

医療勤務環境改善マネジメントシステム普及促進セミナー

平成27年8月24日（月）@東京

## 【事例発表①】

# 医療勤務環境改善は経営戦略

社会医療法人社団慈生会等潤病院

理事長・院長 伊藤雅史

# 社会医療法人社団慈生会

**理念 地域と共に生きる慈しみのトータルヘルスケア**

## 等潤病院（在宅療養支援病院）

病床数164（一般114、地域包括ケア8、回復期42）

DPC対象病院, 10対1、平均在院日数 11.8日、病床稼働率 84.5%

内科, 外科, 整形外科, 脳外科, 麻酔科, 放射線科, 救急科, 皮膚科、  
血液浄化センター、心臓血管センター、健診センター

2次救急指定、救急搬送2,622件、地域救急医療センター(東京ルール)

東京都脳卒中急性期医療機関B、320列CT、バイプレーン、3T-MRI、

東京都ワークライフバランス認定企業、病院機能評価認定

## 常楽診療所（在宅療養支援診療所）

居宅介護支援事業所常楽

足立東部訪問看護ステーション

訪問リハビリテーション

地域包括支援センター一ツ家

通所リハビリテーション

グループホーム常楽

## 介護老人保健施設イルアカーサ

入所・ショートステイ、通所リハビリテーション、居宅介護支援事業所

# 医療勤務環境改善の取組みの背景

**2009年4月理事長就任**

**理事長就任半年で感じた二つの危機感**

- 病院(法人)存続に関する危機感
- マネジメント不在の危機感

# 理事長就任半年で感じた二つの危機感

## ・病院(法人)存続に関する危機感

- ・救急受入台数・応需率の低下
- ・赤字続きで経営状態は危機的
- ・低収益、高コスト体質
- ・制度改革への対応の遅れ
- ・経営指標の欠如、経営管理不在
- ・深刻な人材難、離職問題
- ・明確な理念の欠如

# 理事長就任半年で感じた二つの危機感

## • マネジメント不在の危機感

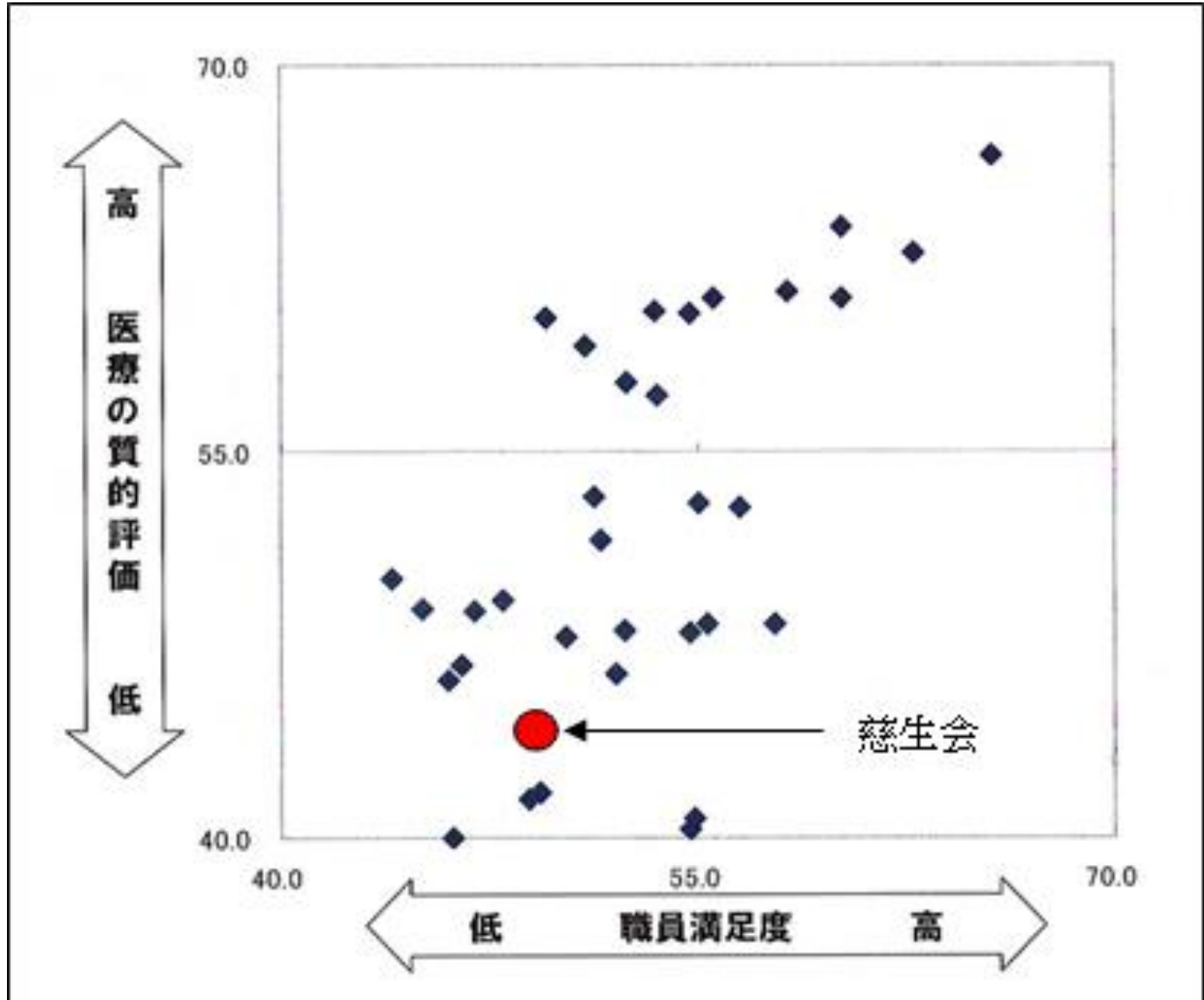
- 何となく暗い雰囲気
- 給与表、採用・昇給・昇格の基準なし
- コンプライアンスの欠如
- トップダウン型
- 部門長クラスのリダーシップの欠如
- 当事者意識の欠如
- 部門間連携意識が希薄

# 職員満足度調査 (平成19年10月)

		満足度	全国平均	差	(偏差値)
総合評価		48.9	53.1	-4.2	43.6
A 勤務意識	A1 経営方針	62.9	67.4	-4.5	42.5
	A2 モチベーション	55.7	58.5	-2.8	42.6
	A3 コミュニケーション	56.2	60.4	-4.2	42.9
B 組織制度	B1 処遇	40.6	47.6	-7.0	37.0
	B2 情報共有	48.9	58.2	-9.3	37.4
	B3 職場環境	49.0	54.3	-5.3	39.6
	B4 組織構造	58.1	61.2	-3.1	42.1
C 社会性	C1 医療職務達成感	59.2	60.7	-1.5	46.3
	C2 医療の質	45.3	54.6	-9.3	38.9

\* 5段階評価を100点満点として定量評価

# 職員満足度調査2007年



# 調査会社の分析（平成19年10月）

- \* 現在の職員満足度は全体的に非常に低く、改善が求められる水準にあります。
- \* 本人の勤務意識や職務達成感に比べて、人事制度の不備に起因する項目の満足度が低く、組織としてのマネジメントに問題があると考えられます。
- \* 経営理念や地域における存在意義は比較的定着しており、「患者のため」に質の高い医療を提供することへの情熱までもが失われている状況ではないようです。
- \* 注意すべきセグメントとしては、医師や中堅職員などいわゆる「働き盛り」のスタッフの満足度が低く、「がんばった人が報われる」評価が行われていない可能性があります。
- \* 経営幹部の満足度も低く、組織改革へのリーダーシップを発揮しきれていない状況だと考えられます。



# 医療勤務環境改善の取組内容



## 経営基盤、マネジメントの強化

- 職員満足度の改善
  - ① 人事賃金制度の整備
  - ② ワークライフバランス
  - ③ キャリアアップ支援
- 目標管理手法・リーダー養成として京セラ式原価管理手法の導入

慈生会職員の皆さんへ

理事長 伊藤雅史

## 人事賃金制度の見直しについて

平成20年7月25日支給の給与から新しい賃金制度が開始となりました。本格的な導入は来年度からとなり、昨年度の給与にベースアップ分を追加した金額を新しい給与表に当てはめ、年齢給、勤続給、職能給、調整給に分けてお示しました。

人事賃金制度の出発点は職員満足です。職員満足があるからこそ患者満足があり、患者満足があるから経営満足に結びつき、更に経営満足から社会満足につなげることができるという好循環サイクルを回すことができます。それは慈生会理念の実現に他なりません。

人事賃金制度は、働く人たちの幸せを第一義に考え設計する制度であり、その目的は職員の皆さんが生き生きと仕事をするようになり、その結果として慈生会全体の業績を向上させることです。賃金の増加を抑えるとか、減らすなどということでは決してありません。全職員にやる気を持ってプラス思考で前向きに仕事に取り組めるようにすることが目的です。

# 就業規則の改定

◆平成21年1月1日～就業規則の内容を全面改定

## 【改定前の取り組み】

- ①就業規則の改定にあたり、全職員対象のアンケート(職員満足度)調査を実施（平成19年10月）
- ②平成20年11月7・10・13・14日の4回にわたり全職員を対象とした説明会を実施。

## 【改定後の取り組み】

各部署に就業規則を配布し、看護師長会等で読み合わせや勉強会を実施。

# 人事制度の刷新

## ◆平成21年4月～人事制度を刷新

### ①等級制度の導入

- ・常勤職員を職務遂行能力に応じて1～7等級に分類。
- ・等級ごとに職員に期待する職務遂行能力を明示。

### ②評価制度の導入

- ・職種別・等級別に人事考課票を作成。
- ・自己評価・上司評価(1次・2次)・判定会議・理事長承認の多段階評価。
- ・賞与、昇級・昇格、昇給に反映

### ③給与制度の改定

- ・不安定なベースアップから、給与表に基づく定期昇給へ
- ・給与体系を基本給 + 加給から年齢給 + 勤続給 + 職能給

# WLB：新たな勤務体系の導入

## (1)短時間正職員制度の導入

- ・育児・介護等でフルタイム勤務不可でも正職員として勤務可能。
- ・賞与・退職金の支給があり、定年まで勤務可能。  
⇒主に子育て中の職員が利用中（小学校卒業まで）。

## (2)夜勤制限正職員制度の導入

- ・家庭の事情等で夜勤ができない人でも正職員として勤務可能。  
（勤務時間数はフルタイム正職員と同じ）
- ・賞与・退職金の支給があり、定年まで勤務可能。  
cf：夜勤専従正職員

## (3)時間単位年休制度の導入

- ・年間4日(32時間)まで時間単位で年休を取得(パート職員も)
- ・1～2時間程度の用事のために1日・半日単位の年休が減少。

## (4)フレックスタイム制の導入

# 子育て支援ほか

## ①院内保育所の更なる整備

- ・保育士7名による24時間体制、約20名が利用

## ②総労働時間の短縮；1日7.5時間、週平均37.5時間

## ③マイカー通勤

- ・法人駐車場利用者を優先順位と抽選で更新
- ・最優先条件：子育て中で夜勤のある職員

## ④医療事故賠償責任保険料の法人負担

- ・医療機関賠償責任保険から個人保険に範囲を拡大
- ・医師、看護師、コメディカル、介護職の賠償保険へ

## ⑤業務改善提案制度

# 研修制度の充実ほか

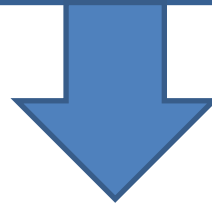
- ①学会、研修会出席の推奨
  - ・研修費、必要経費の法人負担と出張扱い
  - ・グループウェアによる報告書提出
- ②奨学金制度
  - ・看護学校(大学、短期大学、専門学校)進学
- ③研修等奨励金貸与制度
  - ・個人資格取得の支援
- ④職員全員にメールアドレスを付与
- ⑤ICTによる見える化・情報共有の推進

# 経営基盤・マネジメントの強化

問題認識：

きちんとした経営指標の必要性

ボトムアップでの立て直しの必要性



様々な手法を検討した結果、

2010年から京セラ式病院原価管理手法を導入

- 「時間あたり付加価値」による時間のモノサシの導入
- 若い職員を小部門の責任者に任命



# 京セラ式病院原価管理手法導入による変化

- 時間のモノサシを導入したことで、人材の有効活用を図るため、法人内での人的交流が活発化。
- 職員ひとりひとりに経営参画意識が芽生える
  - － 病棟師長クラスからは、DPC点数や診療報酬、材料費のことなどを意識した発言が聞かれるようになった。
  - － 医師以外の医療職が率先して取り組み、客観的な実績を示して医師を巻き込む動きが見られた。
- 若い職員に小部門の責任者を任せることで、中間管理職の育成にも有効である。

# 東京都ワークライフバランス認定企業

- 平成23年度12社認定、合計46社認定

## (医) 慈生会等潤病院



### 【主な取組内容】

- 24時間院内保育施設の設置（平成3年に設置、20年の実績）
- 時間単位年休の制度の導入（4日分32時間）
- 短時間正職員制度の導入（子が中学校就学前まで）
- 夜勤制限正職員制度の導入
- 職員満足度調査の実施（年1回）
- 仕事の進め方の改善により、業務の効率化、透明化

● 平成25年4月1日 足立区ワーク・ライフ・バランス推進企業認定

# 東京都ロケータニフバニ、フ認定企業

- 平成23年

(医) 整



次世代認定マーク（愛称：くるみん）



年の実績)

【主な取組内容】

- 24時間院
- 時間単位
- 短時間正
- 夜勤制限
- 職員満足

目指せ！くるみん（次世代認定）マーク  
求む 男性育休取得

平成 定



## 職員の負担軽減と仕事と子育ての両立支援等の多様な取組

### ▼ 取組課題

働き方・休み方改善に関する課題  
 働きやすさ確保のための環境整備（ソフト・ハード）に関する課題  
 働きがいの向上に関する課題

### ▼ 取組・提案者概要

投稿者 **社会医療法人社団慈生会 等潤病院**  
 所在地 東京都  
 病床数 100床～199床  
 入院基本料 10：1  
 職員総数 100人～999人

この取組を評価する



この記事にコメントする

ソーシャルメディアで共有



### 検索ワードランキング

月間

累計



看護師

### 『参考にされた』取組事例・提案

月間

累計

**職員の負担軽減と仕事と子育ての両立支援等の多様な取組**

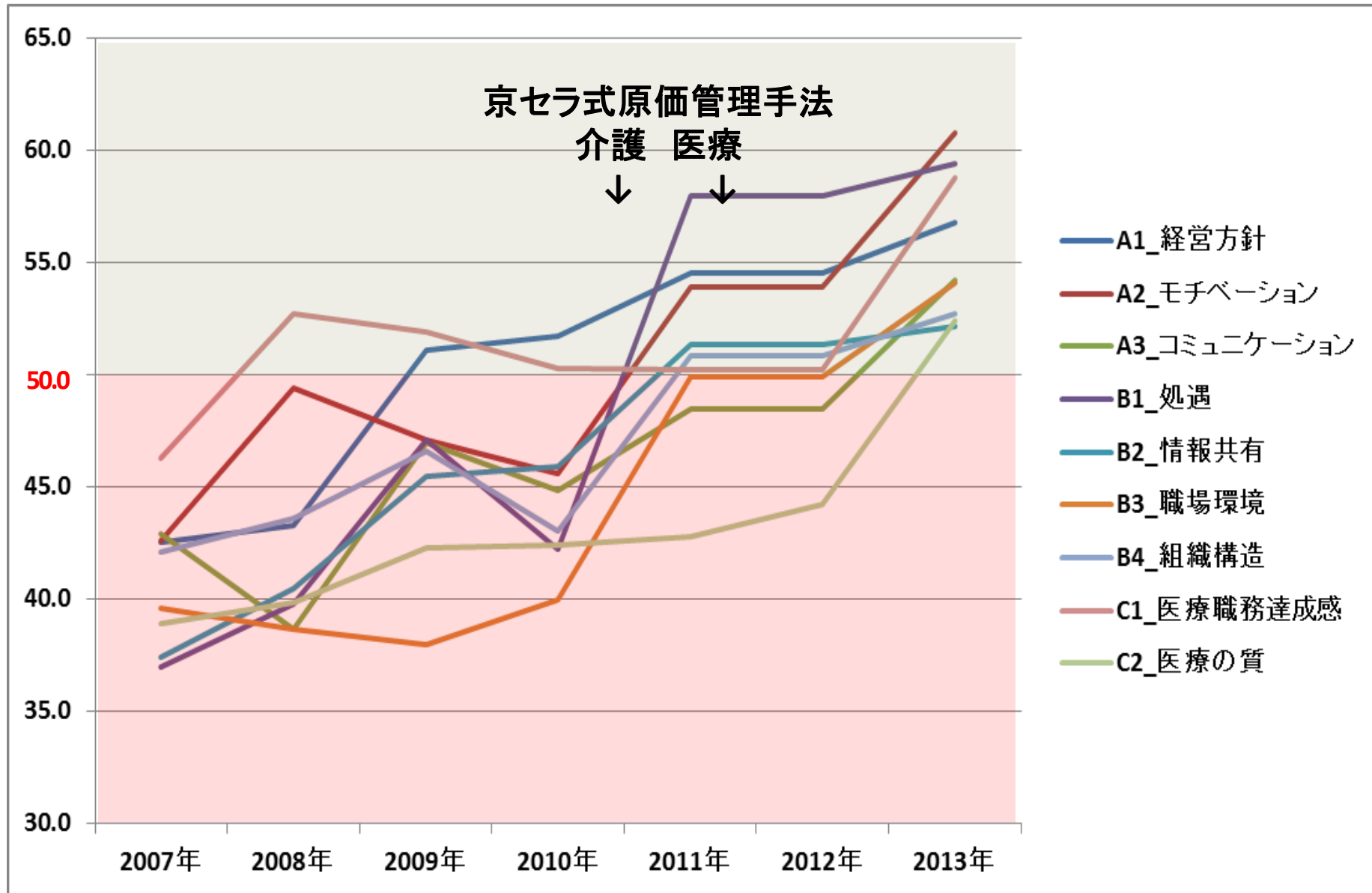
# 成果：看護部入職者状況（％）

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
紹介会社	64	29	26
自己応募	36	71	74
ホームページ等	15	25	39
知人・職員紹介	9	27	13
ナースプラザ	7	8	13
ハローワーク	5	10	9

**\* 離職率：**

**平成24年35%、平成25年27%、平成26年14%**

# 職員満足度調査の継時的変化(偏差値)



# 今後の課題

- 勤務環境改善・職員満足向上に終わりなし
- 各種制度の更なる定着
- 職員満足度調査の見直し
- メンタルヘルスケア対策
- 効率的な人事配置
- 業務改善による負担軽減

# 医療勤務環境改善マネジメントシステム

- 人事制度の確立が基本  
(外部アドバイザーの活用)
- システム導入は経営戦略  
(経営者の覚悟と決断)
- システム運用は戦い  
(管理者・担当者の知恵と熱意)

<近道はなし、地道な不断の努力が鍵>



ご静聴有難うございました