

東京都医療勤務環境改善セミナー
選ばれる施設になるために
～具体的取組事例から考える～
H28.2.16(木)@都民ホール

講演

「勤務環境改善」と「経営戦略」 ～アメーバ経営のヒント～

社会医療法人社団慈生会等潤病院
理事長・院長 伊藤雅史

医療勤務環境改善事業の課題と解決の方向性 (東京都医療勤務環境改善支援センター運営協議会)

事業の課題

- ◇医療機関での認知度が把握できない「導入支援希望が伸びない」
- ◇医療勤務環境改善に対するマイナスイメージ「費用がかかる」

医療機関の課題 医療機関は経営戦略に取組みにくい？

- ◇営利を目的に医療機関を運営することは禁じられている
- ◇診療報酬制度の上に成り立っている
- ◇緊急性が高く、年中無休である
- ◇病院の都合だけで人材を確保することが困難である
- ◇公平な給与体系が導入されていない

解決の方向性 経営改善につながった事例を具体的に紹介
「医療勤務環境改善のメリットを伝えること」が効果的である。
(人材定着、医療の質向上、経営改善)



ば、

。

望月日翔



慈雨等潤の図 薬草喻品第五

佛の慈悲深い教えは、あまねく地上を潤す慈雨と同じです。今、雷神と風神が現われて、雨をふらし、大地には、緑があふれ、さまざまな花々が咲きほこります。天人たちも地上の楽園に舞いおりて来ました。

石川信光 作



帝釈天堂本殿胴羽目



社会医療法人社団慈生会

理念 地域と共に生きる慈しみのトータルヘルスケア

等潤病院（在宅療養支援病院）

病床数164（一般114、地域包括ケア8、回復期42）

DPC対象病院, 10対1、平均在院日数 11.8日、病床稼働率 84.5%

内科, 外科, 整形外科, 脳外科, 麻酔科, 放射線科, 救急科, 皮膚科、
血液浄化センター、心臓血管センター、健診センター

2次救急指定、救急搬送2,622件、地域救急医療センター(東京ルール)

東京都脳卒中急性期医療機関B、320列CT、バイプレーン、3T-MRI,

東京都ワークライフバランス認定企業、病院機能評価認定

常楽診療所（在宅療養支援診療所）

居宅介護支援事業所常楽

足立東部訪問看護ステーション

訪問リハビリテーション

地域包括支援センター一ツ家

通所リハビリテーション

グループホーム常楽

介護老人保健施設イルアカーサ

入所・ショートステイ、通所リハビリテーション、居宅介護支援事業所

医療勤務環境改善の取組みの背景

2007年4月理事長就任

理事長就任半年で感じた二つの危機感

- ①病院(法人)存続に関する危機感
- ②マネジメント不在の危機感

理事長就任半年で感じた二つの危機感

①病院(法人)存続に関する危機感

- ・救急受入台数・応需率の低下
- ・赤字続きで経営状態は危機的
- ・低収益、高コスト体質
- ・制度改革への対応の遅れ
- ・経営指標の欠如、経営管理不在
- ・深刻な人材難、離職問題
- ・明確な理念の欠如

理事長就任半年で感じた二つの危機感

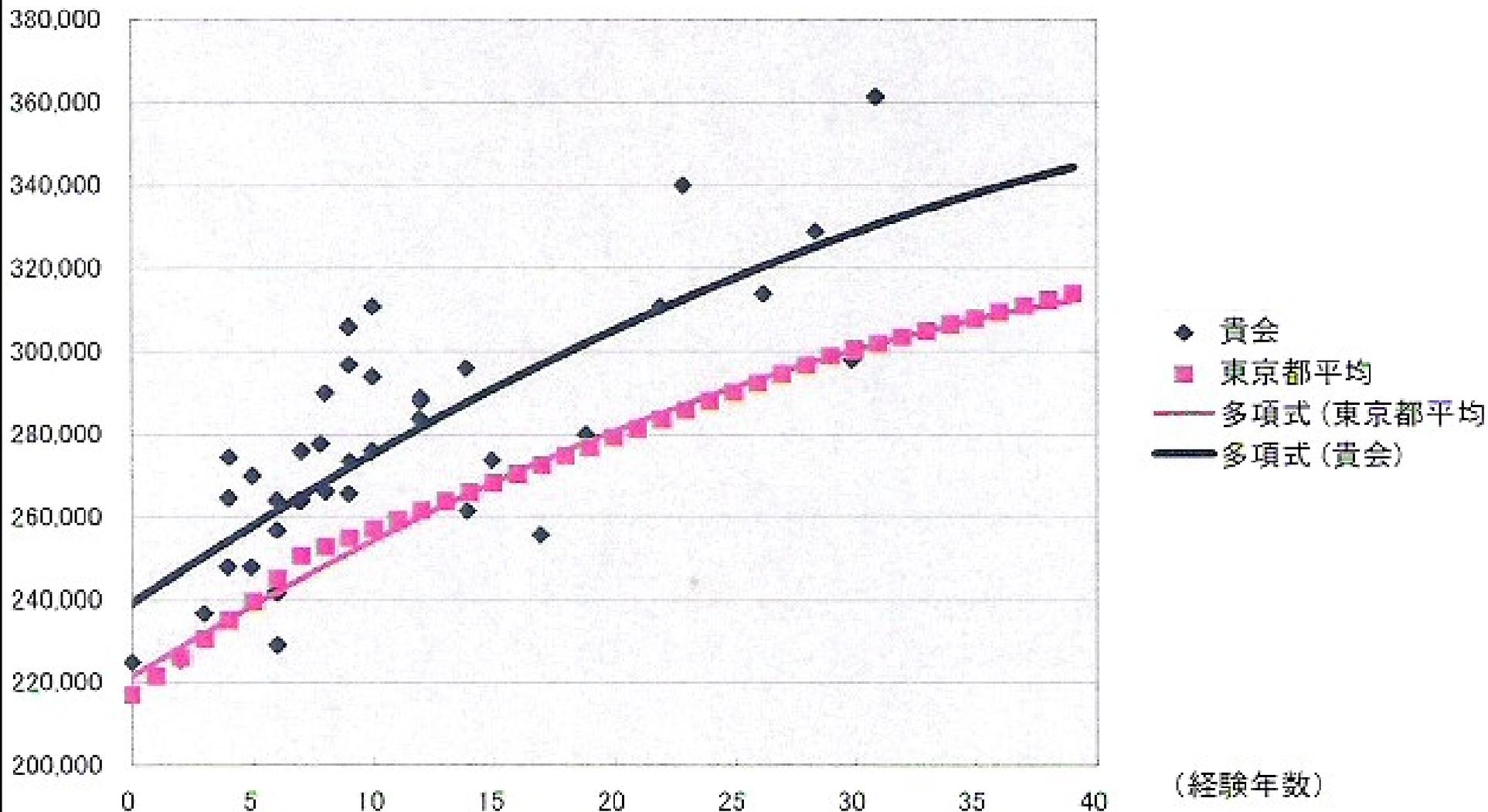
② マネジメント不在の危機感

- ・何となく暗い雰囲気
- ・給与表、採用・昇給・昇格の基準なし
- ・コンプライアンスの欠如
- ・トップダウン型
- ・部門長クラスのリーダーシップの欠如
- ・当事者意識の欠如
- ・部門間連携意識が希薄

理事長就任半年で感じた二つの危機感

(円/月)

基本給比較グラフ(正看護師)



職員満足度調査分析フレーム

分類	項目	No.	設問名	設問
総合評価		6	勤続への意欲	あなたは、今の職場でこれからも働きたいと思いますか
		32	職場としての推奨度	あなたは、あなたの病院を職場として知人にすすめますか
A_勤務意識	A1_経営方針	3	経営理念の理解	あなたは、病院の理念・使命・目標などを理解していますか
		29	社会性の重視度	あなたの病院は、病院に対する風評を重視していると思いますか
	A2_モチベーション	1	能力との適合度	あなたは、今の仕事が自分の能力に合っていると思いますか
		5	仕事のやりがい	あなたは、今の仕事にやりがいを感じていますか
		25	適性な評価	あなたの病院では、仕事の成果が正当に評価されていると思いますか
	A3_コミュニケーション	11	上司への信頼	あなたは、あなたの上司を信頼できますか
		20	職場の雰囲気	自由に提案ができ、みんなが協力し合うなど、職場の雰囲気は良いと思いますか
		21	部門間の連携	他部門との連携はスムーズですか
	B_組織制度	B1_処遇	8	能力開発
10			評価方法の理解	あなたは、何を期待され、成果がどのように評価されるか理解していますか
23			福利厚生	あなたは、現在の福利厚生制度に満足ですか
24			報酬	あなたは、現在の報酬に満足ですか
B2_情報共有		9	フィードバック	あなたの上司は、仕事の成果に対してフィードバックをしてくれますか
		14	職員への情報提供	あなたの病院では、職員に重要な情報を知らせていますか
B3_職場環境		15	働きやすい環境	あなたは、職務遂行に相応しい環境を与えられていますか
		16	精神的な不安	あなたは、過度に精神的不安を感じることなく仕事できていますか
		18	私生活への配慮	あなたの病院は、あなたの私生活に配慮してくれますか
		19	安全面への配慮	あなたの病院は、職員の安全に配慮していると思いますか
B4_組織構造		2	権限の付与状況	あなたは、職務遂行に必要な権限を与えられていますか
		13	指示系統の明確さ	あなたは、複数の上司から指示を受けて困ることがありますか
C_社会性		C1_職務達成感	27	地域からの評価
	28		患者からの評価	あなたの仕事は、患者さんから評価されていると思いますか
	C2_医療の質	4	病院の活動姿勢	あなたの病院は、理念や使命に沿った活動をしていると思いますか
		30	自己利用の意向	あなたは患者として、あなたの病院を利用したいと思いますか
		31	病院としての推奨度	あなたの病院を患者さんや知人にすすめますか

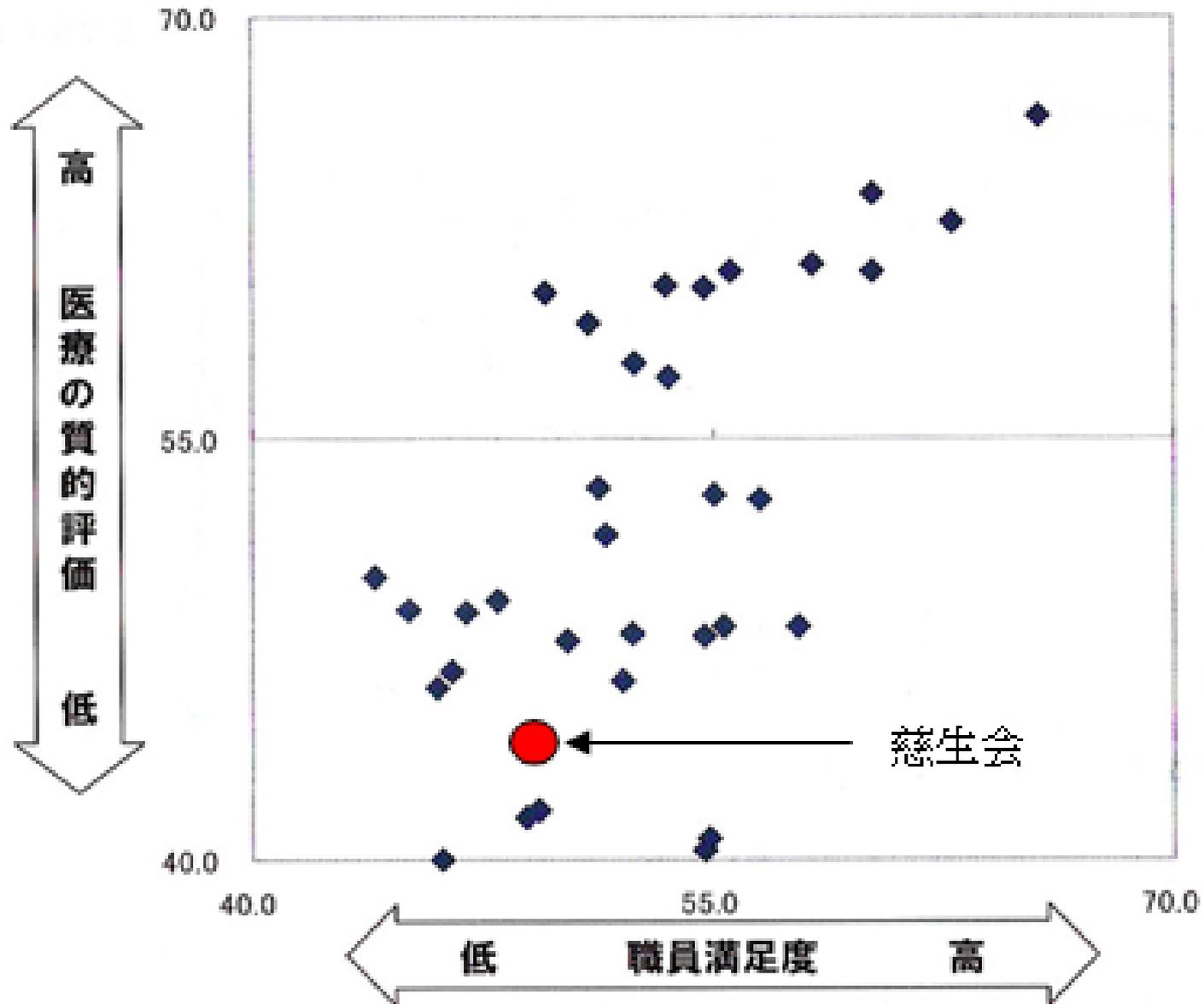
- 8項目のフリーアンサー

職員満足度調査 (平成19年10月)

		満足度	全国平均	差	(偏差値)
総合評価		48.9	53.1	-4.2	43.6
A 勤務意識	A1 経営方針	62.9	67.4	-4.5	42.5
	A2 モチベーション	55.7	58.5	-2.8	42.6
	A3 コミュニケーション	56.2	60.4	-4.2	42.9
B 組織制度	B1 処遇	40.6	47.6	-7.0	37.0
	B2 情報共有	48.9	58.2	-9.3	37.4
	B3 職場環境	49.0	54.3	-5.3	39.6
	B4 組織構造	58.1	61.2	-3.1	42.1
C 社会性	C1 医療職務達成感	59.2	60.7	-1.5	46.3
	C2 医療の質	45.3	54.6	-9.3	38.9

* 5段階評価を100点満点として定量評価

職員満足度調査2007年



調査会社の分析（平成19年10月）

- * 現在の職員満足度は全体的に非常に低く、改善が求められる水準にあります。
- * 本人の勤務意識や職務達成感に比べて、人事制度の不備に起因する項目の満足度が低く、組織としてのマネジメントに問題があると考えられます。
- * 経営理念や地域における存在意義は比較的定着しており、「患者のため」に質の高い医療を提供することへの情熱までもが失われている状況ではないようです。
- * 注意すべきセグメントとしては、医師や中堅職員などいわゆる「働き盛り」のスタッフの満足度が低く、「がんばった人が報われる」評価が行われていない可能性があります。
- * 経営幹部の満足度も低く、組織改革へのリーダーシップを発揮しきれていない状況だと考えられます。

経営環境と問題点

経営環境

- ・医療制度改革
- ・足立区の特徴
 - －中核を担う公的病院不足
 - －中小病院が多く、それぞれの地域で役割を担う
 - －高い高齢化率、生活習慣病罹患率

経営上の問題点

- ・経営理念の欠如
- ・制度改革への対応の遅れ
- ・きちんとした経営指標がない
 - －実態を反映できない
- ・トップダウン型でマネジメントができていない
 - －職員に当事者意識がない、低い満足度

病院（法人）存続に関する危機感
マネジメント不在の危機感

2005年ごろから赤字続きで、当時の経営は危機的状況

医学用語辞典でも“Hospital”の定義が大きく変化

～Slee's HEALTH CARE TERMS Fourth Edition (2001)より抜粋～

Hospital

病院の伝統的定義は、医療専門人材を組織化し入院医療を提供する施設である。病院の要件については、州政府が最低病床数、提供すべき医療内容といった形で定めている。

しかし、ますます多くのコミュニティにおいて、病院という用語が、**垂直統合した医療事業体によってカバーされる地域全体**を指すようになってきた。

この垂直統合医療事業体は、当該地域医療圏内に異なる医療プログラムを提供する施設を様々な場所に配置している。

新たに登場したこれらの病院は機能分化する一方で、電子的に統合された地域医療ネットワークを形成している。



垂直統合医療事業体

Integrated Healthcare Network (略称: IHN)

地域における医療機関の「機能分化と統合」

米国 Integrated Healthcare Network (IHN)

①医療保険からはじまって、②予防・早期発見、③コミュニティでの家族単位の医療・健康ケア、④プライマリーケアと専門医療、⑤処方薬の指導、⑥精神ケア、⑦救急医療、⑧患者搬送サービス、⑨病院での急性期医療、⑩リハビリテーション、⑪在宅ケア、⑫長期介護、⑬終末期ケア、⑭看取りまでを、連続した継ぎ目のない（シームレスな）ケアを地域全体で提供する。 ⇒ **垂直統合**

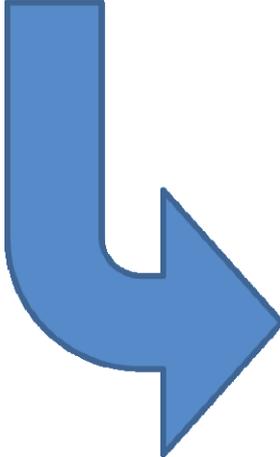
2007年に考えた 慈生会ではどうする？

シームレスな医療サービス・高齢者介護などを通じて地域への価値創造・価値提供をバージョンアップ

⇒ **トータルヘルスケア**

法人理念・経営方針の確立

理念：地域と共に生きる
慈しみのトータルヘルスケア



経営基盤の強化

- 救急医療の強化
- 急性期病院として機能を堅持、充実
- リハビリテーション分野の充実
- 医療と介護の連携・統合
- 地域との交流

マネジメントの強化

- 職員満足度の改善
- 京セラ式病院原価管理手法の導入

医療勤務環境改善の取組内容



経営基盤、マネジメントの強化

- 職員満足度の改善
 - ① 人事賃金制度の整備
 - ② ワークライフバランス
 - ③ キャリアアップ支援
- 目標管理手法・リーダー養成として京セラ式原価管理手法の導入

2008.08.04

慈生会職員の皆さんへ

理事長 伊藤雅史

人事賃金制度の見直しについて

平成20年7月25日支給の給与から新しい賃金制度が開始となりました。本格的な導入は来年度からとなり、昨年度の給与にベースアップ分を追加した金額を新しい給与表に当てはめ、年齢給、勤続給、職能給、調整給に分けてお示しました。

人事賃金制度の出発点は職員満足です。職員満足があるからこそ患者満足があり、患者満足があるから経営満足に結びつき、更に経営満足から社会満足につなげることができるという好循環サイクルを回すことができます。それは慈生会理念の実現に他なりません。

人事賃金制度は、働く人たちの幸せを第一義に考え設計する制度であり、その目的は職員の皆さんが生き生きと仕事をするようになり、その結果として慈生会全体の業績を向上させることです。賃金の増加を抑えるとか、減らすなどということでは決してありません。全職員にやる気を持ってプラス思考で前向きに仕事に取り組めるようにすることが目的です。

就業規則の改定

◆平成21年1月1日～就業規則の内容を全面改定

【改定前の取り組み】

- ①就業規則の改定にあたり、全職員対象のアンケート(職員満足度)調査を実施（平成19年10月）
- ②平成20年11月7・10・13・14日の4回にわたり全職員を対象とした説明会を実施。

【改定後の取り組み】

各部署に就業規則を配布し、看護師長会等で読み合わせや勉強会を実施。

人事制度の刷新

◆平成21年4月～人事制度を刷新

①等級制度の導入

- ・常勤職員を職務遂行能力に応じて1～7等級に分類。
- ・等級ごとに職員に期待する職務遂行能力を明示。

②評価制度の導入

- ・職種別・等級別に人事考課票を作成。
- ・自己評価・上司評価(1次・2次)・判定会議・理事長承認の多段階評価。
- ・賞与、昇級・昇格、昇給に反映

③給与制度の改定

- ・不安定なベースアップから、給与表に基づく定期昇給へ
- ・給与体系を基本給 + 加給から年齢給 + 勤続給 + 職能給

ワークライフバランス：新たな勤務体系の導入

(1)短時間正職員制度の導入

- ・育児・介護等でフルタイム勤務不可でも正職員として勤務可能。
- ・賞与・退職金の支給があり、定年まで勤務可能。
⇒主に子育て中の職員が利用中（小学校卒業まで）。

(2)夜勤制限正職員制度の導入

- ・家庭の事情等で夜勤ができない人でも正職員として勤務可能。
（勤務時間数はフルタイム正職員と同じ）
- ・賞与・退職金の支給があり、定年まで勤務可能。
cf：夜勤専従正職員

(3)時間単位年休制度の導入

- ・年間4日(32時間)まで時間単位で年休を取得(パート職員も)
- ・1～2時間程度の用事のために1日・半日単位の年休が減少。

(4)フレックスタイム制の導入

子育て支援ほか

①院内保育所の更なる整備

- ・保育士7名による24時間体制、約20名が利用

②総労働時間の短縮；1日7.5時間、週平均37.5時間

③マイカー通勤

- ・法人駐車場利用者を優先順位と抽選で更新
- ・最優先条件：子育て中で夜勤のある職員

④医療事故賠償責任保険料の法人負担

- ・医療機関賠償責任保険から個人保険に範囲を拡大
- ・医師、看護師、コメディカル、介護職の賠償保険へ

⑤業務改善提案制度

研修制度の充実ほか

①学会、研修会出席の推奨

- ・研修費、必要経費の法人負担と出張扱い
- ・グループウェアによる報告書提出

②奨学金制度

- ・看護学校(大学、短期大学、専門学校)進学

③研修等奨励金貸与制度

- ・個人資格取得の支援

④職員全員にメールアドレスを付与

⑤ICTによる見える化・情報共有の推進

東京都ワークライフバランス認定企業

- 平成23年度12社認定、合計46社認定



(医) 慈生会等潤病院

【主な取組内容】

- 24時間院内保育施設の設置（平成3年に設置、20年の実績）
 - 時間単位年休の制度の導入（4日分32時間）
 - 短時間正職員制度の導入（子が中学校就学前まで）
 - 夜勤制限正職員制度の導入
 - 職員満足度調査の実施（年1回）
 - 仕事の進め方の改善により、業務の効率化、透明化
- 平成25年4月1日 足立区ワーク・ライフ・バランス推進企業認定



いきいき働く医療機関サポートWeb (いきサポ)

https://iryu-kinmukankyou.mhlw.go.jp/casestudy/2015/0602_post-29.php

職員の負担軽減と仕事と子育ての両立支援等の多様な取組

▼ 取組課題

働き方・休み方改善に関する課題
働きやすさ確保のための環境整備 (ソフト・ハード) に関する課題
働きがいの向上に関する課題

▼ 取組・提案者概要

投稿者 **社会医療法人社団慈生会 等潤病院**

所在地 東京都

病床数 100床～199床

入院基本料 10 : 1

職員総数 100人～999人

この取組を評価する



この記事にコメントする

ソーシャルメディアで共有



検索ワードランキング

月間

累計



『参考にされた』取組事例・提案

月間

累計

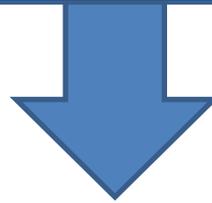
職員の負担軽減と仕事と子育ての両立支援等の多様な取組

経営基盤・マネジメントの強化

問題認識：

きちんとした経営指標の必要性

ボトムアップでの立て直しの必要性



様々な手法を検討した結果、

2010年から京セラ式病院原価管理手法を導入

- 「時間あたり付加価値」による時間のモノサシの導入
- 若い職員を小部門の責任者に任命

京セラ式原価管理手法

法人内を役割・責任を明確にした複数の小さな部門に分け、各部門が自主的に運営を行うことで、法人内の全職員が生き活きと働けるように取り組んでいく仕組み

- ① 質の高い医療・介護サービスを永続的に提供するための必要収益の確保
- ② 全員参加経営の実現
- ③ 経営者意識をもつ人材の育成
- ④ 部門ごとの課題を明確にし、全員で改善に取り組む
- ⑤ 各部門の活動成果を正しくとらえ、数値として可視化

実績原価管理票(京セラ式原価管理手法)

実績原価管理表 表示年月: 2015年1月度

表示条件

科目選択

診療 介護

指定年月 2015/01

一覧表示種別 実績

部門表示設定

縮小 << < > >> 拡大

フォントサイズ

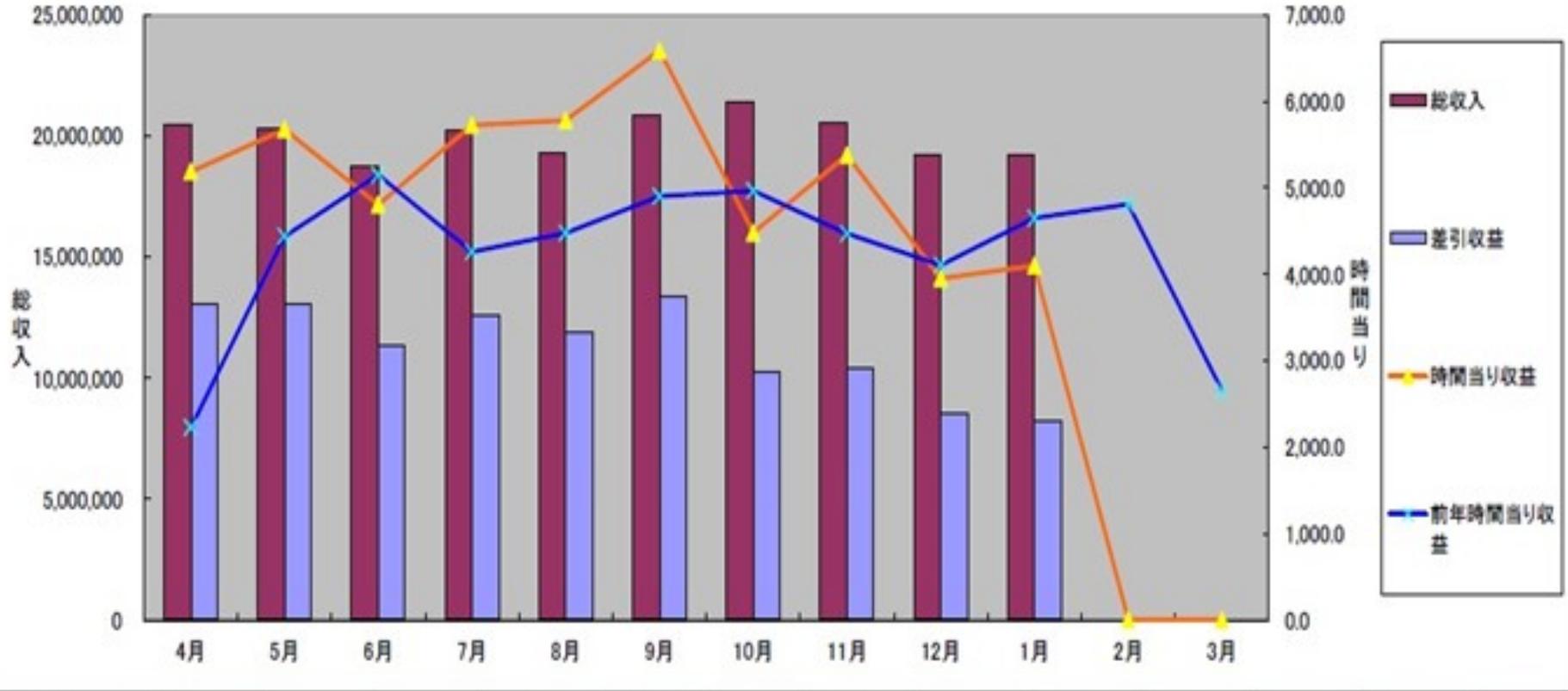
10

組織コード*	108900	108000	107010	106010	106020	106030	109000	109010	109020	109030	109040	109061
組織名	診療技術支援部	リハビリテーション部	放射線科	薬剤科	検査科	栄養科	看護部	2階病棟	3階病棟	4階病棟	5階病棟	外来(看護)
法人内協力収入	96,295,838	31,073,958	19,200,330	18,900,450	18,375,758	8,745,342	101,921,237	28,055,324	20,756,948	24,036,809	18,561,870	6,17
診察(+)	1,557,150	147,000		1,232,050		178,100	5,332,865	27,450	600		38,430	5,26
投薬(+)	3,661,090			3,661,090								
注射(+)	11,496,860			11,496,860			16,920	0	0	0	0	1
処置(+)	280,544	46,404		234,140			1,594,912	381,392	0	718,120	223,864	27
手術(+)	2,059,820			907,480	1,152,340		4,332,405					
検査(+)	17,312,275		28,980	279,550	17,003,745		640,800	5,400		12,600	1,800	62
画像診断(+)	20,179,880		19,171,350	1,008,530								
理学(+)	24,594,738	24,594,738					372,128	108,225	35,798	203,963	24,143	
その他(+)	171,173			6,500	164,673		2,710	450		220		
入院(+)	14,982,308	6,285,816		74,250	55,000	8,567,242	89,628,497	27,532,407	20,720,551	23,101,907	18,273,634	
法人内協力費用												
診察(-)												
投薬(-)												
注射(-)												
処置(-)												
手術(-)												
検査(-)												
画像診断(-)												
理学(-)												
その他(-)												
入院(-)												
総収入	96,295,838	31,073,958	19,200,330	18,900,450	18,375,758	8,745,342	101,921,237	28,055,324	20,756,948	24,036,809	18,561,870	6,17
経費合計	47,356,040	3,157,525	10,986,055	17,081,404	8,879,977	7,251,079	28,748,223	5,907,852	5,185,006	6,182,905	3,767,055	2,10
医薬品費	16,710,367	3,100	0	15,451,215	1,217,792	38,260	259,832	63,595	46,268	75,555	43,878	
診療材料費	1,283,514	89,592	105,718	680,039	163,891	244,274	6,289,530	729,963	405,550	885,543	521,073	52
医療消耗器具備品費	175,000	175,000	0	0	0	0	279,071	13,611	1,680	71,050	0	19
検査委託費	5,790,984	0	21,850	0	5,769,134	0	0	0	0	0	0	
給食委託費	5,218,046	0	15,128	0	0	5,202,918	196,176	48,312	45,384	45,384	35,136	2
寝具委託費	-6,000	0	-6,000	0	0	0	655,233	182,921	164,933	180,152	127,227	
医事委託費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
清掃委託費	319,246	90,492	108,065	27,704	37,325	55,660	1,204,700	305,271	289,181	305,735	142,421	4

実績推移グラフ(京セラ式原価管理手法)

放射線科

実績推移グラフ



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
総収入	20,482,570	20,275,020	18,759,490	20,213,040	19,288,930	20,877,780	21,405,910	20,541,620	19,171,810	19,200,330	0	0	200,216,500
差引収益	13,079,900	13,074,556	11,343,291	12,612,482	11,915,251	13,337,079	10,231,281	10,433,364	8,523,806	8,214,275	0	0	112,765,285
(差引収益比率)	63.9%	64.5%	60.5%	62.4%	61.8%	63.9%	47.8%	50.8%	44.5%	42.8%	0	0	56.3%
総時間	2,522.41	2,303.67	2,360.97	2,203.45	2,061.75	2,025.16	2,284.48	1,941.10	2,157.19	2,004.10	0.00	0.00	21,864.28
時間当り収益	5,185.5	5,675.5	4,804.5	5,724.0	5,779.2	6,585.7	4,478.6	5,375.0	3,951.4	4,098.7	0.0	0.0	5,157.5
前年時間当り収益	2,228.4	4,439.0	5,147.5	4,257.5	4,477.2	4,899.7	4,965.7	4,467.5	4,101.3	4,648.3	4,807.0	2,652.1	4,257.6

重点項目シート(京セラ式原価管理手法)

処理モード

部門選択

役割

責任

①申請承認結果

閲覧

栄養科

治療に適した質の高い食事を提供し、患者の療養を支援する。また、食事・栄養指導を通じて栄養摂取の適正化を行う。

食事療養費の範囲内で経費を賄い、食事に関する収支構造の改善を図る。指導料収入の確保により、医療の持続性を保つための必要収益を確保

申請	承認1	承認2	承認	詳細
○	○			

10

閲覧

①

2015年01月

作成者: 恩田 多恵

予定 実績

閲覧

②

2015年01月

作成者: 恩田 多恵

予定 実績

	A	B	C	D	E	F	G
1	等潤指導件		140				
2	入院		80	(5F:心カテ25 他8 4F:8 3F:2 2F:37)			
3	外来		60				
4	常楽外来指導件		10				
5	保健指導件数		3				
6	計		153				
7							
8	栄養管理計画書作成件数	入院	230	退院	230		
9	食事箋処理件数		1,700				
10	合計		10,100				

KPI

※Excelでは効きません、計算式は使用できません。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1月栄養指導実績					入院栄養指導階ごと内訳			
2	入院	外来	合計				予定	実績	
3	糖尿病	12	26	38		心カテ	25	38	
4	心臓病	47	1	48		5階	8	14	
5	肝臓病	1	0	1		4階	8	10	
6	高血圧	4	9	13		3階	2	0	
7	脂質異常症	0	3	3		2階	37	22	
8	腎臓病	8	21	29		合計	80	84	
9	胃腸病	5	0	5					
10	その他	7	0	7					

サービスの質向上

- ・行事食を実施し、季節感ある、見た目に楽しい食事で食欲アップと満足感を感じてもらう。
1月の行事食:お餅なしの雑煮、おせち(朝食時に提供する予定)
- ・院外研修会への参加
1/16 特定保健指導実施者研修会「テーマ:食事と体重管理・禁煙指導」(恩田・富田 65名)

・行事食を実施し、季節感のある、見た目に楽しい食事で食欲アップと満足感を感じてもらう。
1月の行事食:お餅なしの雑煮、おせち

・院外研修会への参加
1/16 特定保健指導実施者研修会「テーマ:食事と体重管理・禁煙指導」(恩田・浜口 65名)

収入

- ・特別食加算対象治療食への変更依頼をする。
- ・医師へ指導依頼の働きかけを行う。
- ★集団栄養指導実施に向けての準備を行う。
- ★ポリペグ・ラパコレの患者に対し栄養指導を行う。

- ★集団栄養指導実施に向けての準備を進めた。
- ★経管栄養の食種に特食加算が付けられるよう寿のシステムを変更した。(心疾患・糖尿病・腎臓病の患者が対象)
- ・栄養指導、特別食への変更の働きかけをした。

経費

- ・節電(PCを不要な時間はスタンバイ状態にする・不在時は事務所の電気を消す)

- ★スチームコンベクションが故障したため修理を行った。(¥69,930)
- ★集団栄養指導に必要な備品を購入した。(遮光カーテン)
- ★調理機器保守契約の更新についての話し合いを業者と行った。

時間

- ★NST専従栄養士を設置するための準備を行う。

- ★NST専従栄養士を設置するための準備を行った。

他部署への依頼 其他課題

[依頼事項]
・NSTの活動…毎週金曜日に回診→検討した事項を医師、看護師に実施してもらうよう依頼をする。
・特食加算が取れるよう食事オーダーの変更依頼をシステム課に願います。

[依頼事項]NSTの活動…毎週金曜日に回診→検討した事項を医師・看護師に実施してもらうよう依頼をかける。
[課題]2月に開催する集団栄養指導に向け対象の患者に参加を促す。
[課題]新規採用の栄養剤が増えたため食事オーダーの変更とその周知を行う。

慈生会フィロソフィ・規範集

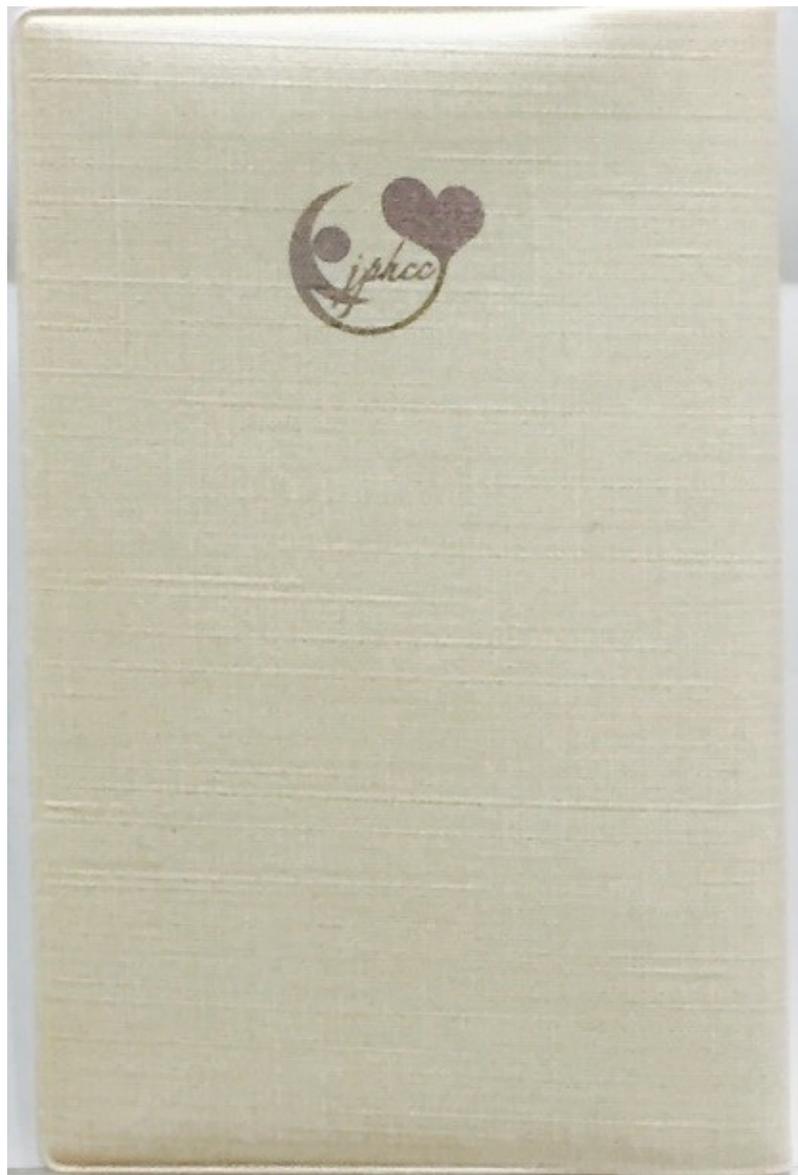
第一章 素晴らしい人生を送るために

① 人生というドラマを描く

人生とはドラマであり、それを演ずる主役は自分です。運命は生まれた時から決まっていると言われるかもしれませんが、しかし私は、自分の心、精神を高めていくことによつて、運命をも変えることができると信じています。

△中略▽

自分を大事に、一日一日、一瞬一瞬を真摯に生きてほしいと思います。怠惰に目的意識もなく生きた人と、真剣に生きた人では、人生というドラマの展開が大きく変わってくるのです。



京セラ式病院原価管理手法導入による変化

- 時間のモノサシを導入したことで、人材の有効活用を図るため、法人内での人的交流が活発化。
- 職員ひとりひとりに経営参画意識が芽生える
 - － 病棟師長クラスからは、DPC点数や診療報酬、材料費のことなどを意識した発言が聞かれるようになった。
 - － 医師以外の医療職が率先して取り組み、客観的な実績を示して医師を巻き込む動きが見られた。
- 若い職員に小部門の責任者を任せることで、中間管理職の育成にも有効である。

アメーバ経営という、従業員一人ひとりの「心をベースにした経営手法」を真に機能させるために

(アメーバ経営交流会資料改変)

経営理念

慈生会自主運用

企業文化
(企業風土)

経営
哲学

経営
システム

経営管理システム

- ① 組織体制
- ② 部門別採算表
- ③ 経営会議
- ④ 部門ミーティング

人事管理システム

- ① 資格等級制度
- ② 人事評価制度
- ③ 目標管理制度
- ④ 判定会議 …

慈生会フィロソフィー

慈生会式原価管理手法

日本の 管理会計 研究

廣本敏郎・挽 文子
[編著]

日本企業の成長とともに歩んだ
管理会計30年の叢智を結集

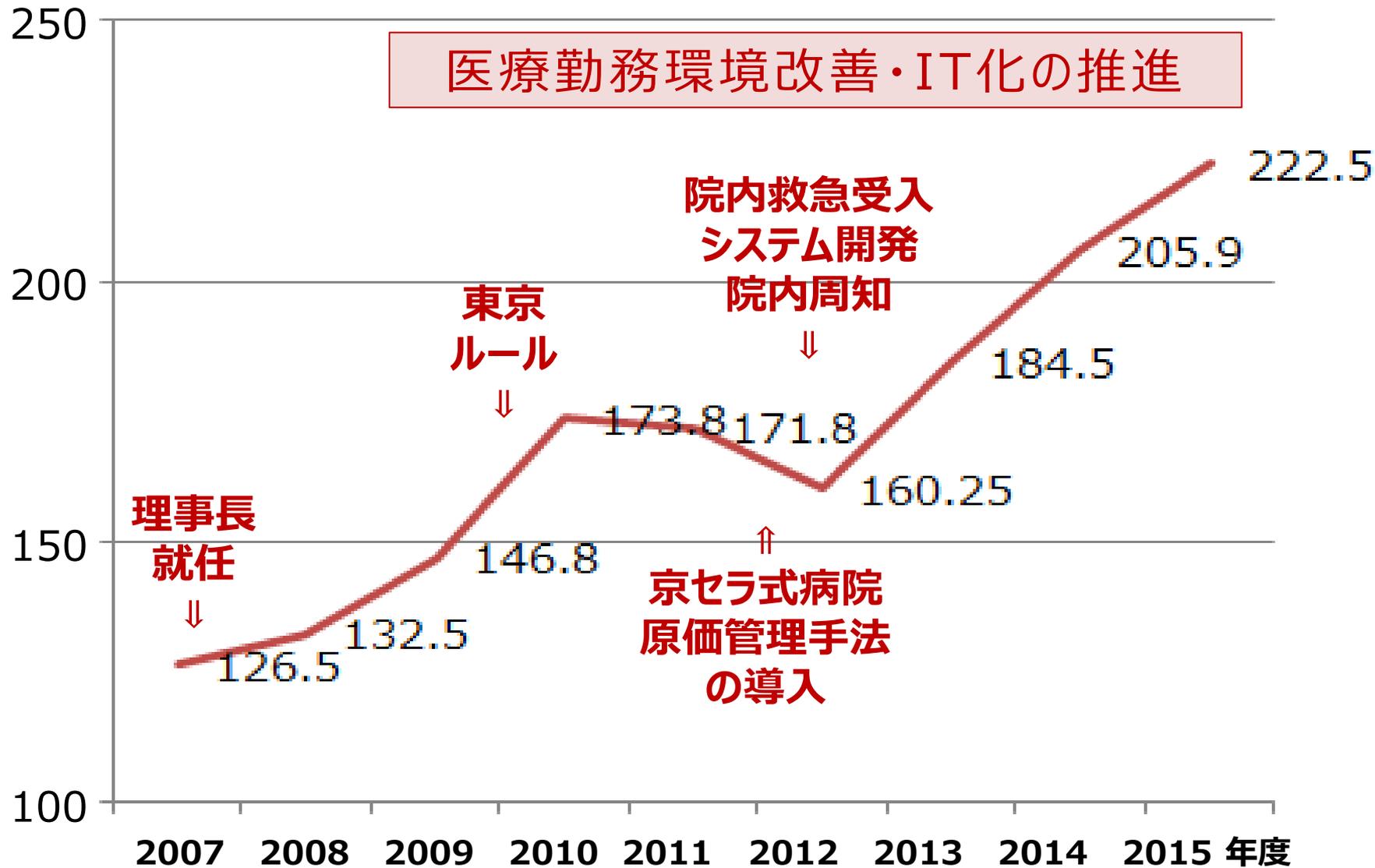
中央経済社 ●定価 本体6,000円+税

第1章	医療の質向上と管理会計	1
第1節	はじめに	1
第2節	Porter and Teisberg (2006) における医療の質向上とコスト マネジメント	2
第3節	社会医療法人社団慈生会の事例	13
第4節	考 察	23
第5節	むすび	25

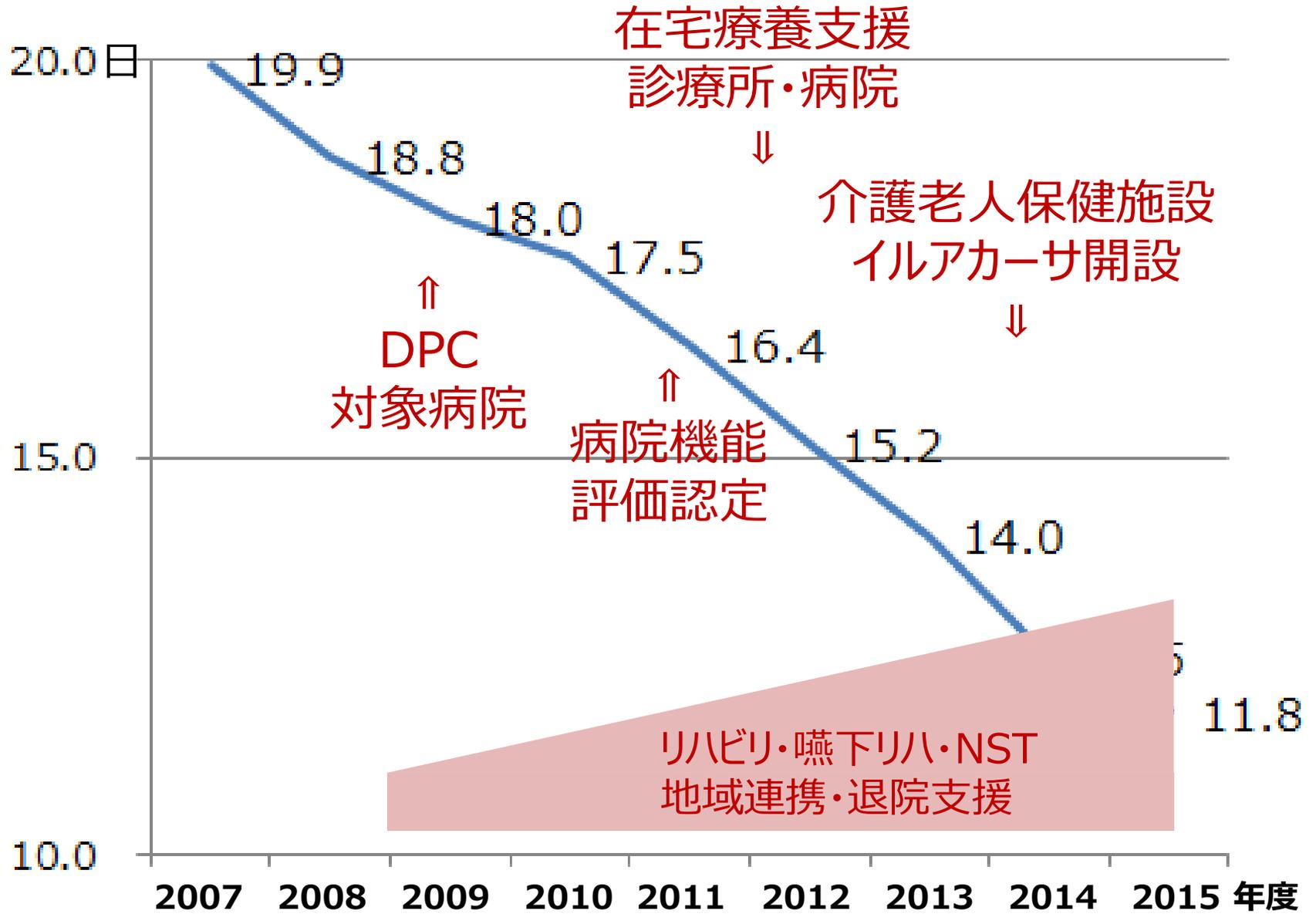
第2章	自動車産業のディーラー・販売部門のマネジメント・ コントロール・システム —トヨタの事例を用いて—	29
第1節	はじめに	29
第2節	既存研究のサーベイ	30
第3節	トヨタの事例	40

救急搬送数の経年的変化（月平均）

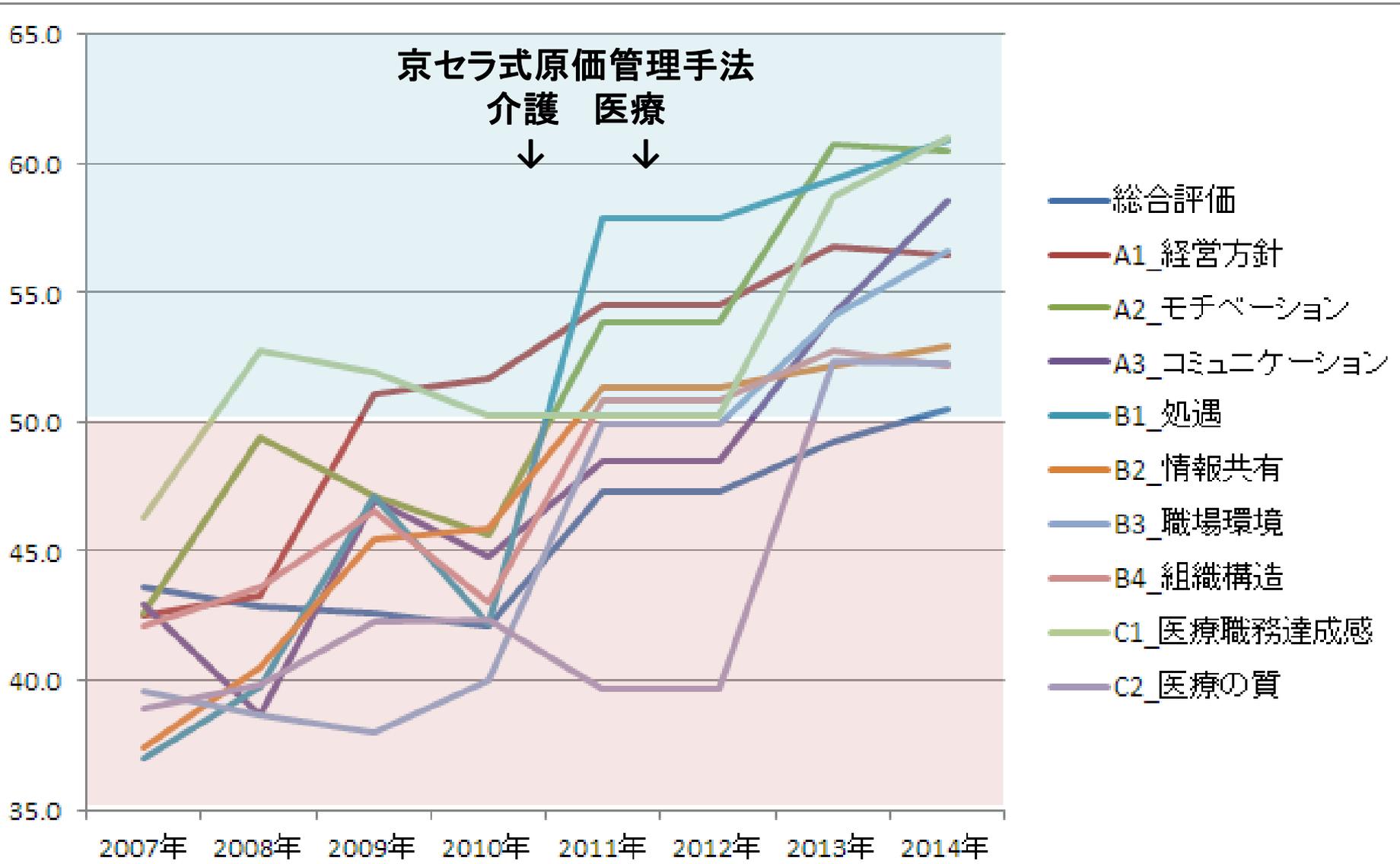
台/月



平均在院日数の経年的変化（一般病床）



職員満足度調査の継時的変化(偏差値)



等潤病院看護部 退職者数と離職率の推移

	退職者数	離職率	平均在職年数
平成24年度	47名	35.4%	
平成25年度	39名	27.2%	2.4年
平成26年度	28名	19.4%	3.5年
平成27年度 (4月～12月)	14名	9.9%	3.9年

参考：平成27年12月現在の看護部在職者数 134名（パートを含む）

等潤病院看護部 入職者数と入職ルート

	入職者数	紹介会社	自己応募	ホームページ 職員紹介 面接会等
平成24年度	55名	35名 (63.6%)	20名 (36.4%)	8名(14.5%) 5名(9.1%) 7名(12.7%)
平成25年度	51名	15名 (29.4%)	36名 (70.6%)	13名(25.5%) 14名(27.5%) 9名(17.6%)
平成26年度	32名	10名 (31.3%)	22名 (68.7%)	17名(53.1%) 5名(15.6%) 0名(0%)
平成27年度 (4月～12月)	20名	7名 (35.0%)	13名 (65.0%)	6名(30.0%) 4名(20.0%) 3名(15.0%)

面接会等：ナースプラザ（ナースセンター）&ハローワークの面接会・応募

医療勤務環境改善マネジメントシステム

- ・人事制度の確立が基本
（外部アドバイザーの活用）
- ・システム導入は経営戦略
（経営者の覚悟と決断）
- ・システム運用は戦い
（管理者・担当者の知恵と熱意）

<近道はなし、地道な不断の努力が鍵>

ご静聴有難うございました