

令和元年9月10日（火）横浜開催

## 事例発表1

# 働き方改革～組織風土改革の視点から～



社会福祉法人 慈生会 ベトレヘムの園病院  
事務部長 菊池 誠

## 法人紹介 ～「ゆりかご」から「看取り」まで～

『社会福祉法人 慈生会』母体はカトリックの修道女会

中野・清瀬・那須の3拠点で福祉・医療事業を展開

乳児院(ナザレットの家 清瀬)

児童養護施設(ベトレヘム学園 清瀬)

保育園(徳田保育園 中野)

障がい者施設(マ・メゾン光星 那須)

養護老人ホーム(聖家族ホーム 清瀬)

特別養護老人ホーム

(ベタニアホーム 中野・聖ヨゼフ老人ホーム 清瀬)

訪問看護・地域包括支援(中野トータルサポートS 中野)

病院(ベトレヘムの園病院 清瀬)

ほか

### (病院について)

宣教のため来日したカトリック・パリミッション会のフロジャク神父が、戦前の結核医療の惨状に胸を痛め、患者のための療養農園を清瀬に開設したのが始まり。

### (病院概要)

●定床数92床

療養病棟入院基本料1のみの“一品”勝負

●療養型病院としての「看取り」環境の充実

●寝たきりにさせない、リハビリの早期介入

# キーワードは組織風土改革 ～何をすれば良いのか？～

★持続可能な組織風土改革の仕組みづくり **これが“本命!!”**

## “消極性”からの脱却 のための4つの取組

⇒①職員が一丸となって目標に取り組む仕組み

( B S C + 院長プレゼンテーション 2016年度から )

②一人ひとりが課題を見出し、

“当事者意識”をもって取り組む仕組み ( プロジェクト外会議 2017年度から )

③自分たちの仕事の“質”の評価を可視化する仕組み ( Q I 2018年度から )

④自分たちで“次のリーダー”を育てる仕組み

( リーダー養成プログラム 2019年度から )

これらの取り組みを通じて得られるもの・・・

**自分たちの仕事に対する“自信と誇り” ≡ ロイヤリティ(職場愛)**

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

2

## 勤務環境改善は P D C A で進める。

### ①現状把握と戦略立案 ( P )

- 現状の把握：労務管理状況、当事者意識・ロイヤリティのレベル
- 戦略の立案：BSC(バランス・スコアカード)の活用

### ②戦略を実現させる取組 ( D )

- トップダウン(院長プレゼン)によるベクトル合わせ⇒方向性を統一
- ボトムアップ(プロジェクト外会議)⇒当事者意識とロイヤリティの醸成

### ③数値による評価と分析 ( C )

- 取り組みの実績(到達度)を数値で評価
- 評価(振り返り)の共有

### ④次の取り組みに繋げる ( A )

- 評価に基づき、「何が足りなかったか」を把握
- 足りなかった部分を次の改善に繋げる

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

3

## ①現状把握(P)

- 高い職員充足率に支えられた有休取得率
- 仕事への姿勢とロイヤリティに課題

有給休暇取得率（正規職員）

2016年度	2017年度	2018年度
80.0%	73.7%	74.2%

職員充足率（様式9から算出した看護・介護職の充足度） ※2017年1月より介護病床を医療病床へ転換

2016年度	2017年度	2018年度
看護:+20% 介護:+45%	看護:+28%↑ 介護:+38%↓	看護:+38%↑ 介護:+35%↓

自己申告書の設問『あなたは毎日の仕事に対して生きがいや楽しさを感じますか？』

2015年度		2016年度	
いつも感じる・感じるが多い	あまり感じない・感じない	いつも感じる・感じるが多い	あまり感じない・感じない
72.1%	27.9%	64.7%	35.3%

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

4

## ①戦略立案(P)

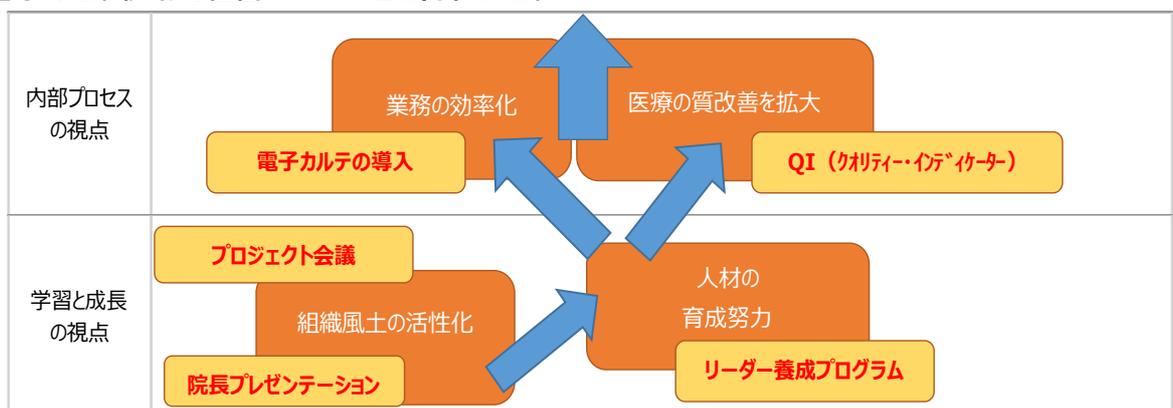
- 戦略立案の成否が、取組の成果を左右する
- 立案後は、戦略を実現する具体的な目標を設定

### BSC(バランスト・スコアカード)

アメリカのキャプランとノートンにより提唱された業績評価システム。4つの視点で「財務的」な戦略目標と「非財務的」戦略目標を融合。バラバラになりがちな組織の方針を戦略で束ね、実現可能な目標に落とし込むことにより、成果を挙げる。戦略的経営システムとも言われる。

戦略マップ

の策定  
↓  
戦略を実現させるため、具体的な目標へ落とし込む



ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

5

ベトレヘムの園病院 バランス・スコアカード (BSC : 中長期事業計画に係る数値目標)

(平成30年度～令和2年度)

区分	戦略マップ (4つの視点の連鎖関係)	目標	主な成果 (※赤字は新規テーマ)	業績評価の指標	平成30年度 実績	令和元年度 目標	令和2年度 目標	アクションプラン (改善活動の計画)
財務の 視点	経営を安定させる 利益の確保 ↑ 効率的な設備投資の実現	安定的な利益の維持 ↑ 収益とのバランスを意識した投資	適正な利益の確保 ↑ 効率的な設備投資の実践	当期利益率 (収入に対する純利益率) ↑ 総資本利益率 (ROA) (設備投資の利益貢献度合)	4.3%	3.0%	3.0%	科別原価管理による収支分析力の向上 を通じて適正な利益水準を維持していく ↑ 設備投資の収益性を常に意識し、収入との バランスを重視した投資を行う
患者の 視点	療養病院としての 存在意義を増大 ↑ 療養病院としての 存在意義を増大 ↑ 地域信頼度の向上 ↑ 患者満足度の向上 ↑ 患者満足度の向上	療養病院としての存在意義を増大 ↑ 無料低額診療の充実 (生活保護・障害・減免) ↑ 地域信頼度の向上 ↑ 患者満足度の向上	全職員が同じ方向に向かう =「ハクトル合わせ」の実現 ↑ 無料低額診療実績の増進 ↑ 就労訓練事業所としての認知 ↑ 無料健康相談の常時実施 ↑ 地域における公益的な取組 の実績拡充 ↑ 患者満足度の充実 ↑ 説明と同意の手順の見直し	「ハクトル合わせ」をテーマ にした研修会の開催回数 ↑ 無料低額事業比率 (国+都基準の合計) ↑ ワークサポートの年延べ回数 ↑ 健康相談受入人数 ↑ 地域における公益的な取組 の累計テーマ数 ↑ 患者アンケート結果 (満足・やや満足合計)	3回	4回	4回	中期経営計画の策定とBSCによる数値目標 の設定、全職員が参加できる環境を作る ↑ 社会福祉法人の使命として、無料低額 診療対象の患者を積極的に受入れる ↑ ワークサポートを一般就労へ結びつける ↑ 多職種協働によるサポート体制を常に維持 ↑ 安定した取組を可能にする人員を配置、 常に新しい視点を持ったテーマを立案 ↑ 患者アンケートを活用し、外来・入院患者 のニーズへ具体的な対応で応える ↑ 説明と同意の手順の改善も定期的に行う
内部 プロセス の視点	医療の質改善を拡大 ↑ 業務の効率化	医療の質改善を拡大 ↑ 業務の効率化	QI(カイゼン・イニシアティブ) による質改善の実績拡充 ↑ 電子カルテ導入による 職員の「生産性」の向上	ホームページに掲載する QIの指標数 ↑ 一人当たり売上高の伸び率 (労働生産性の前年度比)	2.0指標	2.2指標	2.5指標	私たちの「質改善の取組を見える化」させる 質向上の達成をモチベーション向上に繋げる ↑ 各部署が当事者意識を持って、電子カルテの 導入作業に関わり、業務の効率化を進める
学習と 成長の 視点	人材の 育成努力 ↑ 組織風土の活性化	組織運営に携わる人材 の育成と外部発信 ↑ 組織風土の活性化	次代を担う管理者層を内部で育成 ↑ 取組の成果の外部発信 ↑ ボトムアップによる業務改善 実績の増加 ↑ 「自律進化」型組織への成長 ↑ 「接遇改革元年」の取組を 通じた接遇への意識向上	ベトレヘムリーダー養成プロ グラム (BLP) の修了者 数 (学会発表・論文作成・ 業務改善提案等の実績) ↑ プロジェクト会議からの 提案 (実践) 事例数	0名	3名	10名	積極的なアウトプットにより実践力を身に付け、 組織運営とスタッフ教育を担う人材を養成 ↑ 現場からの積極的な提案と実践により、業務を 改善していく組織への成長

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

6

②戦略を実現させる  
取組(D)

・トップダウン&ボトムアップ 双方の手法を活用

戦略の実現のために取り組んだ 4つの「具体的」な行動

- ①職員が一丸となって目標に取り組む仕組み  
(BSC・院長プレゼンテーション 2016年度から)
- ②一人ひとりが課題を見出し、“当事者意識”をもって取り組む仕組み  
(プロジェクト外会議 2017年度から)
- ③自分たちの仕事の“質”の評価を可視化する仕組み  
(QI 2018年度から)
- ④自分たちで“次のリーダー”を育てる仕組み  
(リーダー養成プログラム 2019年度から)

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

7

BSC  
完成  
イメージ

2019年度  
ベトレヘム病院

# 院長プレゼンテーション

## (2016年度より実施)

全職員から提出される「自己申告書」(年2回)の自由記載欄に書かれた**病院に対する要望、業務改善等の提案**に対して、院長がプレゼン形式で応える取り組み。

組織のトップが、職員からあげられる様々な提言、要望に正面から向き合い、「私はこう考える」と発信することで、**思いを交わすことを大事にしている**。

ヴォルテール『私はあなたの意見には反対だ。だがあなたがそれを主張する権利は命をかけて守る。』

①日頃の業務を通じて改善したいことなどを、**提案する形でお書きください**。

**(要望の一例)**一人ひとりの資質に着目した人材育成を行って欲しい。その取組こそが、当院の組織力の強化、患者の信頼度向上、職員定着率の改善、収益力の向上に繋がっていくのではないかと。

**(院長からのメッセージ)**外部への研修の機会を増やしたい。そのためには各職場責任者を通じて、今まで以上に本人からの研修/学会参加を募ります。研修費は現状よりも増やします。

**⇒のちに、「リーダー養成プログラム」の発足にも繋がる**

②病院の運営に関して、日頃から考えていること、また感じていることや希望していることなどをお書き下さい。

# プロジェクト会議 ～当事者意識発揮の“舞台”～

## (2017年度より実施)

「こうしたらもっと良い仕事ができる！」という思いに応える仕組みとして、提案者(または部署)が中心となり、関係部門を巻き込んでプロジェクトを推進。**プロジェクト第1号は、「電子カルテの導入」が提案**され、薬剤科・検査科・総務課が中心となりプロジェクトが発足。2020年度中の導入を目指し、準備作業が進む。管理サイドは、オープンな提案・議論を保証することで支援する。自分たちのやりたいことは、指示を待つのではなく、自分たちから提案し、自分たちで決める。**自由な提案と議論を保証**することで、**職員に意識改革を促し、自律性を引き出す**。結果的に、**管理職の負担軽減**にもつながると考えている。

### 【プロジェクト会議の運営ルール】

- 1) 「**発案者**」が議長となる **<主体性>**
- 2) 参加は誰でも可能 **<透明性>**
- 3) 決定は会議開催5日後 **<公正性>**
- 4) 担当者は代理でも可能 **<機動性>**
- 5) 提案資料は事前に配布 **<効率性>**
- 6) 提案は業務改善に資する内容のみ **<組織性>**

# Q I (クオリティー・インディケーター) ～努力の結果を皆で共有～

## (2018年度より実施)

従来の臨床指標の枠組みにとらわれず、B S Cやプロジェクト会議の取組みで得られた成果を数値で評価し、職員間で共有する。独自の指標として、看取りにおける個室環境の提供や、地域公益活動の成果も採り入れ、職員一人ひとりが病院の存在意義について考える機会を得ることも意識している。ホームページにも掲載。

ベトレヘムの園病院 QI (クオリティインディケーター)				(2019年7月22日更新)	
領域	評価区分	項目	指標名	算出方法・時期	2019年6月実績
看護・介護	アドカド評価	1	看取り患者の個室対応実績 (個室での看取り環境を提供出来た割合 %)	【個室での看取り環境を提供出来た患者数】	100.0 %
				【すべての看取り患者数】	
リハビリ	プロセ評価	17	リハビリテーション介入までの日数 (日)	【分母の内、入院日から「リハビリ」を 最初に開始された日までの日数】	2.0 日
				【調査月の入院症例のうち、リハビリを実施 した症例数】	
リハビリ	アドカド評価	18	患者離床率 (%)	【リハビリテーション(PT, OT, STいずれか) の実施により離床した患者数】	53.2 %
				【調査月のリハビリを実施した患者数】	
地域連携	プロセ評価	21	学習支援「はなみずき」の 利用登録数 (人)	【調査月の学習支援の利用者登録数】	5 人
地域連携	プロセ評価	22	地域交流カフェ「バトカフェ」の 調査月の延べ来客数 (人)	【調査月の地域交流カフェの延べ来客数】	70.0 人

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

# リーダー養成プログラム ～専門の壁を超えた「意志ある」学び～

## (2019年度より実施)

当院のこれまでの役職者登用の歩みを振り返ると、院内の養成機能が十分でなかった為、外部から役職経験者を迎え入れるケースが多くみられた。この取り組みは未来の病院運営を担う人材を内部で育成することを目指す。各専門職の領域に留まらない、「組織運営」、「人材マネジメント」、「中長期計画」、「医療倫理」などの広い知見を得られる「意志ある」学びの機会を、積極的に提供していく。学んだことを、業務改善提案や学会発表などの形でアウトプットすることを、修了の要件としている。

今後は、法人内の施設と協働する取組みに発展させたい。

## (2019年度実績)

B S C連続講義 (2019年6～7月までに3回実施)  
大学研究者を講師に迎え、12名の管理職がB S C  
作成技術のレベルアップを目指し参加した。

BLP(リーダー養成プログラム)対象研修目録				
3. 医の倫理				
研修名	死の臨床研究会 年次大会	BLPコード	3001	推奨
主催者	日本死の臨床研究会	講師		◎
会場	神戸国際会議場 国際展示場	開催日	11/3(日)～4(月)	
研修概要	テーマは「生と死をめぐる葛藤を支える」。がん診療、災害、介護現場など、様々な場面で生と死をめぐる人々の苦しみを支えるためには、私達もまた葛藤のなかに入り込むことが求められます。本大会では、生と死の問題に直面して苦しむ人、苦しむ人を支える人、その両者の生と死の葛藤をめぐり、それを解決しようとするのではなく、葛藤をどう支えるかという視点でアプローチすることを目指しています。			
5. 経営戦略と組織管理				
研修名	BSCセミナー (第1期)	BLPコード	5001	推奨
主催者	ベトレヘムの園病院	講師		◎
会場	当院会議室	開催日	6/21(金)・28(金)	
研修概要	科別BSCの策定が終わり、本格的にBSCの導入が始まりました。それぞれが独学でBSCの導入を進めてきたことを踏まえ、改めてBSCについて基礎から学び直す機会を持ちたいと考え、企画しました。6月は基礎編と題して、2回に渡り「バ」ラ「ス」ト「ス」カ「ド」とは、「4つの視点」について学びます。			
研修名	中長期計画策定セミナー	BLPコード	5003	◎
主催者	全国社会福祉法人経営者協議会	講師		
会場	全国6会場	開催日	11/中旬( )	
研修概要	社会福祉法人における中長期計画策定の必要性を理解し、計画策定から計画に基づく管理運用までの流れを実践的に学びます。 (主要テーマ) 中長期計画の必要性、実践を踏まえた中長期計画策定のポイントなど			

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

# 取組の評価もアクションプランもB S Cで確認！

③数値による評価と分析(C)

- 取組みの実績(到達度)を数値で評価
- 評価(振り返り)の共有

④次の取組みに繋げる(A)

- 評価に基づき、「何が足りなかったか」を把握
- 足りなかった部分を次の改善に繋げる

## ベトレヘムの園病院 バランス・スコアカード (B S C : 中長期事業計画に係る数値目標)

(平成30年度～令和2年度)

目標	主な成果 (※赤字は新規テーマ)	業績評価の指標	平成30年度 実績	令和元年度 目標	令和2年度 目標	アクションプラン (改善活動の計画)
医療の質改善を拡大	QI(クオリティ・インディケーター)による質改善の実績拡充	ホームページに掲載するQIの指標数	20指標	22指標	25指標	私たちの質改善の取組を「見える化」させる 質向上の達成を「モチベーション向上」に繋げる
業務の効率化	電子カルテ導入による職員の「生産性」の向上	一人当たり売上高の伸び率(労働生産性の前年度比)	±1.0%	+0.5%	+1.0%	各部署が当事者意識を持って、電子カルテの導入作業に関わり、業務の効率化を進める
組織運営に携わる人材の育成と外部発信	次代を担う管理者層を内部で育成 取組の成果の外部発信	ベトレヘムリーダー養成プログラム(BLP)の修了者数(学会発表・論文作成・業務改善提案等の実績)	0名	3名	10名	積極的なアウトプットにより実践力を身に付け、 組織運営とスタッフ教育を担う人材を養成
組織風土の活性化	ボトムアップによる業務改善実績の増加 「自律進化」型組織への成長 「接遇改革元年」の取組を通じた接遇への意識向上	プロジェクト会議からの提案(実践)事例数	2件	3件	4件	現場からの積極的な提案と実践により、業務を改善していく組織への成長

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

12

# 職員のモチベーションはどう変わったか？

## 離職率の推移

2015年度 23.6%

2016年度 15.4%

2017年度 15.6%

2018年度 13.1%

## モチベーションに関する質問

「あなたはこの職場で誇りを持って仕事をしていますか？」 (2019年度上期実施)

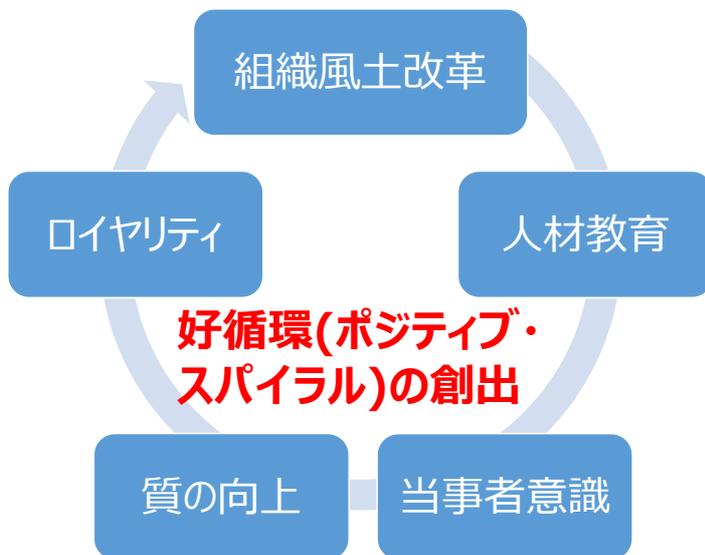
いつもしている・している  
85.4%

どちらとも言えない・していない  
14.6%

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

13

## 今後の課題 ～ 振り返って気付いた大事なこと ～



(必要と考える要素)

- 全体性  
：職員 **すべてを巻き込む**
- 継続性  
：取り組む **人材(仲間)**の確保
- 寛容性  
： **多様な意見**への配慮

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

14

## これから取り組まれる皆様へ

継続する

- 焦らない、でもあきらめない！

仲間を作る

- 一人で抱え込まない

信頼を築く

- 多様な意見を尊重する

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)

15

# ご清聴ありがとうございました。

社会福祉法人の病院として  
このようなことにも  
取り組んでいます！

## 《ベトレヘムの地域公益活動》

- 地域交流カフェ『**ベトカフェ**』 **毎月第2・4火曜日**  
：健康講座や患者作品展を営業時間に開催  
第4火曜の「カレーの日」は毎回完売の盛況
- 認定就労訓練事業『**ワークサポート**』 **毎週3～4回活動**  
：これまで10名以上を受入れ、うち3名は当院に就職
- 学習支援事業『**はなみずき**』 **毎週木曜日**  
：現在小学生4名、中学生3名の支援を実施

～社会的に弱い立場にある方々を、医療サービス以外の目的で受入れることで  
地域における自分たちの病院の存在意義を見つめ直す機会をつくる～

ベトレヘムの園病院 (Bethlehem Garden Hospital)