

東京都医療勤務環境改善支援 取り組み内容報告

平成29年2月8日

特定医療法人社団愛有会

三愛病院

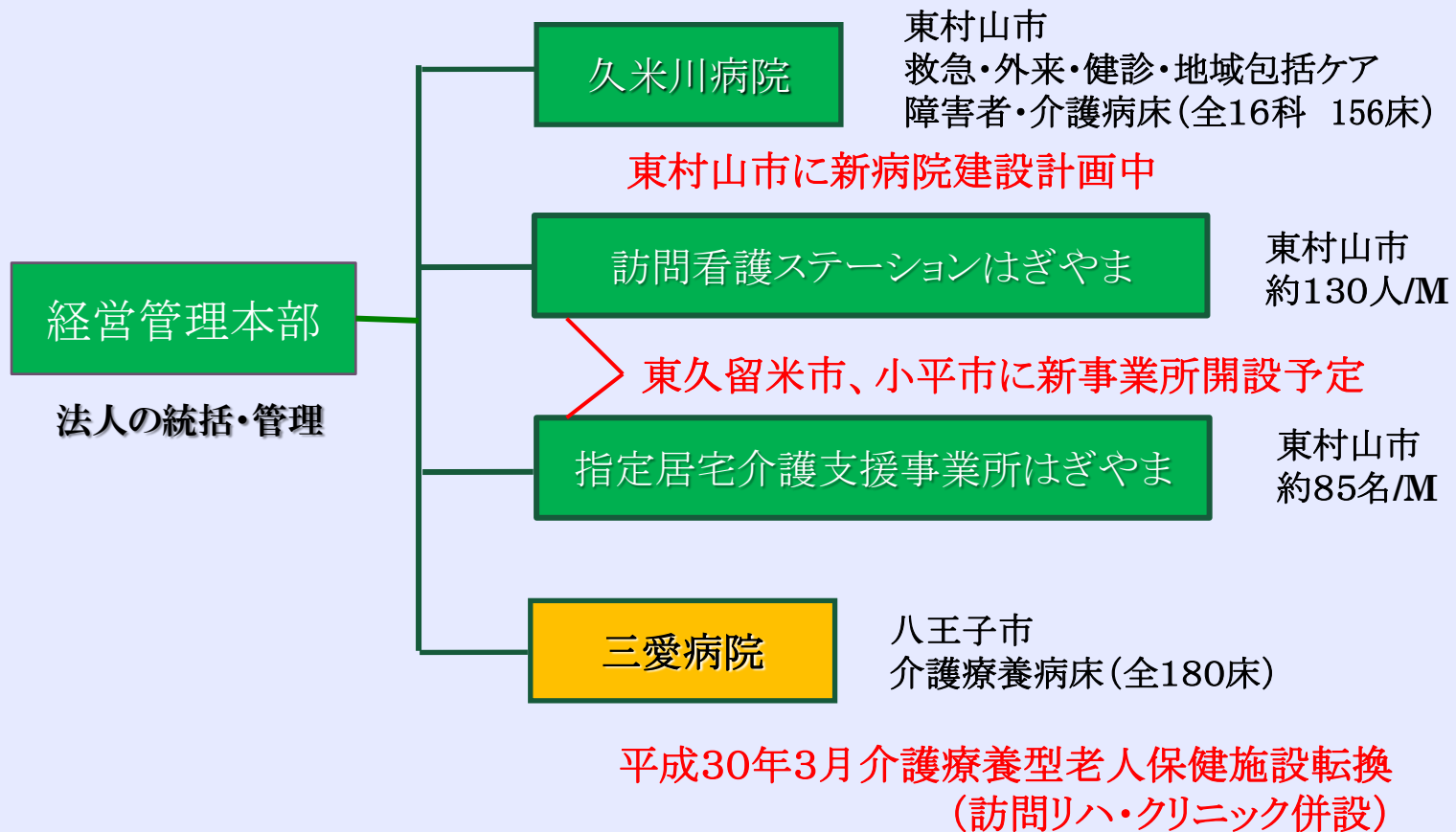
院長 堀米政利

三愛病院

SAN AI HOSPITAL

特定医療法人社団愛有会

— 組織図・その事業展開 —



三愛病院 施設概要

◆ 介護療養型病院 (介護保険による包括診療+診療所)

【 診療科目 】 内科 リハビリテーション科

【 診療実績 】 (平成27年度実績)

- 病床総数180床
- 平均病床稼働率 95.6%
- 平均在院日数 452日 在宅復帰率 34.9%
- 平均要介護度 4.59 経管栄養患者 約82名

◆ 各種認定・認証取得

- 日本医療機能評価機構(ver6)認定
- 日本慢性期医療協会認定
- ISO 9001認証
- エコアクション21認証

三愛病院 職員構成

平成28年3月末

職 員 構 成	職員数	当院必要数	施設基準
医 師 (常勤3, 非常勤9)	4.67	3.75	48 : 1
看 護 師 (正看24, 准看14)	38	30	6 : 1
介 護 支 援 専 門 員 (ケアマネジャ-)	3	1.8	100 : 1
介 護 職 員 (介護福祉士42, ケアワーカー10)	52	45	4:1
リハビリテーションスタッフ	PT:3 OT:3 ST:4	(各療法2名)	-
薬 剤 師	4	1.2	150 : 1
栄 養 士	2	1	1
放 射 線 技 師	1		
臨 床 検 査 技 師	3		
M S W ・ 相 談 員	2		
事 務 職 員	12		
施 設 管 理	22		
合 計	153.67		
(医師は常勤換算) ()加算基準			

三愛病院基本方針

わたしたちは「人としての尊厳」を重んじ
その人らしさを大切にします。

三愛病院 《 3つの愛 》とは・・・

- ＜仁愛＞；誰にでも思いやりを！
- ＜敬愛＞；尊敬の気持ちを！
- ＜慈愛＞；肉親と同じ気持ちで！

＜誰にでも尊敬と慈しみの
気持ちを持って家族同様に接する＞

三愛病院が目指すもの

慢性期医療の担い手として「早く治し、早く帰す」ことを原則とするが、最終的な方向性の決定には**患者・家族の思いが重要**と考えている。

◎ 急性期医療；「生かすための医療」

◎ 慢性期医療；「**患者・家族の思いにどれだけ寄り添えるか？**」

ときに「**どう逝っていただくべきか？**」を模索する医療

本音のIC ； 説明と同意→**話し合いと納得**

・ケアプラン

・人生最終段階の医療における意思確認書



治療よりも優先されるべきもの！！

患者(≠家族)自身の満足感や安らぎ
安らかな人生の最終段階と看取り

支援を受けるきっかけ

この職域において「**離職者をいかに少なくするか**」は大きな課題です。当院においても長年、「風通しのよい職場」、「和を以て貴しとなす職場」をめざし、アンケートによる職員の意識調査や社労士による聞き取り調査、そのフィードバックによる環境改善への取り組みを行ってきました。にも拘らず管理職や現場職員の離職は続き、残念ながら未だ有効な手立ては見つかっていません。このままの「井の中の蛙」状態では職員に危機意識が生まれず、問題解決は出来ないと感じました。

その解決には**職員の意識改革**が必要であり、そのためには第3者の専門家によるアドバイスこそが力になると考えました。その力が自院の課題や弱点の認識、**職員の意識改革**、ひいては職場環境の品質向上に大きく寄与するものと期待する処です。

医療勤務環境改善マネジメントシステム導入支援事業の経過

(東京都→公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会委託)

【 平成28年 】

6月20日 ; 事業概要の説明

7月12日 ; 実施方法などの摺りあわせ

8月 4日 ; 職員説明会とアンケート実施(配布・回収)

アンケート結果

総配布数 151枚

返 答 数 145枚

返 答 率 96.0%

10月12日 ; 結果報告・分析・討論

11月 9日 ; アンケート結果を補完するため職員10名に対する
ヒアリング調査 結果報告・分析・討論

12月12日 ; 導入支援事業の最終報告会

病院勤務環境改善支援センターアンケート

病院勤務環境改善支援センター アンケート
【平成28年8月実施】

- ・本調査は東京都が対象病院に対して一律に実施するものです。従って貴院で既に改善にとりかかっている項目や、貴院と必ずしもマッチしない項目を含む場合があります。
 - ・調査結果は東京都と病院とで分析・検討を行い、回答にご協力頂いた皆様の組織の勤務環境を改善するために、大切に活用させていただきます。
 - ・本調査は東京都が主体となって実施するものですが、調査結果が医療監査や労務監査に利用されることはありません。
 - ・チェックリストへの回答は皆様の自由意志によります。回答しない場合や、回答内容によって不利益が生じることは一切ありません。
 - ・本調査は無記名式です。名前の記入は必要ありません。
- 以上を前提に、下記1～8について、該当する回答を鉛筆などで塗りつぶしてください。
※本調査は機械にて読み取ります。必要以上に折ったりせず提出して下さい。

細目

1 職種

1. 職種	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
①医師 ②看護職 ③介護職（入浴介助含む） ④リハビリ ⑤栄養課、放射線科、検査科、薬局 ⑥医事課、運搬推進室、相談室 ⑦総務課、施設管理課、その他							

2 雇用形態

2. 雇用形態	①	②
①常勤 ②非常勤		

3 管理者区分

3. 管理者区分	①	②
①役職者でない ②役職者である（課長以上）		

4 在職年数

4. 在職年数	①	②	③	④	⑤
①1年未満 ②2～3年未満 ③4～5年未満 ④6～10年未満 ⑤10年以上					

5 年齢

5. 年齢	①	②	③	④	⑤
①30歳未満 ②40歳未満 ③50歳未満 ④60歳未満 ⑤60歳以上					

6 性別

6. 性別	①	②
①男性 ②女性		

大項目(A～G)

7. A～Fの各項目について総合的に評価して下さい。 それぞれの項目について5段階でお答えください。	①非常に不満である	②普通	③普通	④非常に満足している
A 勤務時間と休憩、休日、休暇				
B 職員の健康支援				
C 勤務環境の改善				
D 業務手順・ストレス軽減				
E 気持ちの良い仕事の進め方				
F 活躍できる職場の仕組み				

不満～満足;5段階評価

8. A～Gの項目について、該当するものをマークして下さい。
Gについては、選んだ理由を記載して下さい。

	①	②	③	④	⑤
8. A～Gの項目について、該当するものをマークして下さい。 Gについては、選んだ理由を記載して下さい。					
休日、年次有給休暇が取れる					
勤務時間内で、決められている休憩時間・仮眠時間が取れている					
職員に著しく時間外の多い人はいない					
職員の仕事量は適切だと思う					
職員確保について経営者側は努力している					
職員の業務の内容を管理職が理解している					
管理職が職員の健康について気を使っている					
職場で適切な情報提供がある					
産業医への相談方法・手順が確立されている					
職員本人の守秘義務が守られている					
定期的に健康診断が行われている					
特殊な勤務部署の職員は通常の健康診断以外にも健康診断を受診している					
職員に対して感染症等特殊な症例について教育を実施している					
職員及びその家族に対し、職員の健康状態について正しい情報提供がなされている					
休憩室および当直室は清潔である					
院内で提供される食事について不満はない					
休憩室では十分な休憩が取れる					
院内での暴力行為に対して、対処方法が決まっている					
パワーハラスメント、セクシャルハラスメントに対して独立した窓口が設置されている					
職員の業務量を軽減することが、経営者側によって検討されている					
業務改善を行い、本来の業務に専念できるように各自が努力している					
業務改善を徹底するために委員会等が設置されている					
職員同士互いに挨拶をしている					
職員間の意思疎通を図るために連絡会、ミーティングを頻繁に行っている					
掲示板等でいつでも情報が職員に正確に伝わっている					
病院の運営に関して、職員の意見も傾聴している					
医療事故等に対して、組織的に対応している					
給与制度については、ルール化されている					
職員に対して平等に研究会等に参加させ、キャリアアップを図っている					
病院の職員全員に対し、健康についての教育を行っている					
これからこの病院で働き続けたいと思っていますか？ 選んだ理由について具体的な記入をお願いいたします。					
(記入欄)					

病院勤務環境改善支援センターアンケート

評価方法

A～G大項目

3～7細目につき5段階評価

(①非常に不満～③ふつう～⑤非常に満足)

A;勤務時間と休憩、休日、休暇

- ・休日、年次有給休暇が取れる
- ・勤務時間内で、決められている休憩時間・仮眠時間が取れている
- ・職員に著しく時間外の多い人はいない
- ・職員の仕事量は適切だと思う
- ・職員確保について経営者側は努力している
- ・職員の業務の内容を管理職が理解している

B;職員の健康支援

C;勤務環境の改善

D;業務手順・ストレス軽減

E;気持ちの良い仕事の進め方

F;活躍できる職場のしくみ

G;これからについて

アンケート結果

総合評価;平均点の低い順

不満足度高い ←

→ 不満足度少ない

	1			2			3			4			5			6		
	D. <u>業務手順・</u> ストレス軽減			C. <u>勤務環境の</u> 改善			E. <u>気持ちのよい</u> <u>仕事の進め方</u>			F. 活躍できる 職場のしくみ			A. 勤務時間と 休憩、休日・休暇			B. 職員の 健康支援		
平均点 (満点5.0)	2.48			2.52			2.59			2.71			3.01			3.05		
大満足	1	0.7%		1	0.7%		2	1.4%		1	0.7%		8	5.5%		3	2.1%	
満足	10	6.9%	7.6%	17	10.3%	11.0%	15	11.7%	13.1%	17	11.7%	12.4%	29	20.0%	25.5%	31	21.4%	23.5%
普通	62	42.8%		59	40.7%		64	44.1%		76	52.4%		74	51.0%			58.6%	
不満	56	38.6%		55	37.9%		43	29.7%		41	28.3%		25	17.2%				
大不満	15	10.3%	49.0%	12	8.3%	46.2%	21	14.5%	44.1%	10	6.9%	35.2%	8					
記入なし	1	0.7%	1.7%	8	5.2%	7.6%	1	0.7%		0	0.0%	0.0%	1	0.7%	0.7%	0	0.0%	0.0%

不満が多い

満足が不満足を上回る

Dの不満割合はほぼ50%

Vs.

満足度は最大でも25%

職員満足度を上げる工夫をしなければならない。

コンサルタントのコメント;「全般的に評価は低くなかった」

アンケート結果

細目評価;不満足

D業務手順・ストレス軽減

1. **パワハラ・セクハラ**に対し独立した窓口が設置されている

2.08 59.3% 4.2%
(平均点 不満足 満足)

2. 職員の**業務量軽減**が経営者側によって検討されている

2.11 63.4% 6.6%

A勤務時間と休憩・休日・休暇

3. 職員確保について**経営者は努力**している

2.41 50.3% 13.8%

4. 職員の業務内容を**管理職が理解**している

2.47 49.0% 15.2%

5. 職員の**仕事量**は適切だと思う

2.47 46.2% 9.7%

E気持ちのよい仕事の進め方

6. 病院の運営に関して**職員の意見を傾聴**している

2.48 44.1% 11%

仕事量・経営者に対する不満が多い

アンケート結果

細目評価;満足

B.職員の健康支援

- ・定期的に健康診断が行われている **3.67** (44.1% / 6.9%)
平均点 (不満足%/満足%)

E.気持ちのよい仕事の進め方

- ・職員同士互いに挨拶をしている **3.53** (44.8%/2.1%)

B.職員の健康支援

- ・職員に対して感染症等特殊な症例について教育を実施している **3.20** (26.2%/9.0%)
- ・特殊な勤務部署の職員は通常健康診断以外にも健康診断を受診している **3.16** (17.9%/11.0%)
- ・職員及びその家族に対し職員の健康状態について正しい情報提供がなされている職員及びその家族に対し職員の健康状態について正しい情報提供がなされている **3.02** (13.1%/13.1%)

職員の健康管理やお互いの挨拶は高評価

アンケート結果

G項目;これからについて 改善・要望など生の声

- ・「退職金制度やボーナスの査定方法に不満」
- ・「**病棟職員**の声をもっと聴いて欲しい。」
- ・「月の希望休が3日間までを年1～2回ほど4日以上取りたい。」
- ・「**慢性的な職員不足**で過剰労働となり、怪我や健康を損なうスタッフが出現する」
- ・「人員の補充がないのであれば手当をつけて欲しい」
- ・「病棟の職員数に差が大きく不公平に思う。理想は高く求められることが多い」
- ・「**スタッフの人数を増やしてゆとりのある介護**がしたい」
- ・「制度について平等性が改善されない」
- ・「業務量が多く**管理者の考えが統一**されていない」
- ・「リハビリに時間を十分に費やすことが出来ずにジレンマが募っている」
- ・「働きたいと思える魅力ある職場環境にすることが必要」
- ・「**コミュニケーションが足りない**。各部署の垣根を越えて気軽に話しができる職場であって欲しい」

アンケート結果

G項目;これからについて 概ね満足の声

- 「通勤時間が短い」
- 「子育てしながら働きやすい職場」
- 「有給や誕生日休暇が取りやすい」
- 「勤務時間が自分の生活スタイルに合っている」
- 「現在の非常勤体制に不満はない」
- 「人間関係に恵まれている」
- 「上司は自分を理解し、様々な機会を与えて下さっている」
- 「上司・先輩職員から大切に育てられていると思っている」
- 「介護の仕事が好き」「仕事にやりがいを感じる」

- 「キャリアアップさせてもらっているためやりがいを持って仕事に取り組んでいる」
- 「スタッフの皆さんのチームワークが良く病棟の患者の接し方に好感が持てる」
- 「病棟勤務を希望していたので継続して勤務したい」
- 「必要な社会資源として働ける」
- 「健康であれば定年関係なく働きたい」
- 「患者や家族とのリハビリの時間が楽しく感じている」

G項目;これからについて 代表的コメント

アンケート結果

傾 向	内 容	主なコメント
肯定的	将 来	長く勤めたい
	業 務	やりがいがある
普 通	将 来	特に不満などはない
否定的	体 制	組織の管理体制
	業 務	業務が多すぎる・慢性的に人が足りない
	将 来	長く勤めたくない
	給 料	給料・退職金に不満

コメント総括

医療という気の抜けない業務の中、「忙しすぎる」「マンパワーが不足」「給料が安い」など現状の医療情勢を考慮したとき、なかなか解決の糸口が見つけられない問題点が浮き彫りにされた。しかし「上司との意思の疎通ができない」、パワハラなど管理者に対する不満など解決すべき問題も多々あげられている。

一方、職員の健康に対する配慮、医療安全対策、研修支援などの教育体制、職員間のあいさつなどは高評価され、「長く勤めたい」「やりがいがある」など肯定的な意見も聞かれ勇気づけられた。

回答率は96%の結果から得られたこれらの評価は今後の当院の職場環境の評価資料として十分資するものと考えられる。

アドバイザーによるヒアリング結果

- ・建物・設備の整備、事務・労務への相談体制などは満足度が高い
- ・内部育成に成功したケースもあるが、**職員定着率が低い**
- ・**看護・介護職の配置数がぎりぎり**であるため、業務量が多く有給休暇などの申請がしにくい
- ・看護部門の管理職が不足していて**業務・情報伝達に支障**をきたしている
- ・**パワハラ窓口**が上司である看護部長であり、相談しにくい。窓口の存在自体周知されていない
- ・医療事故など有事の対応マニュアルにつき**存在が周知されていない**うえあまり訓練されているとは言えない

明らかにになった課題

満足と不満足の違いは部署によってかなりの開きがみられたが、看護・介護職における、「業務や情報伝達に支障をきたしている」ことが「人員不足」「業務多忙」への不満となり、このフラストレーションが管理職への不信にも繋がっている、とも考えられる。

この根本原因とも考えられるマンパワー不足に対して様々な採用活動を行っているが、残念ながら解消されるほどの効果は上げられておらず、第3者のアドバイスを入れるなどの新たな試みが必要と考えられる。

支援後の職員の状況

アンケート実施後、個別のヒアリングをコンサルタントの先生方（医療経営アドバイザー・医療 労務管理アドバイザー）に実施していただき、「普段なかなか口に出せない事までお伝えすることができた。」と、職員のフラストレーションのはけ口ともなり、大変好評であった。

今後、このヒアリング結果をその場だけで終わらせず、一つでも多くの改善策を検討・公表し、実施することが極めて重要と考えられる。

アドバイザー側からの所感

- ・経営側の改善意欲は高く、積極的に取り組む姿勢がみられる。
- ・看護・介護職に定着率の向上が課題である。そのために
 - ①辞めたくない(欠点をつぶす)ようにする
 - ②辞めたくない(魅力ある)職場づくりこの両方が必要。一方ではうまくいかない。
- ・職員からみて士気が上がるのは「1つでも、また小さいことでもいいからその課題が目に見えて改善され、その改善策が発表される」こと。
- ・本調査により抽出された課題を公表するだけでは不足。
- ・本年度だけでやりっぱなしにせず、継続して調査することで浮かび上がってくる問題点もある。

改善に向けた今後の取り組み

【アドバイザーからの提案】

I. 病院全体の問題として認識し、部門の垣根を越えて改善に取り組む

a. 離職防止策として、職員満足度を上げる方法を検討する

＜例＞ ・福利厚生会の利用（充実を図る）

・労働条件の見直し

・クレークの採用を検討（病棟の負荷を軽減）

b. 職種を越えたジョブローテーション等の検討

（他部署の業務を知ること、本人とマッチするケースあり）

c. 院内のコンサルタント「調整役」としてソーシャルワーカーを広く活用

II. 継続的なアンケート調査を実施する

一方的で単発な調査で終わらせることなく毎年継続させる

★ 東京都福祉保健局・医療人材課・人材計画ご担当者様
本件に関わって下さったコンサルタントの先生方（医療経営アドバイザー、
医療労務管理アドバイザー）に心から感謝申し上げます。★

三愛病院のさらなる取り組み

「雇用環境整備認定制度」の意義を理解し

育児者・障害者・エイジレス等の対象者

の雇用促進に努めます。

《雇用環境整備認定制度》

育児者・障害者・エイジレス等の対象者の公平な雇用機会促進に努める者と判断され、日本雇用環境整備機構の定める水準・基準を満たした事業所を認定し登録する制度。

ご清聴ありがとうございました

特定医療法人社団 愛有会
三愛病院 院長 堀米政利