

VI 取組事例について

1. 事例の収集方法

以下の2パターンで収集を行った。

- 平成29年9月に行った「病院の勤務環境に関するアンケート調査」(全国 8438 病院、有床診療所 7509 に実施) への回答で、いきサポへ勤務環境改善取組事例を「紹介してもよい」「紹介することを検討したい」とされた病院を対象とし、各都道府県の医療勤務環境改善支援センターを通して事例収集を行った。(上記の対象病院以外からも積極的に事例の収集をしてくださったセンターもあったため、そのようなセンターの所在県については回収状況が多くなっている。)
- 平成29年度の「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」にて事例紹介をしていただいた病院から、事例を入手

2. H29 に収集した事例の概要

計 28 病院 (計 39 事例) の回収 (支援センターから 24 件、セミナー発表者から 4 件)

※3/2 時点データ

岩手県：3 件、宮城県：2 (うち1がセミナー発表者)、秋田県：1、栃木県：2、東京都：2(うち2がセミナー発表者)、新潟県：1、富山県：1 (うち1がセミナー発表者)、静岡県：5、愛知県：2、三重県：1、兵庫県：2、奈良県：2、和歌山県：1、広島県：1、高知県：1

3. 事例の詳細

(1) 事例収集した病院の基本情報について

病院の基本情報については以下の通りである。収集した病院は 28 病院であったが、設問によって未回答の病院もあったため、n 数が 28 より下回っているものもある。

① 病床数、職員総数 (n=28)

病床数については、20-99 床の中規模病院からの提出が最も多く 12 件であったが、有床診療所からも 1 件提出があった。

職員総数については、100-999 人の病院からの提出が最も多く、21 件となっている。

② 病院の開設主体 (n=25)、主たる医療機能の特徴 (n=28)

病院の開設主体については、医療法人を開設主体とする病院からの提出が最も多く、18 件であった。

主たる医療機能については、急性期機能が 16 件、次いで慢性期機能が 11 件であった。

③ 医師の交代制勤務 (n=24)、看護師の交代制勤務の状況 (n=25)

医師の交代制勤務の有無については、2 病院のみが有の回答であった。

看護師の交代制勤務については、2 交代制が 16 件、次いで 3 交代制が 12 件となっている。

(2) 事例の詳細について

① 取組者の情報

28 病院から計 39 事例が提出され、それぞれの事例について中項目までの分類で取り組みとその成果の結果を示したものが以下の図である。

「病院が改善に取り組んだ項目」は●が付いている箇所、「改善の成果が出た、もしくは成果を感じた」と病院が認識している項目は黄色網掛けした項目である。実際に複数件の取組を同時に行っていく中で、取組をした項目では成果がでないこともある一方、行った取組が影響し、取組した項目以外の部分で成果に結びついていることも見て取れる。(例：勤務負担軽減の取組をしたところ、風土・環境整備に効果があった 等)

NO	地域	都道府県	法人	病院名	病床(総)数	職員(総)数	事例項番	I. 働き方・休み方改善		II. 職員の健康支援		III. 働きやすさ確保のための環境整備				IV. 働きがいの向上	
								1.労働時間管理	2.勤務負担軽減	1.健康管理	2.労働安全	1.仕事と子育て・介護等の両立支援	2.職員のいじめ・ハラスメント等対策	3.風土・環境整備	4.人材の定着化	1.キャリア形成支援	2.休業後のキャリア形成支援
1	東北	岩手	社会医療法人啓徳会	未来の風せいの病院	369	345	事例①		●						●		
2	東北	岩手	社団医療法人 啓愛会	美山病院	212	201	事例①		●								
3	東北	岩手	医療法人共生会	松園第二病院	89	120	事例①		●								
4	東北	宮城	医療法人友仁会	松島病院	99	127	事例①		●	●		●					
5	東北	秋田	並木クリニック	並木クリニック	15	37	事例①	●									
6	関東	栃木	北斗会	宇都宮東病院	142	430	事例①	●				●					
7	関東	栃木	医療法人財団青葉会	佐野市民病院	258	355	事例①	●	●			●					
8	北信越	新潟	医療法人(財団)公仁会	柏崎中央病院	54	73	事例①		●	●		●					
9	北信越	福井	医療法人 東山会	斎藤病院	90	144	事例①	●	●		●				●		
10	東海	静岡	医療法人社団宏和会	岡村記念病院	65	108	事例①	●	●		●						●
11	東海	静岡		菊川市立総合病院	260	299	事例①	●									
12	東海	静岡	医療法人 好生会	三方原病院	278	213	事例①	●				●					●
13	東海	静岡	社会福祉法人恩賜財団済生会支部静岡県済生会	静岡済生会総合病院	521	1086	事例①					●					
14	東海	静岡		磐田市立総合病院	498	1009	事例①		●								
15	東海	愛知	社会医療法人 財団新和会	八千代病院	420	835	事例①	●				●					
16	東海	愛知	医療法人 偕行会	偕行会城西病院	120	記載なし	事例①								●		
17	東海	三重		亀山市立医療センター	94	記載なし	事例①	●	●								
18	関西	兵庫	医療法人 達磨会	東加古川病院	425	356	事例①	●				●			●		
19	関西	兵庫	医療法人社団 星晶会		39	89	事例①	●					●		●		
20	関西	奈良	社会福祉法人 恩賜財団済生会	社会福祉法人 恩賜財団 済生会御	190	310	事例①										
21	関西	奈良	医療法人 健和会	奈良東病院	260	356	事例①										●
22	関西	和歌山	和歌山県	和歌山県立こころの医療センター	300	172	事例①		●								
23	中国・四国	広島	医療法人社団 明和会	大野浦病院	120	190	事例①		●								
24	中国・四国	高知	社会福祉法人 幡多福祉会	幡多希望の家	51	96	事例①	●			●			●			
25	北陸	宮城(セミナー)	医療法人社団 脳健会	仙台東脳神経外科病院	93	158	事例①			●		●					
26	関東	東京(セミナー)	社会福祉法人 桜ヶ丘社会事業協会	桜ヶ丘記念病院	467	383	事例①										
27	関東	東京(セミナー)	城東桐和会	東京さくら病院	356	332	事例①										
28	甲信越	富山(セミナー)		富山市立富山市民病院	589	735	事例①	●	●								

③ 成果が出た項目について

成果の出た項目については以下の通りである。39 事例それぞれで複数の成果が出ているため、合計は 39 とならないことに留意いただきたい。

成果項目					
大項目	中項目	小項目			
Ⅰ. 働き方・休み方改善_成果	15件	_1_労働時間管理_成果	11件	時間外労働時間数が減っている	6件
				年次有給休暇の取得率が上がっている	5件
		_2_勤務負担軽減_成果	4件	補助職（医師事務作業補助者等）の配置数が増えている	4件
Ⅱ. 職員の健康支援_成果	6件	_1_健康管理_成果	4件	職員の健康診断受診率が改善している	4件
		_2_労働安全_成果	2件	過労・メンタル等により出勤していない者が増えていない 過重労働面談者数は増えていない	2件 0件
Ⅲ. 働きやすさ確保のための環境整備_成果	13件	_1_仕事と子育て・介護等の両立支援_成果	4件	男性職員の育児休業取得者数が増えている/育児休業取得率が上がっている 育児休業取得後の復職者数が男性職員・女性職員ともに増えている 介護休業取得者数が男性職員・女性職員ともに増えている	1件 3件 0件
		_2_職員のいじめ・ハラスメント等対策_成果	3件	職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数が減っている 職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関する対策への職員の評価が改善されている（相談内容、関連調査結果が改善している等）	1件 2件
_3_風土・環境整備_成果	2件		職員の働く満足度が前回調査と比べて向上している 職員による職場環境・風土に関する評価が前回調査と比べて改善されている	0件 2件	
_4_人材の定着化_成果	4件		退職者数（定年退職者を除く）が減っている 新卒採用後3年間の退職率が低下している 新卒採用後10年間の退職率が低下している	3件 0件 0件	
			妊娠・出産を契機とした女性職員の退職が減っている	1件	
			退職者の平均勤続年数（退職時）が増えている	0件	
			退職者の平均勤続年数（退職時）が増えている	0件	
Ⅳ. 働きがいの向上_成果	11件	_1_キャリア形成支援_成果	9件	研修・学会への参加職員数や、職員による学会への発表数が増えている 組織が期待するような職員のキャリア形成（職員の業務遂行能力の向上、期待どおり又は期待以上の能力の発揮等）が実現されている	5件 4件
		_2_休業後のキャリア形成支援_成果	2件	休業から復帰後の職員のキャリア形成（復帰職員の業務遂行能力の回復・向上、実施可能業務の拡大等）が実現されている	2件
V. その他_成果	0件	その他_成果	0件	患者満足度が前回調査と比べて向上している	0件

※ 4 件以上に網掛け

④ 具体的成果の内容について

成果の具体的内容を抽出し、成果の出た対象となる職種別、かつ小項目別で分けたものについて、次ページ以降に記載する。なお、事例の成果を記入する際には、具体的な成果内容を記載するとともに、その成果が「医師」、「看護師」、「コメディカル」それぞれの職種についての成果かを選択できるようになっており、前職種で成果のでたケースもあれば、医師のみ、看護師のみで成果が出たケースも存在する。

<医師かつ看護師かつコメディカルで成果が出た項目>

大項目	中項目	小項目	成果の出た対象職種			具体的成果内容
			医師	看護師	コメディカル	
I. 働き方・休み方改善_成果	_1_労働時間管理_成果	その他	●	●	●	【指標の項目名】 有給休暇取得率 H26年(37%) H27年(39%) H29年(40%) リフレッシュ休暇厚生休暇を入れるとさらに取得率はアップしている。
	_2_勤務負担軽減_成果	その他	●	●	●	入職者数 各々の事情を鑑み、正社員・パートの区別は設けるが勤務時間の調整をすることによって、働きやすい職場づくりに努めたことにより入職者が増えた。
II. 職員の健康支援_成果	_1_健康管理_成果	職員の健康診断受診率が改善している	●	●	●	【健康診断受診率の改善】 院内にて職員健康診断を実施していた際は、院内実施のため、全職員が受診期間内に実施することが出来なかったが、外注により、受診期間以外の受診は健診センターへ足を運ぶ必要性が発生するため、全職員全てが受診期間内で受診し、短期間で100%の受診率を確保することが可能となった。 医師は、定期受診で全身管理を行っている。他の職員は、健診センターでの健康診断を年1回行っている。検診にて、要検査などがあるスタッフは、個別に細密検査に行くよう働きかけており、その結果も管理している。厨房の腸内細菌検査も以前は年2回行っていたが、昨年から月1回行っている。
	_2_労働安全_成果	過労・メンタル等により出勤していない者が増えていない	●	●	●	ストレスケア窓口を院内に設け、職場環境整備に努めると共に、ストレスチェック制度に伴う「職業性ストレス簡易調査」を第三者機関に業務委託することで、職員の調査票に対する回答をし易くする共に個人情報保護の強化、高ストレス者の早期抽出、職員のメンタルヘルス不調の未然防止に繋がっている。現在、過労・メンタル等により出勤していない者は居ない。
III. 働きやすさ確保のための環境整備_成果	_1_仕事と子育て・介護等の両立支援_成果	小項目指定なし	●	●	●	該当職員のほぼ100%が、保育園連携制度、時短勤務制度を活用し、離職せず家庭と仕事のバランスを各々がしっかり取りながら、職場で活躍し続けています。 【制度の認知度が上がる】 ・当院は、法律で定められている制度については、本人の申し出があれば、全て対応していることを全職員が分かった。 ・制度を知り、必要時制度を利用できる職場風土になった。・介護休暇を気兼ねなく取れるようになった。 ・当院オリジナルのメモリアル休暇を職員の80%がとれた。
		その他	●	●	●	育児休暇取得(1年)後職場復帰希望される場合、ほぼ100%保育園での受け入れを行っている。
	_2_職員のいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数が減っている	職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数が減っている	●	●	●	・厚生労働省のストレスチェックによる当院の高ストレス者割合は、単純合計で平成28年度12.0%、平成29年度は13.8%と上昇している。
	_2_職員のいじめ・ハラスメント等対策_成果	職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関する対策への職員の評価が改善されている(相談内容、関連調査結果が改善している等)	●	●	●	ハラスメント委員会設置 H28に比べ、ハラスメント状況(ハラスメント実態調査結果による)が H29は約半数に減少。 窓口設置、研修実施、アンケート実施、周知活動
_3_風土・環境整備_成果	その他	●	●	●	サンキューカード提出枚数 H24年(812枚) → H28年(1572枚) 患者からの感謝の投書 H24年(12枚) → H28年(93枚)	
		●	●	●	時間外勤務時間：看護師の時間外勤務は H26年より H28年までに、19%の削減に繋がった。全体の時間外勤務調査は未実施	
IV. 働きがいの向上_成果	_1_キャリア形成支援_成果	研修・学会への参加職員数や、職員による学会への発表数が増えている	●	●	●	【全国学術集会での発表数増加】 専門的知識、技術の獲得と実践において、病院としての支援体制整備を実施した結果、医師のみならず、看護師及びコメディカルの全国学術集会への発表件数の増加が如実に件数として表れている。各種のキャリア形成に対する支援体制整備が専門職としての学習意欲に繋がっている。 学会参加 27年度：23件、28年度：24件、29年度：21件(1月1日現在) 資格取得のために必要な受講料、勤務調整等の支援を行った。5名 奨学金制度を活用した資格取得申請 平成27年度1名、平成28年度3名、平成29年度1名
		組織が期待するような職員のキャリア形成(職員の業務遂行能力の向上、期待どおり又は期待以上の能力の発揮等)が実現されている	●	●	●	職員満足度調査では、総合的満足度が、平成27年3月：2.36点→平成29年11月：2.75点(調査時期が違っているため正しい評価はできない)と向上した。しかし、「仕事のやりがい」という項目を取り出すと、平成27年3月は、75%、平成29年11月は、45.9%に下がっているためその詳細を検討する必要がある。一歩踏みだしたばかりなので、具体的な成果の評価は今後の課題である。
			●	●	●	

<看護師かつコメディカルで成果が出た項目>

大項目	中項目	小項目	成果の出た対象職種			具体的成果内容
			医師	看護師	コメディカル	
I. 働き方・休み方改善_成果	_1_労働時間管理_成果	時間外労働時間数が減っている		●	●	申し送り時間の変更 夜勤者が9:00に仕事を終了、日勤者が18:00に仕事を終了し、申し送りでの超勤がなくなった。
				●	●	超過勤務時間数 平均残業15時間（平成28年）⇒平均残業8時間（平成29年）
		年次有給休暇の取得率が上がっている		●	●	【勤務パターンの整理・勤務表の見える化】 ・夜勤を13時間拘束、実働12時間に全部署変更。勤務形態を夜勤、日勤、ロング日勤、早出、遅出、半日勤務の6パターンに整理。勤務時間変更に伴う業務改善。 ・勤務日数で管理していた勤務表を年間総労働時間数及び月別総労働時間を設定し、それを超えない範囲での勤務表の時間調整を実施。職員満足度調査の「仕事の分配は公平か」の項目を取り出すと、平成27年3月は、34.76%、平成29年11月は、45.88%と向上した。
				●	●	年次有給休暇の所得率 平成26年度：94.3%、平成27年度：92.6%、平成28年度：92.2% 毎年90%以上の取得率を確保している。
	_2_勤務負担軽減_成果	小項目指定なし		●	●	有給休暇取得率 年次有給休暇の取得率が少し増えてきた 平成25年度54.5%⇒平成28年度57.8%
				●	●	【年次有給取得率】 ・年次有給取得率 9割を超えた 法人の取り組みとして有給休暇の取得を勧め、各部の長は年次有給休暇をあまり申し出てこない職員に声をかけ、本人同意の上で所属長が勤務表作成時に有給休暇を入れ込むようにしている。
III. 働きやすさ確保のための環境整備_成果	_1_仕事と子育て・介護等の両立支援_成果	その他		●	●	【院内保育所利用者】 ・院内保育所開設から、常時20人程度の預かりを行っている。0,1,2歳児の預かりが増えており、認可保育園で受け入れができなかった子供を持つ親が預けており、育児休業を延長することなく勤務に復帰できている。
		育児休業取得後の復職者数が男性職員・女性職員ともに増えている		●	●	育児休業後の復職者100%
		男性職員の育児休業取得者数が増えている/育児休業取得率が上がっている		●	●	女性職員の育児休業取得率100%、平成29年度は初めて男性職員が育児休業を取得した。
	_4_人材の定着化_成果	退職者数（定年退職者を除く）が減っている		●	●	離職率（看護職員 / 病院全体・正職員） H27 16.7% / 8.8%→ H28 10.4% / 7.6%
IV. 働きがいの向上_成果	_1_キャリア形成支援_成果	研修・学会への参加職員数や、職員による学会への発表数が増えている		●	●	学会等参加者数2014年 延べ237名→2016年 延べ361名 学会発表演題数2014年 31演題→2016年 56演題

<医師のみで成果が出た項目>

大項目	中項目	小項目	成果の出た対象職種			具体的成果内容
			医師	看護師	コメディカル	
Ⅰ. 働き方・休み方改善_成果	_2_勤務負担軽減_成果	その他	●			【週末の常勤医師勤務回数】 ・2016年 18回 ⇒2017年 11回
			●			医師の超過勤務手当の減少
		●			・集計等、データ化はまだできていないが、常勤医師の超過時間が45時間以内にほぼ収まるようになった。 ・また常勤医師からも負担が軽くなったと好評を得ている。	
		●			医師の業務負担軽減 ・内容 3 5名配置 ・医師への要望調査を実施し、業務分担を図り、医師の業務軽減に寄与	
		補助職（医師事務作業補助者等）の配置数が増えている	●			【補助員の職員数】 ・2016年 1.5人 ⇒2017年 2.0人
Ⅱ. 職員の健康支援_成果	_1_健康管理_成果	職員の健康診断受診率が改善している	●			【受診率】 ・2016年 50% ⇒ 2017年 75%
Ⅲ. 働きやすさ確保のための環境整備_成果	_1_仕事と子育て・介護等の両立支援_成果	その他	●			医師と患者との間で成されるインフォームドコンセントにおいて、患者が合意できない場合、時として暴力クレームへ発展する場面があるが、暴力クレーム対応窓口として社会福祉士（MSW）を配置することで、社会福祉的な観点からも患者に対して関わりを持つ事が可能となり、また結果としてクレームを未然に防止することに繋がっている。又、医師のタスクシフティングとして医師事務作業補助者を2名体制から3名体制へと変更し、医師の業務負担軽減に繋がっている。

<看護師のみで成果が出た項目>

大項目	中項目	小項目	成果の出た対象職種			具体的成果内容
			医師	看護師	コメディカル	
Ⅰ. 働き方・休み方改善_成果	_1_労働時間管理_成果	時間外労働時間数が減っている		●		【指標の項目名】 ・内容 3年間の取り組みで、インデックス調査において始業前残業ありと回答していた職員が41.7%から4.8%と減少した。
				●		【指標の項目名】 ・内容 H27年7.2H/月/人、H28年6.3H/月/人、H29年6.1H/月/人と減少し、部門間の格差が少なくなった。
				●		【時間外労働時間】 ・内容 平均残業時間は平成26年度11.5時間、翌年は14.2時間に増加したが、翌々年は11.5時間となった
			●		平成27年平均取得 83.1時間 10日達成者 21名/44名 47.7% 平成28年平均取得 99.2時間 10日達成者 40名/51名 78.4% 平成29年度平均取得 91.6時間 10日達成 37名/47名 78.7%	
	_2_勤務負担軽減_成果	その他		●		夜間看護補助者 4名 夜間専従 5名 平均夜勤回数 7回
				●		【指標の項目名】超過勤務時間数 時間外勤務が減少した 「スーパー遅出」をパートタイマーの勤務枠をある病棟で作り、残業が導入前の昨年8月は病棟全体で134時間。導入後の現在は今年1月で47時間まで減ってきた。
				●		【夜勤の連続回数】 ・病欠等の緊急の休みの場合を除き、連続夜勤、及び夜勤明けの翌日の勤務実績は無し。
			●		【医師事務作業補助者の配置数】 ・外来の配置数を一日当たり0.9人から1.5人に増員・病棟配属数を一日当たり0.67人配置	
		補助職（医師事務作業補助者等）の配置数が増えている		●		

＜看護師のみで成果が出た項目（続き）＞

大項目	中項目	小項目	成果の出た対象職種			具体的成果内容
			医師	看護師	コメディカル	
Ⅱ. 職員の健康支援_成果	_1_健康管理_成果	小項目指定なし		●		【夜勤の仮眠時間確保】 ・夜勤の仮眠時間が交代で各自60～70分確保できている。 ・平成28年病院で仮眠室を新しく整備してくれた。
				●		【高機能おむつの導入】 ・看護職の腰の負担軽減。・オムツ交換9回が3回になり、ケア時間に回せるようになった。・おむつ交換が業務から患者の尊厳を守るケアになり、CST委員会を中心にコンチネンスクアを考えるようになった。ベッド周囲がきれいになり、一般ごみが減量した。グローブ・エプロンの消費量が減った。
	_2_労働安全_成果	過労・メンタル等により出勤していない者が増えていない		●		【リフト使用者数】 H27年のリフトを使用する利用者数：2 H28年のリフトを使用する利用者数：10
Ⅲ. 働きやすさ確保のための環境整備_成果	_1_仕事と子育て・介護等の両立支援_成果	その他		●		【保育所の充実】 ・木～土曜日の保育時間を7時30分から22時（通常20時）までとした。 ・外部委託にしたことで、年間・月間保育計画が立案され、保育士の指導・育成が徹底した。 ・子どもの数に合わせた手厚い保育体制が取れるようになった
	_3_風土・環境整備_成果	職員による職場環境・風土に関する評価が前回調査と比べて改善されている		●		業務が終われば気兼ねなく帰ることができるは平成26年度41.4%、翌年は43.7%、翌々年は51.2%に増加した 看護ケアに費やす時間を充分にとることができるは平成26年度44.5%、翌年は39.0%、翌々年は51.7%に増加した
	_4_人材の定着化_成果	その他		●		【指標の項目名】 ・内容 平成29年度の新人看護師の離職率0%目標→平成30年2月現在0%
	_4_人材の定着化_成果	退職者数（定年退職者を除く）が減っている		●		【離職率】 平成24年36%→平成29年13% 平成25・27年は10%未満であった 【育児休業者復職率】 100% 【院内保育所整備と利用率】 平成29年2月開所現在定員に対して80%
Ⅳ. 働きがいの向上_成果	_1_キャリア形成支援_成果	その他		●		【研修参加率】 院外研修25年度59%→28年度75% 院内研修25年度40%→28年度60% 【自己応募による採用者率】 平成24年度 72%→28年度84 %
Ⅴ. その他_成果	その他_成果	その他		●		育児短時間勤務制度の理解は平成26年度72.9%、翌年は78.9%に増加、翌々年は77.8%となった 介護休暇制度の理解は平成26年度58.2%、翌年は61.3%に増加、翌々年は64.1%に増加した
				●		【特定看護師支援体制の強化】 医療及び介護の同時改定を見据え、特定行為の実施が可能な「特定看護師」の研修制度による資格取得に対して病院の支援体制を強化した結果、現在1名、特定看護師資格の資格取得を実現した。職員間の相互尊重により、科（課）内業務調整が可能となり、現在も積極的な資格取得を看護師に向け促している。
				●		【働き方満足度】 現在の働き方に満足しているは平成26年度32.9%、翌年は32.7%、翌々年は44.8%に増加した

＜コメディカルのみで成果が出た項目＞

今回の事例では収集できず