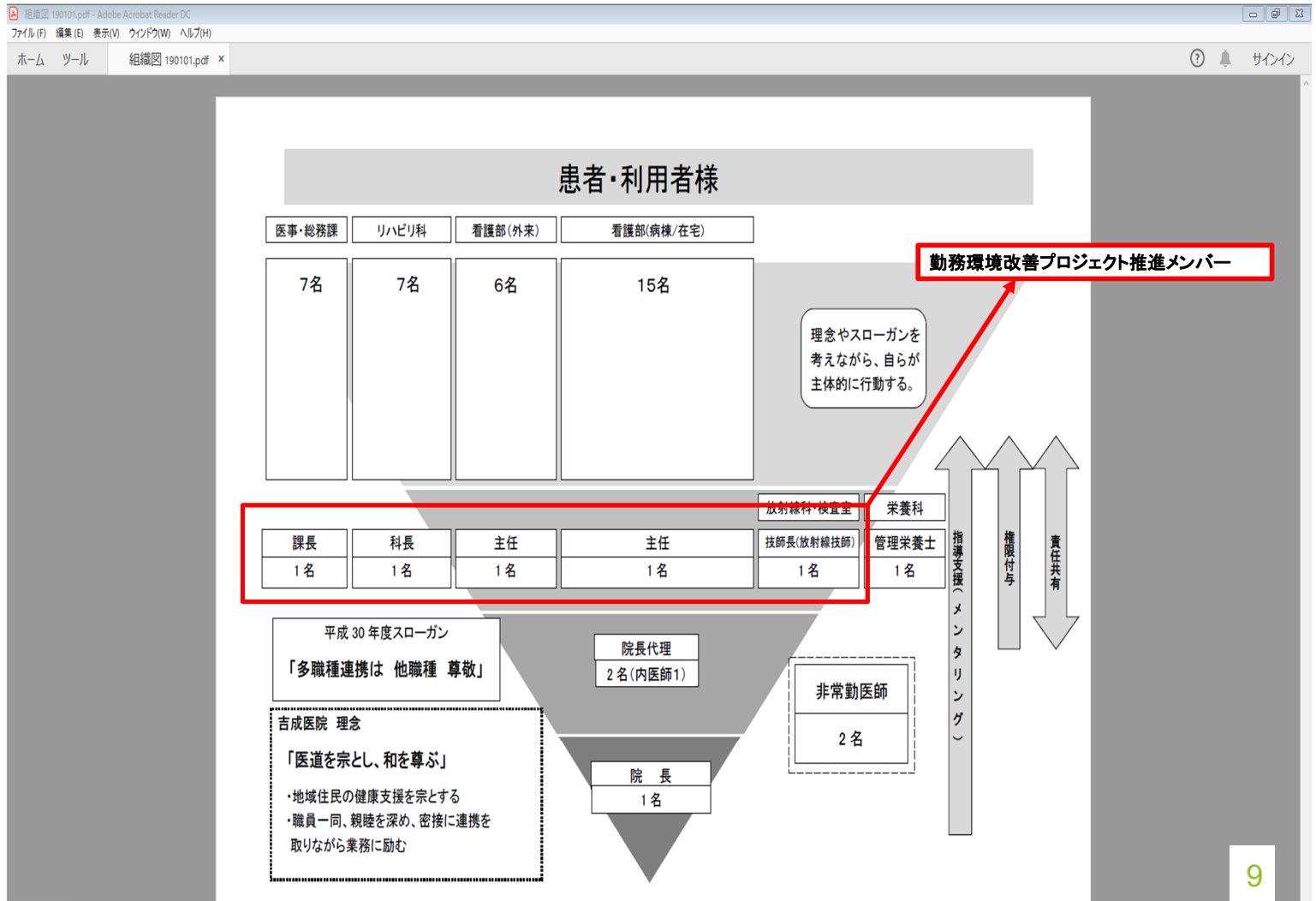
吉成医院について

専門職の割合は53%

延床面積約1,500m²



- ▶ 医師（常勤） 2名（18年5月～）
 - ▶ 正看護師 5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 21名
- スタッフ数 計45名



1月末時点入院患者 入院時病名

●認知症5人 ●看取り3人 ●独居・老々介護世帯8人

左脳梗塞	前立腺癌末期	腰部脊柱管狭窄症 第4腰椎圧迫骨折	肺炎
S状結腸癌術後	運動器不安定症	右頸骨内果骨折・右腓骨 遠位端骨折	運動器不安定症
脳梗塞	左橈骨遠位端骨折	うっ血性心不全・低Na血症	第4腰椎圧迫骨折 急性胃腸炎・脱水症
肺炎	左大腿切断後	出血性胃潰瘍・脱水症	脱水症・パーキンソン病

10

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
 - ▶ 零細医療機関であるが故に配置転換が困難
- 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
- 企業理念の追求
- 社会的背景・要請（働き方改革への対応）

11

あるべき姿

「辞めない職場」

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」

ギャップ

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

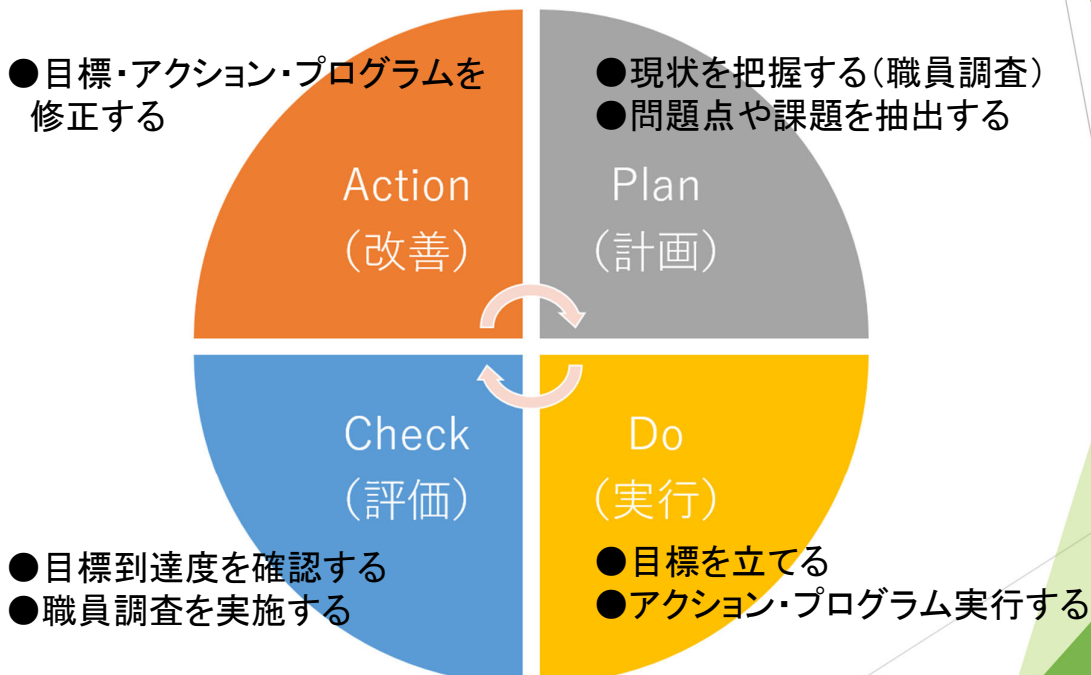
- ・職員調査結果実施
- ・個別課題ヒヤリング

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

職員調査による現状把握と分析が基本

(性・年齢・職種・勤務/雇用形態 別に数値化)



職員調査結果（医院に対するロイヤルティ）

* 回答率 全職員の約85%

●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

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%)
---	---

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

②	43. 治療と職業生活の両立のための制度 (62.1%) 36. リフレッシュ休暇制度 (55.2%) 37. 給与規定 (55.2%) 44. メンタルヘルス等の研修の開催 (55.2%) 42. 腰痛を防止する取組み (51.7%) 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%) 38. 人事考課基準 (到達目標、成果指標) の有無 (48.3%) 41. キャリアカウンセリングの窓口の設置 (48.3%)
---	---

16

調査結果総括 (人事労務管理面)

●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%

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

- ▶ 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**や将来については「そう思う」比率が低い！
- ▶ **何で報いるか？**

18

医療勤務環境改善の取組内容

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

19

取組み内容と成果

①働き方・休み方の視点

▶ 看護部自己都合退職者数・退職率

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が芽生えた（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

20

取組み内容と成果

①働き方・休み方の視点

▶ 有給休暇取得率

2016年度	2018年度
49.6%	70.5%

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

21

取組み内容と成果

①働き方・休み方の視点

▶ 平均超過勤務時間数

●看護部（23名）

2017/12月	2018/12月
3.9時間	3.1時間

●リハビリテーション科（8名）

2017/12月	2018/12月
10.1時間	3.3時間

●医事課（スタッフ数8名）

2017/12月	2018/12月
10.2時間	6.9時間

* 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



インデックス調査によって**サービス残業に対する不満**が浮き彫りになった

* 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な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

24

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

▶ ハラスメント対策



* 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

25

(株)日本能率協会総合研究所の講師による skype（東京⇔大子町）を利用した パワハラ研修会（2018年3月1日@職員食堂）



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）

* 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ぬ。 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

- 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」）

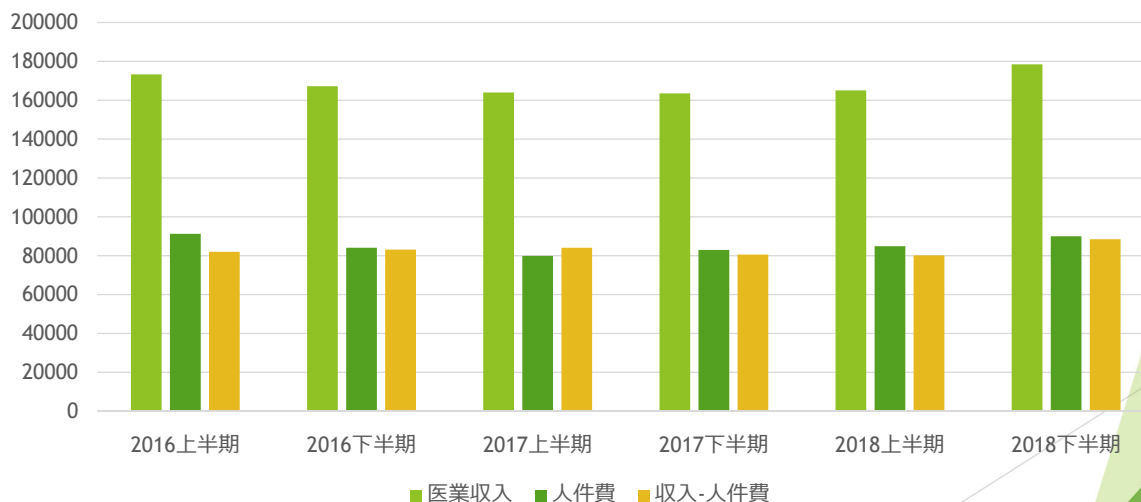
- 忘年会での若手スタッフの表彰
- 保険医協会の記念行事でのベテランスタッフの表彰推薦
- 投書箱に入れられた患者様からの「お褒めの言葉」を院内外に発信

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）

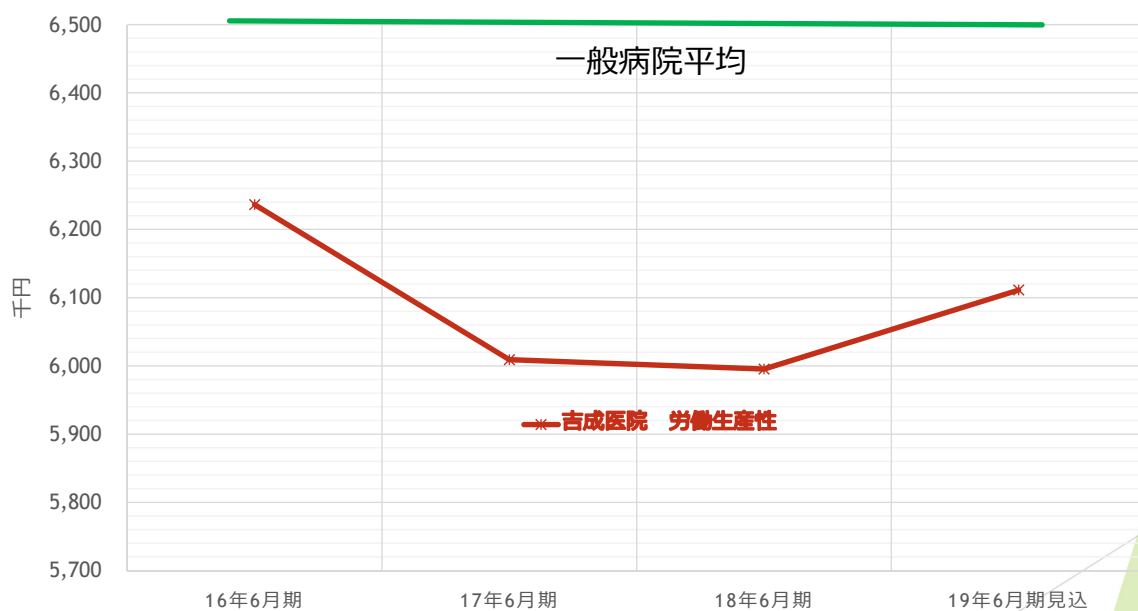


取組開始

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

30

今後の課題

「2018年秋実施の職員調査結果」

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

31

勤務環境改善推進サポート体制

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・医療政策支援チーム
厚生労働省 いきサポ (いきいき働く医療機関サポート)

32

苦勞したこと・課題に感じていること

- 職員調査によりスタッフから本音を引き出す
 - ▶有床化により急激に肥大化した組織
 - ▶経営側とスタッフの信頼関係希薄
 - ▶職員調査・アンケートのフィードバック、対策実行が無いと逆効果
 - ▶アンケート回収率が85% (提出しない理由は?)
- スタッフの意識や価値観を変える
 - ▶大子町の地域・文化の閉鎖性による固定観念
 - ▶医療業界の特徴・資格/ヒエラルキー社会
 - ▶経営感覚・危機感の乏しさ
 - ▶世代間で意識・価値観にギャップがある

* 勤務環境改善や働き方改革には、意識改革が必要

33



ご清聴ありがとうございました