

## 事例発表②

# くまクリニック(有床診療所)における 医療勤務環境改善の 取り組み



医療法人 明楽会 理事長  
くまクリニック 名誉院長

隈 博政

## 本日の内容



0. 当院の紹介
1. 医療勤務環境改善の取組みの背景
2. 医療勤務環境改善の取組内容
3. 医療勤務環境改善の成果
4. 医療勤務環境改善の今後の取組み

## くまクリニックの概況

- 福岡市博多区銀天町2-2-3  
(西鉄 雑餉隈、JR 南福岡)
- 有床診療所 19床 (うち療養病床 6床)
- 血液透析・血液ろ過透析 79台
- ブラッドアクセス (シャント) 手術
- 胃内視鏡 (拡大内視鏡)
- リハビリテーション科
- サービス付き高齢者向け住宅 (44室) を併設



## くまクリニックの沿革

- 1987年(昭和62年)11月16日 **くま腎クリニック** 開業  
(外科、心臓血管外科、内科) **外来血液透析**を専門とする  
「明るく、楽しく、良い仕事」をモットーに、  
12月2日 患者数 10名、職員数 3名 でスタート
- 「**ヒヤリハット運動**」に取り組み続ける
- 1989年(平成元年) **医療法人くま腎クリニック**
- 1995年(平成7年)3月1日 現在地に**移転・新築**、**有床診療所**となる
- 2004年(平成16年) **増築竣工**  
(透析室80床、リハビリ室100㎡、入院19床)
- 2008年(平成20年) 医療法人くま腎クリニックから**医療法人 明楽会**に名称変更
- 2011年(平成23年) くま腎クリニックから **くまクリニック**に名称変更
- 2012年(平成24年) サービス付き高齢者向け住宅「**メディケアホーム南福岡**」、  
居宅介護支援事業所「**ケアプランセンター南福岡**」  
通所リハビリテーション事業所「**デイケアセンター**」  
訪問介護事業所「**ケアセンター南福岡**」 を開設



## 職員数（2016年12月23日現在）

• 医師	常勤	3人	非常勤	6人		
• 看護師・准看護師	常勤	17人				
• 臨床工学技士	常勤	7人	短時間正職員	1人		
• 理学療法士・作業療法士	常勤	7人				
• 看護助手	常勤	2人	短時間正職員	3人		
• 管理栄養士	常勤	1人	非常勤	1人		
• 事務	常勤	4人				
• 放射線技師			非常勤	1人		
• 超音波検査技師			非常勤	2人		
• 厨房			短時間正職員	3人		
• 運転手			短時間正職員	3人		
• その他			短時間正職員+非常勤	4人		
	<b>常勤</b>	<b>41人</b>	<b>短時間正職員+非常勤</b>	<b>24人</b>	<b>合計</b>	<b>65人</b>

4



## これまでの取り組み

- **業務改善**（業務マニュアルの改訂、パソコンの利用）
- **ヒヤリハット運動**
- 部門ごとに必要人員数の検討（全国平均との比較）
- 部門ごとに業務分担を明確にし、**分業と協業**の徹底化
- **情報共有**のための「サイボウズOffice」活用

（企業や組織内の情報共有やコミュニケーションを支援するソフトウェア。スケジュール共有や、掲示板やファイル共有、ワークフローといった豊富な機能）

- **役職交代制**
- 基本給に20時間の固定残業を含ませた月給制
- ボーナスを廃止した年俸制

5



## 医療勤務環境の問題点（平成27年度）

- 上司間の衝突で**ベテランの退職**が続いた
- 新入職員への教育が短期間でなされるため、**新人の離職率**が高い
- **有給消化率の低い**部門がある

6



## 今回（平成28年度）の取り組み

ここ数年、**医療・介護勤務環境改善セミナー**に参加し、改善の方向性を模索

### 福岡県医療勤務環境改善支援センターの取り組みに挙手：採用された

- ① **現状の評価（全職員アンケート）**
- ② **課題の抽出**
- ③ **改善方針の決定**

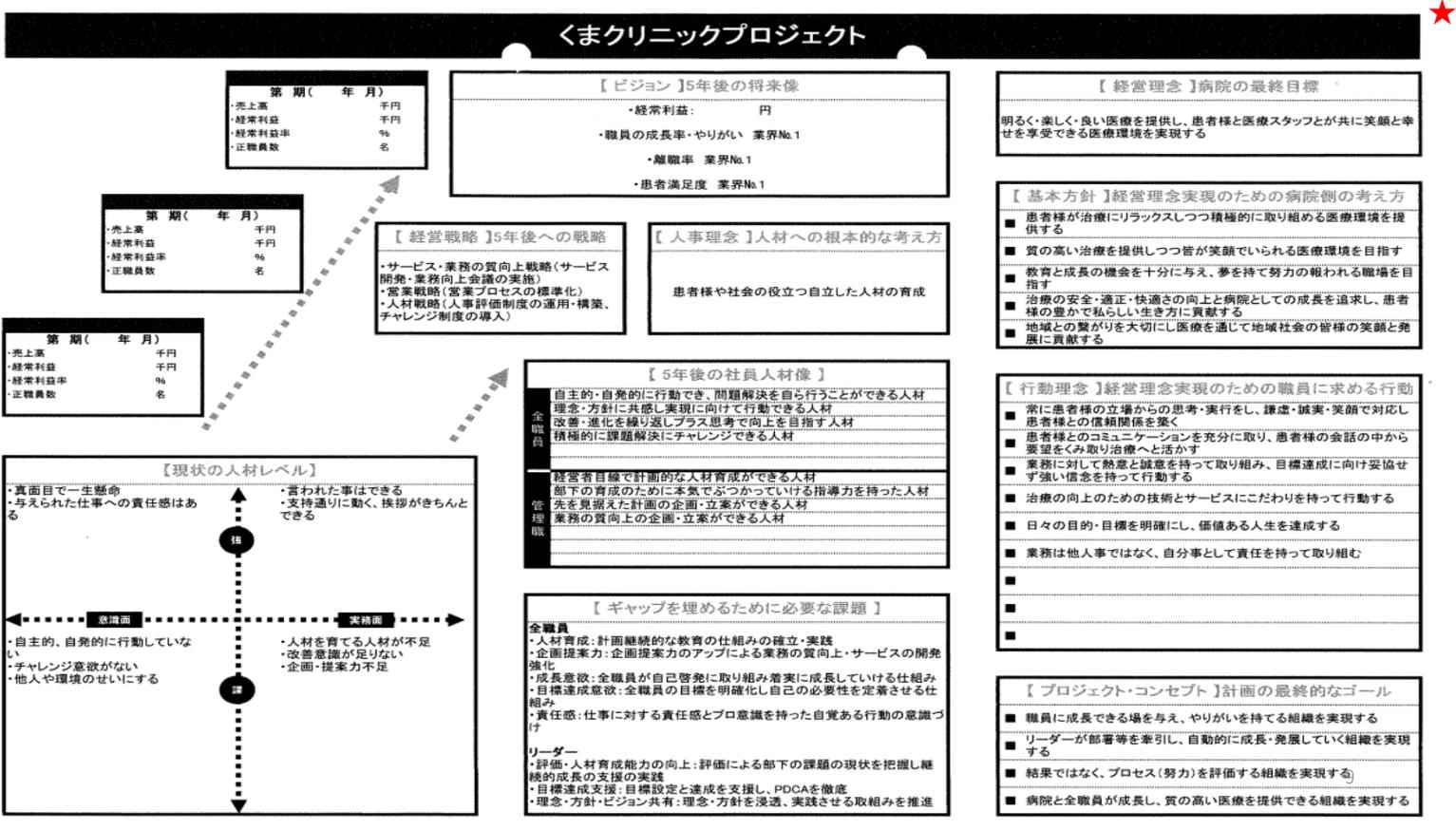
に取り組んだ。

7



# プロジェクトチーム「にじいろ委員会」の立ち上げ

- ◆もともとあった運営会議に準じて人選
- ◆医師2名、看護師2名、臨床工学技士2名、理学療法士1名、管理栄養士1名、事務2名
- ◆県からの委託；医療経営コンサルタント 1名  
社会保険労務士 1名
- ◆月1回の会議
- ◆1時間～1.5時間





# 医療勤務環境支援調査票

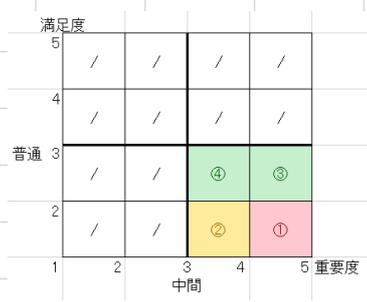
領域	分野	No	分類	満足度質問項目 5(満足) 4(やや満足) 3(普通) 2(やや不満) 1(不満) 重要度質問項目 5(重要) 4(やや重要) 3(中間) 2(やや不要) 1(不要)	満足度	重要度	
I 組織運営		1	リーダーシップ	理念と基本方針が明文化されていますか、勤務環境に取り組む姿勢が明言されていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		2	リーダーシップ	管理者・幹部は運営上の課題を明確にし、その解決に積極的に関わっていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
II 働き方・休み方改善	1) 労働時間管理	3	人事・労務管理	各部門・部署に必要な人材が確保されていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		4	人事・労務管理	時間外労働時間の削減に取り組んでいますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		5	人事・労務管理	年次有給休暇をはじめとする休暇の取得を促進していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		6	人事・労務管理	夜勤負担の軽減(夜勤明けの早帰りの推進、夜勤者の配置人数の見直し、夜勤回数の制限、仮眠時間の確保等)を行っていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
	2) 勤務負担軽減	7	労務管理	正職員について多様な勤務形態(短時間勤務、短日勤務、交代制勤務、フレックスタイム制など)の制度がありますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		8	労務管理	当直(宿直・日直)明けの勤務者に対する連続当直を行わない、当直明けに日勤を入れない等の配慮ができていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		9	労務管理	夜勤、緊急時対応、オンコール対応等に対する給与・手当等の処遇を充実・改善していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		10	組織マネジメント	チーム医療や多職種連携(業務分担・連携の強化、補助職の活用等)により負担軽減を図っていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		11	組織マネジメント	情報通信機器を活用した業務効率化・省力化を推進していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		12	組織マネジメント	募集・採用を強化するための取組を実施していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		13	組織マネジメント	地域の医療機関との連携(オープンシステム、地域連携クリティカルパス、外来機能の分担等)を推進していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1	
		III 職員の健康支援	14	健康管理	衛生委員会が設置され、活動状況が報告されていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
			15	健康管理	健康診断を確実に実施していますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1
16	労働安全		労働災害への対応ができていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1		
17	労働安全		職業感染への対応ができていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1		
18	両立支援・育児		男性職員の育児休業取得者数が増えていますか	5・4・3・2・1	5・4・3・2・1		



## 医療勤務環境改善調査要領

- 無記名、部署名必須で記入。調査票の質問NO.1の項目は必ず回答する。
- 調査結果数値を部署別・職員別に部署シート1から入力する。
- シート内部署名を変更することも可能。集計表に反映される。
- 調査票の項目に未記入の項目がある場合はそのまま空欄として処理する。
- 部署の設定は任意のまとまりとして設定可、部署名も変更可。
- 満足度質問項目は 5(満足) 4(やや満足) 3(普通) 2(やや不満) 1(不満) で記載する。
- 重要度質問項目は 5(重要) 4(やや重要) 3(中間) 2(やや不要) 1(不要) で記載する。
- 集計の結果、満足度が低く、重要度が高い項目を取り組み項目とする。
- 取り組み項目の優先順位は、下記の通り①②③④の順で設定する。←自動表示

取り組み①番目	満足度<2、重要度>=4
取り組み②番目	満足度<2、重要度>3
取り組み③番目	満足度<3、重要度>=4
取り組み④番目	満足度<3、重要度>3





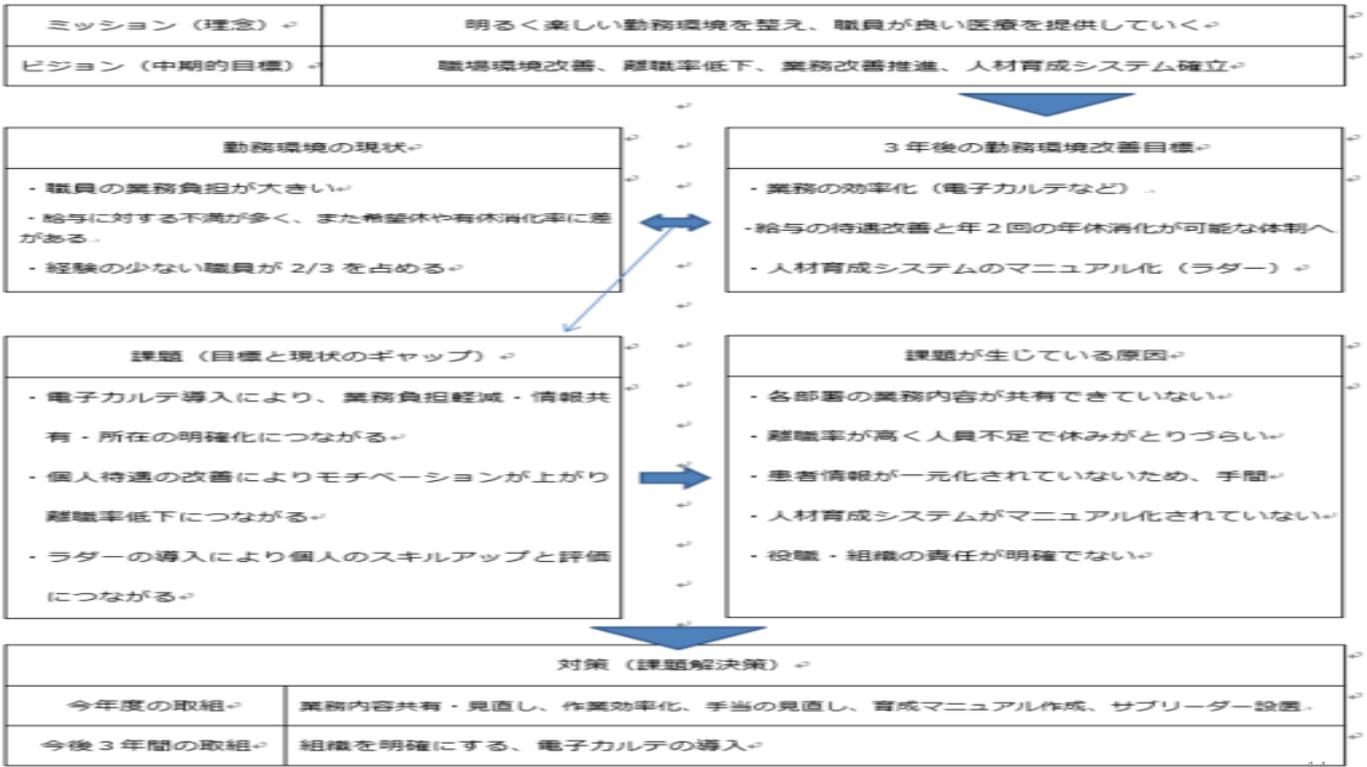
# 医療勤務環境支援調査集計

領域	分野	No.	分類	満足度質問項目					全体平均			部署1		
				5(満足)	4(やや満足)	3(普通)	2(やや不満)	1(不満)	満足度	重要度	判定	満足度	重要度	判定
I 組織運営		1	リーダーシップ	理念と基本方針が明文化されていますか、勤務環境に取り組み姿勢が明言されていますか					2.8	4.3	③	2.2	4.3	③
		2	リーダーシップ	管理者・幹部は運営上の課題を明確にし、その解決に積極的に関わっていますか					2.7	4.4	③	2.0	4.0	①
II 働き方・休み方改善	1) 労働時間管理	3	人事・労務管理	各部門・部署に必要な人材が確保されていますか					2.2	4.5	③	2.5	4.0	③
		4	人事・労務管理	時間外労働時間の削減に取り組んでいますか					2.8	4.6	③	3.2	4.7	/
		5	人事・労務管理	年次有給休暇をはじめとする休暇の取得を促進していますか					2.6	4.4	③	2.2	4.2	③
		6	人事・労務管理	夜勤負担の軽減(夜勤明けの早帰りの推進、夜勤者の配置人数の見直し、夜勤回数の制限、仮眠時間の確保等)を行っていますか					2.6	3.9	④	2.7	4.3	③
		7	労務管理	正職員について多様な勤務形態(短時間勤務、短日勤務、交代制勤務、フレックスタイム制など)の制度がありますか					2.7	3.8	④	3.2	3.8	/
		8	労務管理	当直(宿直・日直)明けの勤務者に対する連続当直を行わない、当直明けに日勤を入れない等の配慮ができていますか					3.0	3.8	④	4.3	4.5	/
	2) 勤務負担軽減	9	労務管理	夜勤、緊急時対応、オンコール対応等に対する給与・手当等の処遇を充実・改善していますか					2.8	4.1	③	2.7	4.7	③
		10	組織マネジメント	チーム医療や多職種連携(業務分担・連携の強化、補助職の活用等)により負担軽減を図っていますか					2.6	4.4	③	3.0	4.5	/
		11	組織マネジメント	情報通信機器を活用した業務効率化・省力化を推進していますか					2.6	4.0	④	2.7	4.2	③
		12	組織マネジメント	募集・採用を強化するための取組を実施していますか					2.6	4.0	③	2.5	3.8	④
III 職員の健康支援		13	組織マネジメント	地域の医療機関との連携(オープンシステム、地域連携クリティカルパス、外來機能の分担等)を推進していますか					3.1	3.7	/	3.0	3.8	/
		14	健康管理	衛生委員会が設置され、活動状況が報告されていますか					2.6	3.6	④	2.8	3.8	④
		15	健康管理	健康診断を確実に実施していますか					3.9	4.3	/	4.5	5.0	/
		16	労働安全	労働災害への対応ができていますか					3.4	4.1	/	3.3	4.5	/
		17	労働安全	職業感染への対応ができていますか					3.5	4.3	/	2.8	4.7	③
		18	両立支援・育児介護関連支援制度	男性職員の育児休業取得者数が増えていますか					2.2	3.5	④	2.5	3.7	④
		19	両立支援・育児介護関連支援制度	育児休業取得後の復職者が男性職員・女性職員ともいますか					2.6	3.5	④	2.7	2.8	/
		20	両立支援・育児介護関連支援制度	介護休業取得者数が男性職員・女性職員ともいますか					2.6	3.5	④	1.8	3.0	/
		21	両立支援・育児介護関連支援制度	学童期の子どもを有する職員への支援を行っていますか					2.4	3.8	④	2.5	3.5	④



## 現状の評価

- 全職員へアンケート（無記名、部門別）
  1. 職員の業務負担が大きい  
 複数の業務をこなさなければならない、という問題  
 →再アンケート；各部署の業務内容が共有できていない
  2. 給与に対する不満が多い
  3. 有給休暇消化率に差があり、希望した日に有給休暇がとりにくい  
 離職率が高く人員不足で休みがとりにくい
  4. 人材育成システムがマニュアル化されていない
  5. 役職・組織の責任が明確でない
- 職員数の部門別必要数と配置数の把握
- 有給消化率の部門別対比



# くまクリニック 医療勤務環境改善アクションプランシート



具体的取組内容	担当者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
<b>対策①:業務内容の見直しと作業効率化</b>													
病棟	森崎	業務 見直し											
透析	吉田												
リハビリ	川本												
事務	松島												
総務	川井												
<b>対策②:育成マニュアル(ラダー)作成</b>													
病棟	森崎	業務 見直し											
透析	立石												
リハビリ	川本												
事務	松島												
総務	川井												
<b>対策③:有休管理台帳の整備</b>													
管理部門	中本	業務 見直し											
<b>対策④:給与体系の再検討(役割責任等組織見直しに伴う検討)</b>													
管理部門	成良	業務 見直し											
<b>対策⑤:</b>													

# 有休消化率の実績とその目標（職員へ広報）



H28.11.21

## にじいろ委員会より有休取得率についてのお知らせ

にじいろ委員会では、有休消化率アップを目標の一つにしています。

各部署、目標達成に向けて業務改善と相互協力をお願いいたします。

部門別の有休消化率	実績平均（H27）	目標（H28）
事務	70%	75%
<b>看護助手</b>	<b>18%</b>	<b>50%</b>
2F看護部門	51%	70%
3F看護部門	86%	70%
臨床工学技士	74%	60%
リハビリテーション科	70%	70%
栄養科	<b>47%</b>	<b>70%</b>
<b>全体</b>	63%	66%

16

## リーダー実践能力指標・役割責任定義



平成28年8月7日作成

(部署: )

職掌	職責等級	役割責任レベル	職位	到達(成果)目標			
				実践能力	業務管理能力	対人関係・倫理	教育・研究能力
管理職	8等級	経営レベル	部長 部長代行 副部長	法人の基幹事業・中核機能の統括責任者として経営トップの意思決定を補佐し、担当部門の中長期的な業績と成長性を確保する。	経営補佐と組織統括 部門の理念・業務方針・目標の明示 部門の目標達成と部下の支援 地域・行政・院内各部門との連携、調整 情報の共有化、業務改革・革新の推進 人事・労務管理の徹底 科長・課長・主任・副主任クラスの育成・指導 危機管理の徹底	各部門の状況把握・指導 勤務体制の調整・適正配置 要員計画・採用計画・人事異動 人事労務管理・健康管理 教育研修計画策定、指導 備品・用品の管理 院内外会議への出席 各種書類の整理、関係機関への書類提出	経営に関する知識 財務に関する知識 人事・労務に関する知識 関係部署管理研修
	7等級	管理レベル	師長 科長 課長 師長 科長 課長代行	クリニックの方針と担当部門の任務に照らして最適な組織目標を設定、実行し、その業務達成に必要な制度環境を整備し、期間業績を確保する。	担当部門の統括、担当部門方針の徹底 担当部門目標の達成、上司補佐 業務改革、革新、危機管理 課題解決、企画立案、部門連携 部下育成、指導、動機付け 人事・労務教育管理	業務の割り当て 勤務時間の管理 スタッフの健康状態の把握 会議への参加 医療事故、感染防止対策等の管理・指導 勉強会、研修会の企画・実行 人事考課の実施 各種記録・書類の点検・指導	人事・労務に関する知識 管理教育 カウンセリングの知識、技能 関係部署研修会
				1. 質の高い業務を提供するためのマネジメントができる			

17

2 等級	大物担当 レベル 1	1 年目	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 自立して、計画に沿った実践ができる</li> <li>⑤ 業務の報告・記録・報告ができる</li> <li>⑥ 実践した業務について評価し、疑問に思ふ点は質問し、整理することができる</li> <li>⑦ 緊急時は指示を理解し、的確に行動に移せる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 部署の環境や物品管理に気を配ることができる</li> <li>⑤ 日常業務において問題意識を持ち発言できる</li> <li>⑥ 部署の状況を知り協力できる</li> <li>⑦ 医療安全対策・感染対策・防災対策、マニュアルをみて行動できる</li> <li>⑧ 部署の委員会メンバーとして活動できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 患者・家族の話聞くことができる</li> <li>⑤ 業務実践の中で倫理的問題に気付いている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ プリセプターについて理解する</li> <li>⑤ 業務研究に関心をもち、参加する意欲がある</li> </ul>
1 等級	実務補助 レベル	新人	<p>到達(成果)目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 日常業務の基本を学び、安全・確実な業務を身につける</li> <li>2 チームメンバーの役割と責任を果たすことができる</li> <li>3 医療安全対策・感染対策・防災対策、マニュアルを理解し、指導のもと行動できる</li> <li>4 キャリア開発ラダープログラムを理解し、自己の目標設定ができる</li> <li>5 社会人としての基本的態度を身につける</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① クリニックの機能・役割を理解する</li> <li>② 部署の特殊性と業務内容について説明できる</li> <li>③ 部署の目的・目標を知り、その達成の活動に参加する</li> <li>④ チームメンバーの役割・機能を発揮する</li> <li>⑤ 医療安全対策・感染対策・防災対策、マニュアルをみて指導を受けながら行動できる</li> <li>⑥ インシデントレポート、アクシデントレポートの記載方法を理解する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 社会人としての基本的態度を身につける(挨拶・身だしなみ・体調管理)</li> <li>② 日本看護協会の「看護者の倫理綱領」を学ぶ</li> <li>③ 患者の尊厳・プライバシーを尊重する</li> <li>④ 組織の一員として職場に適應し、同僚や他職種の人たちとのコミュニケーションができる</li> <li>⑤ 患者・家族・職員とよいコミュニケーションが取れる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① キャリア開発ラダープログラムを理解し、自己の目標設定ができる</li> <li>② 院内研修に参加し基本的な知識・技術を主体的に学習できる</li> <li>③ 受け持った症例をまとめることができる</li> </ul>

## 有給休暇消化率の実績（H29年8月）

	実績平均 (H27)	目標 (H28)	実績 (H29年8月)
有休消化率 (事務)	70%	75%	74%
有休消化率 (助手)	18%	50%	67%
有休消化率 (2F看護)	51%	70%	87%
有休消化率 (3F看護)	86%	70%	78%
有休消化率 (技士)	74%	60%	83%
有休消化率 (リハ)	70%	70%	62%
有休消化率 (栄養)	47%	70%	89%
有休消化率 (全体)	63%	66%	74%



## 今後の継続的課題（平成29年2月3日）

- にじいろ委員会の1年間の活動を踏まえ、  
今後さらに**継続的に医療勤務環境改善**に取り組んでいきます。

具体的な項目：

- 年2回の連続休暇（年休消化）が可能な体制
- 人材育成システムのマニュアル化（ラダー）と給与の待遇改善
- 業務の効率化（電子カルテ導入など）  
→業務負担軽減・情報の共有・責任所在の明確化

20



## 取り組んでいる現在の感想と決意

- **アンケート調査**は、きわめて有効である。
- **新人教育、社会人教育**が基本である。  
2年目は**ラダー評価の具体化・簡素化**に取り組んでいる。  
進捗の評価がやっと出来始めた。
- そして、**業務改善**を斬新に取り組む必要がある。
- 最も大事なものは、各部署内での「**和**」である。  
\*人間性（人格）の向上を少しでも意識してもらおう！
- 今後、いつか問題が解決するという事は無い。
- **常に、勤務環境改善をしていく必要がある。**

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29年11月3日（金）福岡開催

## 事例発表②

くまクリニック(有床診療所)における  
医療勤務環境改善の

ご清聴  
取り組の

ありがとう

ございました



理事長  
名誉院長

隈 博政