

【事例発表①】

働き方改革に取り組んで

医療法人 憲和会 南部中央病院

事務長 石神 久大



1. 施設概要

- ▶ 性格：整形外科を中心とした急性期・慢性期
- ▶ 病床数：68床（一般68床）
- ▶ 所在地：熊本市南区
- ▶ 職員数：約100名
- ▶ 平均年齢：平均年齢43才
- ▶ 入院基本料：一般病棟入院基本料（地域一般基本3）
- ▶ 病床利用率／稼働率：87%
- ▶ 平均在院日数：35日
- ▶ 職員離職率（直近3年）：9.6% 16.6% 9.8%
- ▶ 有休休暇取得率：56.4% ⇒57.6% ⇒61.3%

当院の理念

安全で信頼され、かつ地域に根差した
思いやりのある良質な医療を目指します

～夢と希望を提供できる医療を目指して～



2

病院の基本方針

- 1 地域に信頼される質の高い医療を提供します
- 2 急性期から慢性期まで 幅の広い医療サービスの確立に努めます
- 3 周辺の医療機関と連携を深め、安心できる医療体制を目指します
- 4 日々研鑽に励み、医療水準の向上に努めます
- 5 健全で開かれた医療経営を行い、患者本位の医療を実践します

3

2. ①発表者について

ア 自己紹介

家族 妻 子供3名

① 異業種(小売業 26年) 民事再生により離職

子供の発達障害への対応、80歳になる親の介護(認知症)

第2の人生は福祉にと思っていましたが、学ぼうと思ってではなく、
そうせざるを得なかった

② 病院総務や介護施設 3年間、ヘルパー 1年間

③ 職業能力開発促進センターにて ヘルパー1級 取得

(6ヶ月間に大切なものを学ぶ)

④ 8年前(平成22年) 南部中央病院に入職

4

②入職当時の個人的な病院イメージ

病院はケガ・病気を治す医療資格者の集団？

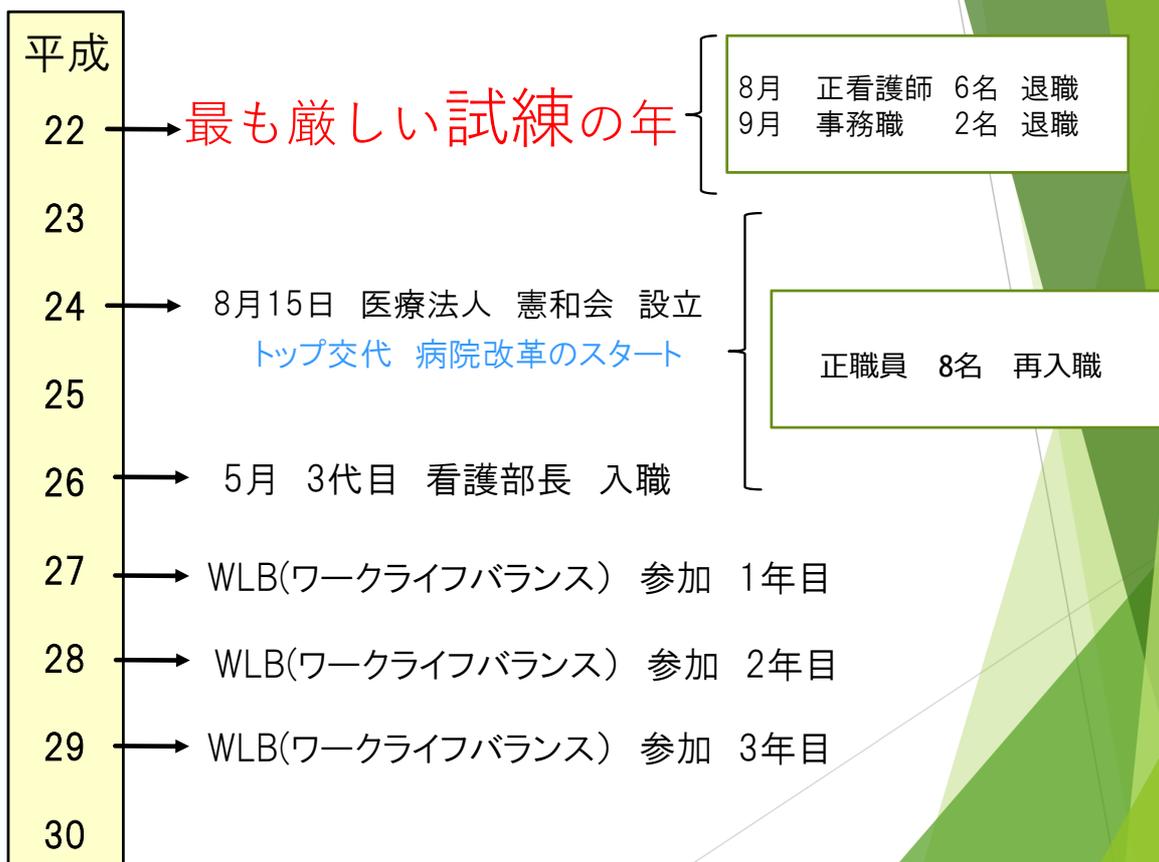
マ
イ
ナ
ス
思
考

- ・女性の集団？受け入れてもらえるか？
- ・中途採用の無資格者
- ・職員に投票で選ばれた事務長ではない
- ・あなたで事務長候補3人目なんですヨ
- ・有資格者の前で話す機会は多い
- ・データに基づく現状把握がない
- ・孤軍奮闘

職場で自分の考えや方針を
理解してもらうのに苦勞

5

③経緯について



6

きっかけは…



一本のボールペン

今の自分に何ができるか常に考えていたある日、
ナースステーションで看護スタッフがボールペンを自分で買っている
という情報を耳にした
すぐに薬品名入りボールペンを20～30本手配し、
『ご自由にお使いください』とナースステーションに持っていった
その後、スタッフの間で誰が持ってきたのだろうと噂になった
この体験は貴重なヒントになり、とても嬉しい出来事だった

7

3. WLBセミナー参加の動機

入職して4年経過
特に自信を持てる仕事の実績もない
職場を改善しなければならない
病院の基本方針
全面的にバックアップする(トップからの指令あり)

『旗を振る、声を上げる立場のキーパーソン』となった

職場には勤務環境に関して
改善したい課題が山積
だからこそ、資格者で強力な影響力を持つパートナー
が必要だった

8

3代目 看護部長との出逢い

その時は来た

入職4年経っていた

9

○行動力と調査力

顔合わせ



心合わせ



力合わせ

調査する



意見を反映する



具体的に項目を
実現させる

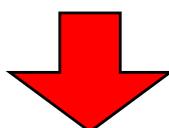
4. WLBに参加するにあたり期待していたこと

- ① 患者様に対して良い影響を及ぼす
- ② スタッフ(職員)が明るくなる
- ③ 経営が良好となる

そして、WLBに参加した…

チェンジ&チャレンジ！

- ▶ 古いしきたり、慣習が常態化しており法人化された後の就業規則も認知度が低く就業環境が整備されていない状況であった
- ▶ 雑務も多く、各職種が本来の業務ではないことに時間を取られている



適正人員の割り出し
業務改善

この取り組みを通して現状を把握し、職員一人一人が理解協力して、全員で改善していきたいと考えた

12

現状分析(1年目の課題)

~WLBのインデックス調査を元にして~

- ▶ 制度認知が全体に**20%以下**と低い
- ▶ 何らかの不調を抱えながら仕事をしている人が**17%**
(定期健康診断の結果では 29/100)
- ・ 残業時間に個人差がある、残業時間を申請していない
- ・ 有給休暇の取得低い、バラツキあり
- ・ 取得管理簿を見える化

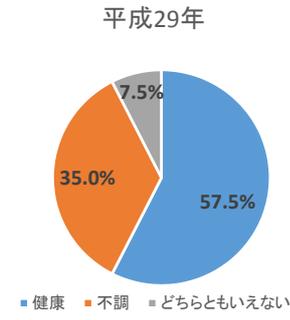
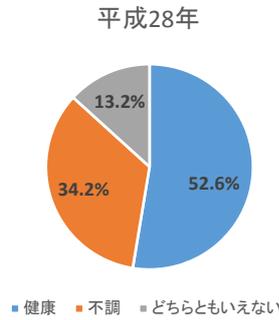
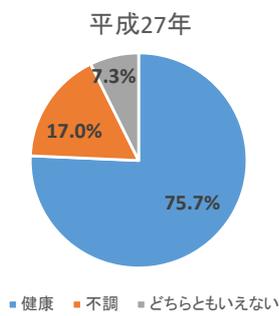
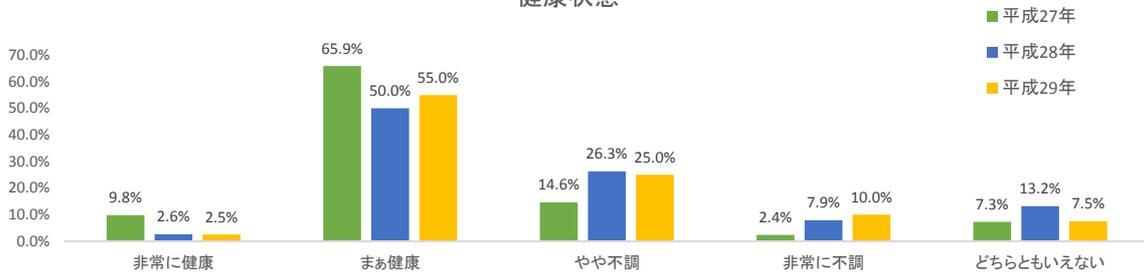
13

健康状態

| | 非常に健康 | まあ健康 | やや不調 | 非常に不調 | どちらともいえない | 無回答 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|------|
| 平成27年 | 9.8% | 65.9% | 14.6% | 2.4% | 7.3% | 0.0% |
| 平成28年 | 2.6% | 50.0% | 26.3% | 7.9% | 13.2% | 0.0% |
| 平成29年 | 2.5% | 55.0% | 25.0% | 10.0% | 7.5% | 0.0% |

| | 健康 | 不調 | どちらともいえない |
|-------|-------|-------|-----------|
| 平成27年 | 75.7% | 17.0% | 7.3% |
| 平成28年 | 52.6% | 34.2% | 13.2% |
| 平成29年 | 57.5% | 35.0% | 7.5% |

健康状態

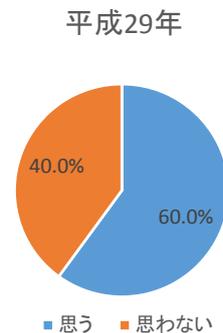
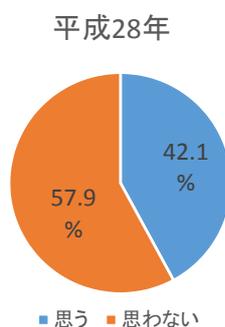
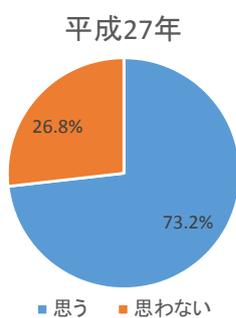
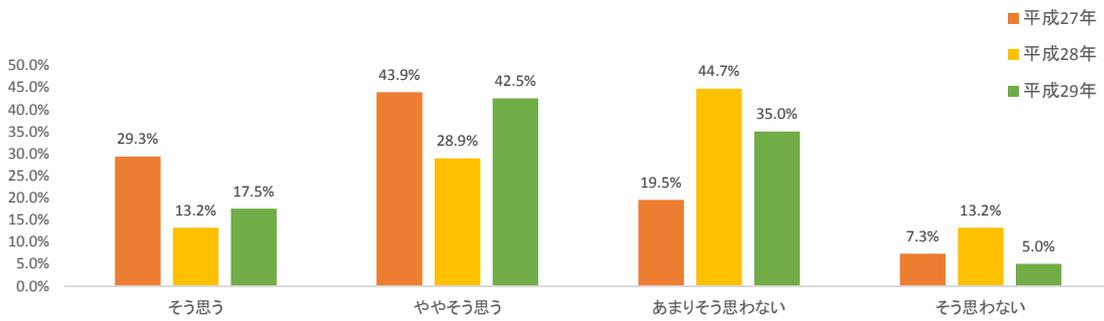


業務が終われば周囲に気兼ねなく帰ることができる

| | 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 | 無回答 |
|-------|-------|--------|-----------|--------|------|
| 平成27年 | 29.3% | 43.9% | 19.5% | 7.3% | 0.0% |
| 平成28年 | 13.2% | 28.9% | 44.7% | 13.2% | 0.0% |
| 平成29年 | 17.5% | 42.5% | 35.0% | 5.0% | 0.0% |

| | 思う | 思わない |
|-------|-------|-------|
| 平成27年 | 73.2% | 26.8% |
| 平成28年 | 42.1% | 57.9% |
| 平成29年 | 60.0% | 40.0% |

業務が終われば周囲に気兼ねなく帰ることができる

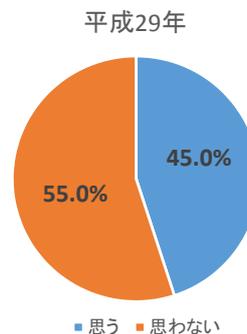
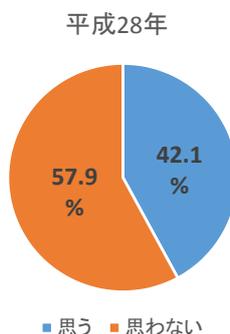
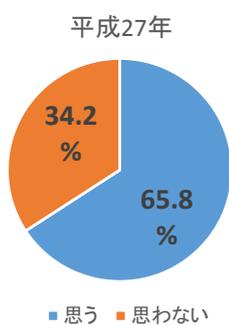
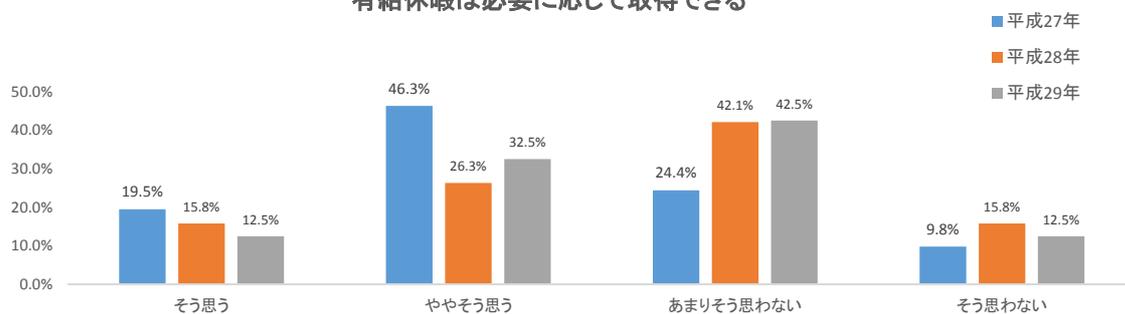


有給休暇は必要に応じて取得できる

| | 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 | 無回答 |
|-------|-------|--------|-----------|--------|------|
| 平成27年 | 19.5% | 46.3% | 24.4% | 9.8% | 0.0% |
| 平成28年 | 15.8% | 26.3% | 42.1% | 15.8% | 0.0% |
| 平成29年 | 12.5% | 32.5% | 42.5% | 12.5% | 0.0% |

| | 思う | 思わない |
|-------|-------|-------|
| 平成27年 | 65.8% | 34.2% |
| 平成28年 | 42.1% | 57.9% |
| 平成29年 | 45.0% | 55.0% |

有給休暇は必要に応じて取得できる



ベテラン職員も 参加しました



H28年 現状分析 2年目の課題

- ▶ 業務の明確化がされていない
- ▶ 業務分担ができていない
- ▶ 残業申請の基準がない
- ▶ 処遇に対する基準がない
- ▶ 電子化されていない

18

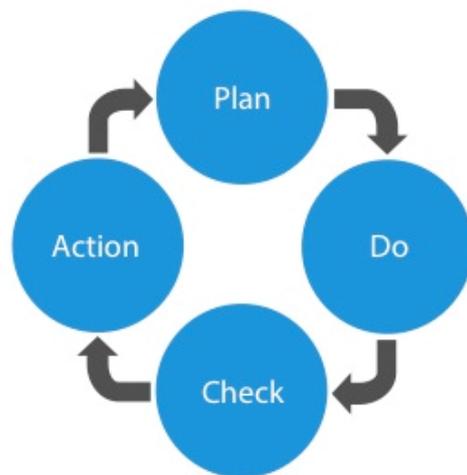
PCDAとは...

Plan : 計画を立てる

Do : 実行する

Check : 評価する

Action : 改善する



<https://tachikaeru.com/ov2/> 『仕事を通じた学び方より』

19

1 就業規則及び制度の認知が深められ利用者が増える ～WLB推進と周知～

P:退職アンケート

WLB通信の発行により協力・周知
就業規則の周知

D:・「退職に関するアンケート」をH27年9月実施結果分析
10月食堂に掲示

- ・WLB通信の発行
- ・標語及びキャラクター募集
- ・就業規則の変更内容確認(周知徹底ファイルにて各部署へ回覧)
- ・マイナンバー制度を中心に就業規則について労務士より説明
- ・**待遇委員会を中心に待遇マナーを相互評価実施、分析**
(5項目を点数化し待遇委員がコメント。その後代筆で本人に返す)

20

C:・退職もしくは現職をやめようと思った人は70%を超えている

- その理由は人間関係(上司や同僚)、給与、休暇、就業環境が多かった
- また、時期は入職時・ローテーション前後、賞与昇給時期に考えることが多い
- ・全職員対象に行ったが看護部の意見としてしかとらえていない人がいる
- ・職員間の待遇マナーの重要性を確認
- ・院長の協力が絶対的に必要
- ・産休、育休を取得している者はいるが、子の看護や介護に関する休暇を認知しているものが少なく、前例がないので取りにくい
- ・相互評価後のコメントが難しく待遇委員が困った
- ・情報が管理者どまりになったり、交代制の勤務であることから伝達されていない
- ・就業規則の配布ができていない

A:・待遇委員会を中心に職員間のマナーをチェックリストをもとに分析

- ・各制度についてリーフレットを作成
- ・院長に通信への入稿依頼
- ・情報の伝達精度を上げるため、また周知を図るため各部署ごとに
周知徹底ファイルを設置し毎週更新するようにした(全職員毎週閲覧サインする)
- ・H30年度よりインデックス調査ができなくなるため、ストレスチェックの際に
類似した調査を全職員対象に今後も継続して行う予定

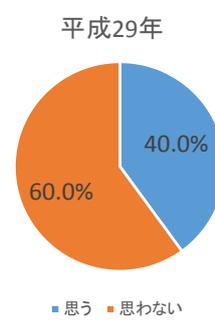
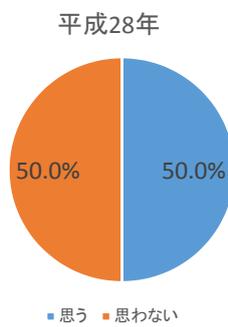
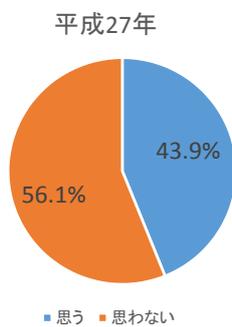
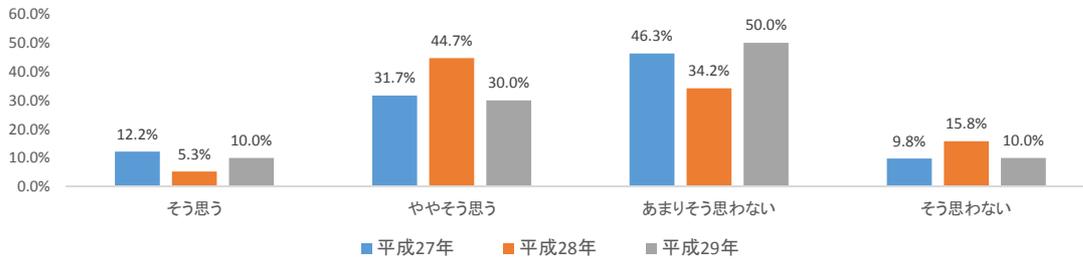
21

定時で終わることが出来る業務である

| | 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 | 無回答 |
|-------|-------|--------|-----------|--------|------|
| 平成27年 | 12.2% | 31.7% | 46.3% | 9.8% | 0.0% |
| 平成28年 | 5.3% | 44.7% | 34.2% | 15.8% | 0.0% |
| 平成29年 | 10.0% | 30.0% | 50.0% | 10.0% | 0.0% |

| | 思う | 思わない |
|-------|-------|-------|
| 平成27年 | 43.9% | 56.1% |
| 平成28年 | 50.0% | 50.0% |
| 平成29年 | 40.0% | 60.0% |

定時で終わることができる業務である



影響力を更に強化...



H29年現状分析 3年目の課題

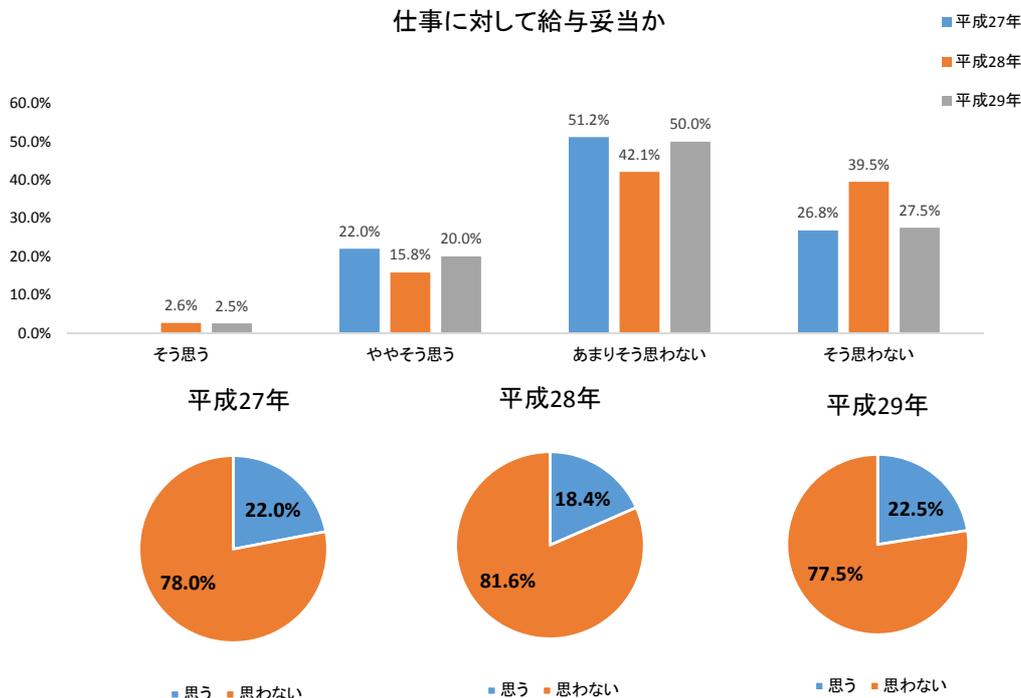
- ・ 長期の連続休暇を計画的にとれていない
- ・ 職員を大切にしている組織ではない
- ・ 採用支援が確立されていない
- ・ レクリエーションが充実していない

24

| | 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 | 無解答 |
|-------|------|--------|-----------|--------|------|
| 平成27年 | 0.0% | 22.0% | 51.2% | 26.8% | 0.0% |
| 平成28年 | 2.6% | 15.8% | 42.1% | 39.5% | 0.0% |
| 平成29年 | 2.5% | 20.0% | 50.0% | 27.5% | 0.0% |

| | 思う | 思わない |
|-------|-------|-------|
| 平成27年 | 22.0% | 78.0% |
| 平成28年 | 18.4% | 81.6% |
| 平成29年 | 22.5% | 77.5% |

仕事に対して給与妥当か



25

2 年次有給休暇の取得促進

P:アンケート調査

各部署の年休取得率調査

年休届を個別管理へ

多目的長期休暇導入

D: 企画運営会議でインデックス調査結果をもとに、取得に向けて協力を促した

- ・WLB通信でも促進を促す
- ・個人配布用の年次有給届の作成(管理用紙を併用)
- ・個人配布に抵抗がある人へ説明
- ・11月取得規定作成(最大5日、永年勤続者には5年ごとプラスあり)
- ・12月1月で30年度の計画的取得に向けて希望を取っている

C: 年休取得に管理者の対応や就業環境が大きく影響している

- ・全職員対象に行ったが看護部の意見としてしかとらえていない人がいる
- ・部署により取得率に差がある
- ・部署管理者の考えや周囲の反応で取りにくい、取れないなどの意見がある
- ・届用紙と管理用紙と記入していたので用紙と時間の無駄があった
- ・まとまった休みが取れていない、取りにくい
- ・今まで給与明細に月所得日数と残数が記載されていたが、ほとんど認知していなかった
- 個人表にしたものの取得数や使用数を把握していない人が多かった
- ・勤務希望を出しづらい、個人によって遠慮がみられる
- ・取得率は年々上がっているが個人差がまだ見られる

A: 各部署の管理者に年休取得率を公表

- ・取得に個人差があり管理者から推進するよう発信
- ・H30年1月よりスマホを利用して勤務希望を入れられるようにする(試用)
- その後採用するか検討
- ・平成30年4月より計画的に多目的休暇取得開始

3年たった今…

- ▶ WLB推進と周知～80%以上の職員が各制度について理解を深め、利用率が増えた
- ▶ 年次有給休暇の取得促進～有休をスムーズにできる環境へ(5日間ほどの計画的長期休暇取得の実現)
- ▶ 労働条件・処遇の改善
残業申請をスムーズにできる環境に
- ▶ 各部署に発生している問題で改善できるものを洗い出す
- ▶ 管理職の意識を変え、自立自走できる組織を創る
- ▶ 自律自走できる強い組織づくり
(考えて働ける組織へ成長させる)

28

影響力のある人を口説いて 参加者に……



29

WLB参加前に挙げていた目安の達成については…

① 患者様に対して良い影響を及ぼす

患者様よりご意見(苦情)があったが、減少した
患者様に対して接遇(言葉のやりとり)が下手だった
迅速対応ができています

30

② スタッフ(職員)が明るくなる

- ・従業員食堂での話題が活発になった。
子供の2~3人目を計画している職員も
- ・色々頑張って導入した制度について
喜んでくれた

31

③ 経営が良好となる

特に採用面、看護師の採用は定着が良くなった

売上高推移

H27年⇒100
H28年⇒95.9
H29年⇒95.5

療養病床から一般病床への
移行を目指す

最後に…

一番勉強になったのは、
事例発表させて頂いた私でした。
今後も、この改善活動は色々大変です

同じ志を持った皆様方と、
励まし合いながら進めていくことが
できましたら幸いです

ご清聴ありがとうございました