



東京さくら病院、医療環境改善にむけて

平成28年2月16日
具体的取組事例

～東京都医療環境改善支援センターの支援を受けて～



東京さくら病院は、
医療・介護・リハビリテーションを通じて、
「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。

東京さくら病院 所在地

東京さくら病院 - Google マップ

1/1 ページ

東京駅



東京駅から約15Km東に江戸川区の端に位置し、隅田川・荒川・中川を渡り、江戸川と旧江戸川の分岐点に面して存在。区東部の二次医療圏に属す。

地図データ ©2014 Google, ZENRIN 1km



東京さくら病院は、
医療・介護・リハビリテーションを通じて、
「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。

東京さくら病院 - Google マップ

1/1 ページ



地図データ ©2014 Google, ZENRIN 200 m

<https://www.google.co.jp/maps/place/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%81%95%E3%81%8F%E3%82%89%E7%97%85%E9%99...> 2014/11/27

篠崎駅

都営新宿線篠崎駅からバスで約10分、徒歩で約20分のところに存在。目の前はさくら並木に面し、敷地内にも約10種類の桜の木が植樹され、自然環境を大切にした療養環境を作っています。

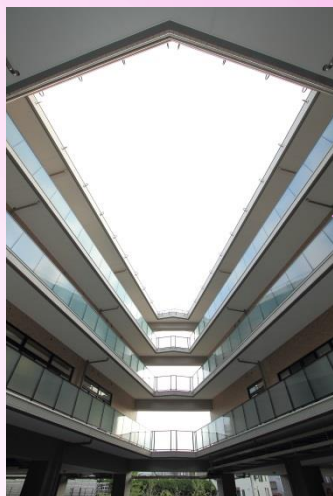


病院の概要

- 平成25年7月1に新規にオープンした慢性期を中心とした病院である。
- 病院と老健が一つの建物内に合築されている(258床+80床)
 - 1階： 厨房・職員食堂・更衣室・保育室、
 - 2階南： 医事・医局・デイケア・外来 2階北(2N)：一般床40床、
レントゲン・検査室・歯科
 - 3階南(3S)：緩和38床、 3階北(3N)：回復期リハ60床、
 - 4階南(4S)：療養60床、 4階北(4N)：療養60床、
 - 5階：老健(一般病棟：60床、認知棟20床)
- ダイバーシティ(多様性)を認め合うため、医局・スタッフルームの境がなく多職種間のコミュニケーションを容易に図れるようにしている(ガラス張りの部屋)
- 院内保育所を併設し、働くお母さんのための環境を整えている。
- 災害拠点連携病院、地域連携型認知症疾患センターに指定
- 平成27年1月に病院機能評価(慢性期)を取得(開院後一年半)
- 25クリニック、5特養、2老健、2グループホーム、1サ高住、2病院、1保育所のグループ内の1つの病院である(本部機能と病院機能の区分)



東京さくら病院は、
医療・介護・リハビリテーションを通じて、
「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。



桜並木

保育所

ガラスを多用



ピンク：一般・回復

緑：緩和





職員数(総数298)

職種	常勤	非常勤	派遣	計
医師	9	15	0	24
歯科医師	1	0	0	1
看護部長	1	0	0	1
看護師	54	19	16	89
准看護師	18	3	0	21
介護職員	43	6	1	50
薬剤師	3	1	0	4
放射線技師	2	0	0	2
臨床検査技師	1	0	0	1
管理栄養士	2	0	0	2



職員数(総数298)

職種	常勤	非常勤	派遣	計
社会福祉士	4	0	0	4
精神保健福祉士	1	1	0	2
相談員	1	0	0	1
理学療法士	23	7	0	30
作業療法士	9	1	0	10
言語聴覚士	5	1	0	6
歯科衛生士	1	0	0	1
デイケア	7	4	0	11
保育士	7	19	0	26
総務	3	0	0	3
事務	9	0	0	9
合計	204	77	17	298



東京さくら病院理念

「あんしん」と「まごころ」

病院の基本方針

患者権利の尊重

患者さんひとり一人の価値観を尊重した医療を提供します

医療の質の向上

安心して安全な治療を行えるよう、常に質の高い医療技術の習得に心がけます

思いやりの精神

あんしんとまごころの医療サービスを行えるよう、思いやりの精神を大切にします



桐和会5訓（毎朝斉唱）

1. 私達は、患者さんに常に人間的に優しく接します。
2. 私達は、より高い質のサービスを目指します。
3. 私達は、スピードを重視待ち時間を最小限にします。
4. 私達は、責任を明確にし、ミスを減らすことに努めます。
5. 私達は、危機感と緊張感を持ち続けます。



短期計画(1年)

- 平成26年7月には全館オープン
88床からスタートし、一年でフルオープンへ(258床)
(療養・回復期・緩和・一般病床)
- 強固な組織力
病院機能評価取得
- 安定経営
加算点のアップ
回復期3から2へ
療養2から1へ
- 職員の定着を図る
グッドジョブカード
- クレームに対して組織を挙げて対応



開院時の病棟配置図(88床)

展望室工事中	6階	
老健工事中	5階	老健工事中
4N工事中	4階	4S工事中
3N(回復期3、15:1、44床)	3階	3S未オープン
2N(療養2、25:1、40床)	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室

開院当初の病棟(88床)平成25年7月1日開院

N病棟

S病棟



H25.12 (127床)、H26.4 (158床)

展望室工事中	6階	
老健工事中	5階	老健工事中
4N工事中	4階	4S工事中
3N(回復期3、15:1、10月から60床)	3階	3S(一般、15:1、27床)
2N(11月から療養1、20:1、40床)	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室

展望室工事中	6階	
老健工事中	5階	老健工事中
4N(療養1、20:1、60床)	4階	4S工事中
3N(2月から回復期2、15:1、60床)	3階	3S(一般、15:1、38床)
2N 4Nに移動いったん閉鎖	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室



H26.5 (218床) H26.7(258床)

展望室工事中	6階	
老健工事中	5階	老健工事中
4N(療養1、20:1、60床)	4階	4S(療養1、20:1、60床)
3N(回復期2、15:1、60床)	3階	3S(一般、15:1、38床)
2N 4Nに移動いったん閉鎖	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室

展望室	6階	
老健(認知棟、20床)8/1開所	5階	老健(一般棟、60床)8/1開所
4N(療養1、20:1、60床)	4階	4S(療養1、20:1、60床)
3N(回復期2、15:1、60床)	3階	3S(一般、15:1、38床)
2N(一般、15:1、40床)	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室



中期計画(3年)

- **強固な組織力**
病院機能評価取得(平成27年1月取得)
- **安定経営**
回復期1+強化加算を取得(平成27年4月取得)
緩和ケア病棟加算取得(平成27年3月取得)
管理会計の徹底(薬剤費比率・材料費比率等)
- **離職率を下げる**
グッドジョブカード
教育システムを構築(医療環境改善)
- **クレームに組織上げて取り組む**
助け合う意識を醸成



平成28年2月現在(258+80床)

展望室	6階	
老健(認知棟、20床)	5階	老健(一般棟、60床)
4N(療養1、20:1、60床)	4階	4S(療養1、20:1、60床)
3N(回復期1+強化加算、13:1、60床)	3階	3S(緩和、7:1、38床)
2N(一般、15:1、40床)	2階	医局+リハスタッフ+医事課+MSW+外来
厨房	1階	厨房+食堂+職員ロッカー+保育室

ベッド利用率:86%



支援センターの支援を受けるきっかけ

- 離職率があまりにも多い(30%以上)
- 残業が非常に多い
- 人数が足りなく忙しい
- 就業規則の不備で不信感を与えた
- 頻回の給与計算ミスで不信感を与えた
- 開院間もない病院で、あれもこれもどうなっているとの問い合わせが多かった



すでに実施している勤務環境改善

- Good Jobカード運動

良いことをした人を褒めカードに記入する。

毎月上位三名を表彰しくオカードを進呈

- 残業を減らす取組(本部主導)

- 就業規則の整備(開院当初の混乱から改定)

- 退職金制度の確立(退職金保険を利用)



医療勤務環境改善導入支援手順

アンケート調査

対象者：職員全員(医師を含む)

調査項目： 勤務環境チェックリスト(一般用)
勤務環境チェックリスト(管理者用)

ヒアリング調査

対象者：32名(医師1、看護師長1、看護主任1、看護師9、
介護師5、リハビリ8、検査技師1、放射線科1、医事課2、
薬剤師1、栄養士1、MSW1)

調査項目

院内コミュニケーションの課題について
院内の相談窓口等の課題について
勤務体系、給与制度、評価制度について



勤務環境チェックリスト(一般用)

対策項目6、チェック項目31

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気持ちのより仕事の進め方

F活躍できる職場の仕組み



勤務環境チェックリスト(管理者用)

対策項目6、改善チェック項目31

一般用チェック項目と同じだが、
五段階評価



アンケートから見えた課題の確認

①病院方針・価値観の共有化

管理職の管理能力の向上

⇒コミュニケーション不足、情報収集能力不足

* 経営者に職員の意見を聞いてもらいたい

* 職員確保に向けた経営努力が職員に理解されていない

* 問題点・課題の共有と解決に向けた取り組み

②組織としての窓口機能の明確化

産業医等の窓口機能の周知徹底

⇒法人としての情報発信不足

* セクハラ・パワハラの相談窓口の周知

* 職員の健康診断・特殊勤務者の健康診断

* 食事等の改善等々

③人事制度(勤務体系・給与制度)の整備

働き方と処遇の改善

給与体系の明確化

評価制度と連動した昇給体系の整備



意見

業務の大変さを理解していない

契約書との相違がある

経営側の方針が見えない

情報提供がない

働く人の事を考えた組織づくりをして欲しい

稼働率を上げ、やめていく人が増えて、さらに人員が足りない

委員会で教え合ってきたことを本部が無視をする

人を増やすのはいいが、質も大事なことを解ってほしい

給料が低い

介護職の住宅手当がない

夏季休暇が短い、皆勤手当がない

残業が当たり前、定時に帰るのに対して冷やか

特定のスタッフに仕事量がかたまりすぎている

ママさん看護師が多く、受け持ち患者の割り振りに負担がかかる看護師が出る

ロッカーが狭い



ヒアリング調査の実施

院内コミュニケーションの課題について

- I. 病院の方針について理解していますか
- II. 管理職としての役割について、どういう考えをお持ちですか
- III. 上司とのコミュニケーションは十分に取れていますか
- IV. 他部署間でのコミュニケーションはとれていますか
- V. 院内でのコミュニケーションでの一番大きな課題は何ですか
- VI. どのようにすればコミュニケーションがスムーズになりますか



ヒアリング調査の実施

院内の相談窓口の課題について

- I. 産業医への相談窓口はご存じですか
- II. セクハラ・パワハラ相談窓口は知っていますか
- III. 仕事や待遇に置いて相談できる上司や同僚・他の部署等について



ヒアリング調査の実施

勤務体系、給与制度、評価制度について

- I. 勤務体系(労働時間・休日など)について、満足している点を3つ上げてください
- II. 勤務体系(労働時間・休日など)について、改善点を3つ上げてください
- III. 給与制度や評価制度について、満足している点を3つ上げてください
- IV. 給与制度や評価制度について、不満な点を3つ上げてください
- V. 給与制度や評価制度について、改善点があれば教えてください



ヒアリング調査の結果

病院の方針についての理解度

- ① 周知されており、読み合わせを行い理解している
- ② 周知されている反面、実際の動きとなると、その方針が徹底されていない感じもある
- ③ 入退職が多く、せつかくの方針が徹底されにくい環境になっている

管理職としての役割

- ① 職員の働きやすい環境づくりをしてくれる役割
- ② 経営側との間に入って、指示系統を明確にし、情報伝達を行う
- ③ 管理業務が主体であるはずが、人手不足で現場業務に入るため十分にできない



ヒアリング調査の結果

上司とのコミュニケーション

- ① 管理職が時間を作って、コミュニケーションの機会を設けている
- ② 上司が忙しいので、十分に話ができる環境であるかは疑問
- ③ 特定職種(CW等)は十分なコミュニケーションが取れていない傾向が見受けられる

他部署間でのコミュニケーション

- ① 一般職員から見て看護師・リハ間での患者ケアに対すコミュニケーションは取れている
- ② 病棟によっては、部署間のコミュニケーションに温度差が見受けられる
- ③ 連絡事項等については、部署間のつながりが不足していて伝わりにくいことがある



東京さくら病院は、
医療・介護・リハビリテーションを通じて、
「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。

ヒアリング調査の結果

院内でのコミュニケーションでの一番の課題

- ① 法人と病院の位置づけが職員にわかりにくく、課題を伝える場所が不明で、伝たえても伝わらない
- ② 採用において法人と職員での認識にギャップがあり、人員不足のため忙しく、時間的な余裕がない
- ③ 意見に対するフィードバックがない為、意見が次第に出なくなる

コミュニケーションをスムーズにするためには

- ① 人員不足にならないように、人手が流出しない仕組みづくり
- ② 全員参加型の合同カンファレンス等での情報共有する場の設定
- ③ 他部署の仕事への理解を進めるグループ会議の場の設定



ヒアリング調査の結果(院内相談窓口)

産業医への相談窓口

- ① 産業医が居ることが確実に周知されていない
- ② 法人内の系列クリニックが産業医という事で行きづらい
- ③ 産業医の仕組みが理解されておらず、機能していない

セクハラ・パワハラの相談窓口

- ① 院内という身近な所と外部(第三者)との併設による窓口設置
- ② メンタルの事も相談できる窓口
- ③ 同性による対応

仕事や待遇において相談できる上司や同僚・他の部署等

- ① 全体的に上司が仕事に関する相談を聴くという関係ができている
- ② 特にCWの職員が相談できる関係が作れていない
- ③ クレーム対応の窓口が明確になって居る方がいい



ヒアリング調査の結果 (勤務体系・給与制度・評価制度)

勤務体系(労働時間・休日)について

- ① 上司の配慮等で希望の休みが取れるようになっている
- ② 人員が不足気味で残業が発生することもあり、休憩もとっていない
- ③ 所定休日以外の夏季・年末年始休暇を増やしてほしい

給与制度について

- ① 採用時における、給与体系・制度に対する明確な説明が不足している
- ② 給与の支給水準が他の病院より低いと感じる
- ③ 手当についての支給基準と公平性についての説明不足に対する不満

評価制度について

- ① 評価制度は有るが、誰が評価し、どういう評価になったのかフィードバックがない
- ② 評価の昇給・賞与への反映が不十分
- ③ 各職種に合った考課表と目標設定



支援によってわかった現状の課題

人材の確保・定着化

- 人材を確保するための、病院に合った募集・採用基準の設定
- 入職～職場定着に向けた教育研修体制・フォロー体制の構築
- 病院と法人の位置づけを職員にもわかるようにし、情報共有、病院への参画意識・コミュニケーションを高める会議体の体系化

働きやすさ確保のための環境整備

- 職員のメンタルヘルス対策(相談窓口の設置、職場改善等)への取組
- 職員へのハラスメント対策に関する体制の整備(相談窓口の整備、職員研修)
- 子育て中の職員に対する病院の勤務に合った保育体制の整備

病院と職場が成長できる制度の整備

- 所定休日・夏季・年末年始休暇の増加による他医療機関との差別化
- 採用時からの給与体系・手当等の制度周知の徹底と公平性の確保
- 職種別、等級別の考課表にもとづく評価とフィードバックによる評価の共有と納得感



支援を受けて感じたこと

- 経営者側が職員(の勤務環境)の事を考えているという意識が職員に安心感を与えるのだなと気付かされた、さらに改善活動を続けなければという思いを持った
- 部署を超えた、共同感(一体感)が職員には必要であると感じた
- 勤務環境改善へのきっかけを作ってあげる上司の役割が重要であると気付かされた
- これまで職員を大切に考え、環境改善等に取り組んできたつもりであったが、一般職員と意思疎通が十分図れておらず、結果として取組が不十分であったことを改めて気付かされた
- 病院の幹部職員に対する面談では申告できないこともあり、第三者がヒアリングしたことで、職員は要望を伝えることができたのではないかと感じた
- コミュニケーションが不十分であった事を指摘され、改めてコミュニケーションの難しさとその深さを考えさせられた



支援を受けて改革に取り組んだこと

- ① 院内相談窓口の設置
- ② 接遇委員会(多部署からの人員構成)での自らの改善への運動
- ③ 退職者事前面談(離職率を下げるために本部人事部が理由・配置転換等について相談)
- ④ 面接時本部人事部のスタッフが同席、面接時の意見を共有
- ⑤ 給与体系の変更(俸給制度:等級(役職)・号数(経験年数))-平成28年4月から(本部主導)



支援を受けて改革に取り組んだこと

⑥ 病児保育制度の充実(欠勤防止)

例:夜間に発熱した場合は、ネットで当グループの小児科に予約し、翌朝受診しそのまま母親の仕事が終了するまで病児保育室で預かる

⑦ 幼稚園児の午後保育の受入(離職防止)

3歳以上の幼稚園児を抱えると午後の仕事に支障が発生するため、幼稚園終了後バスで園児を送迎してもらい病院の保育室で預かる

⑧ 24時間保育枠の拡大(離職防止)

現在、月曜日の24時間保育を施行しているが、もう1日24時間保育日を設置

⑨ 多様な勤務体系を構築(採用の拡大)

10~14時の勤務体系:食介・受持ちフリー・お風呂係・経管管理係の業務担当等

⑩ 誕生日休暇の設置(他病院との差別化)

⑪ E-learning制度の運用(残業削減、研修補助費の削減)

講義・研修のための残業を減らし、いつでも・どこでも研修できる体制を年間65万円かけて構築。学研ナーシングサポートを利用(現在研修費用として65万円計上)

⑫ リハビリ科:業務の分担化(残業削減)

リーダー業務として翌日のスケジュール業務を、スケジュール係を設置、業務の分担化をしリーダーの残業を削減

⑬ リハビリ科:研修補助金(教育システム)



院内相談窓口等の設置・周知

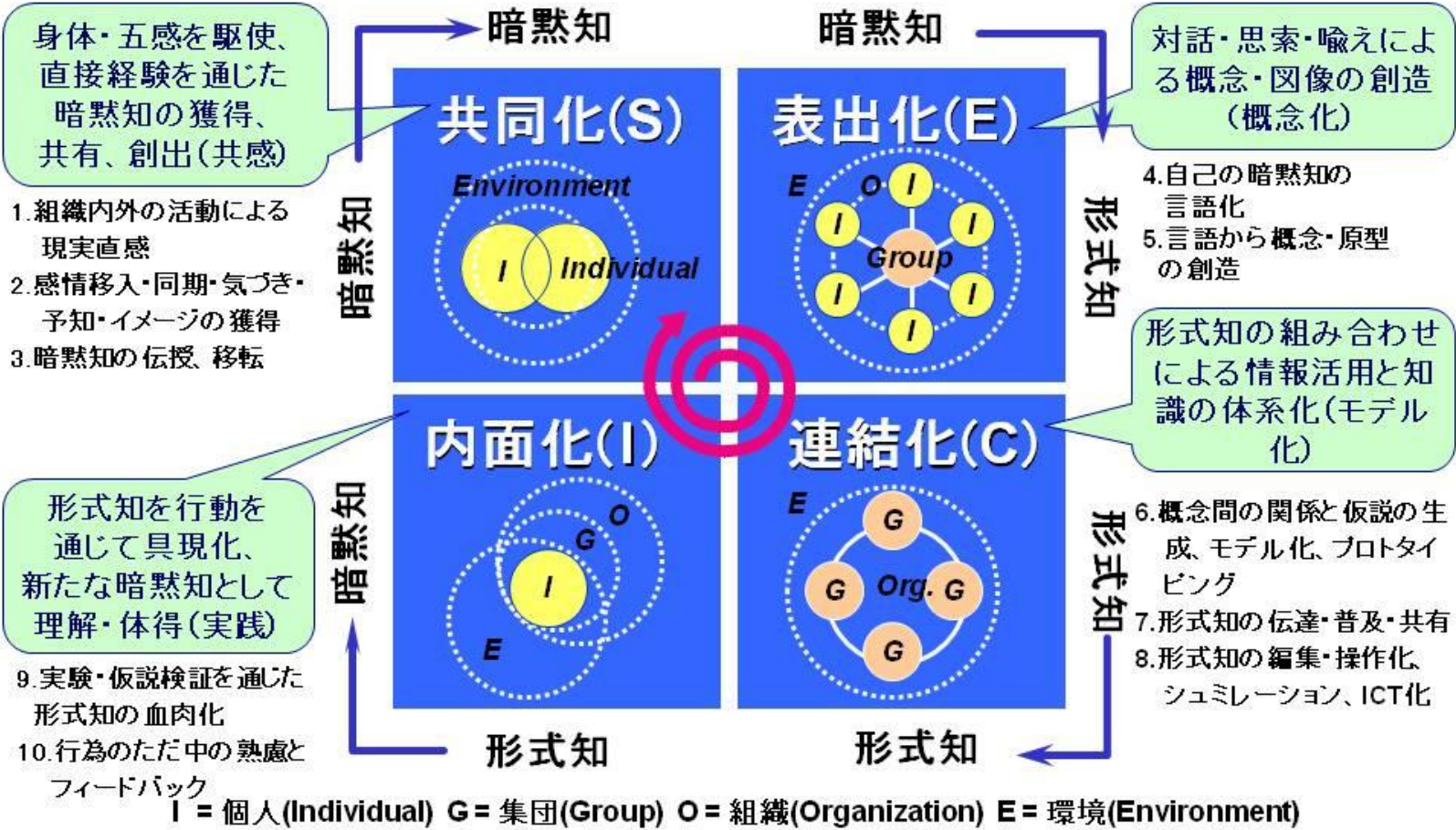
労働衛生委員会活動の一環として

- セクハラ・パワハラ窓口を医事課に設置
男女一人ずつの相談員を労働衛生委員会から
選出配置
- 健康診断の項目を増やす検討開始
腫瘍マーカー、胃内視鏡検査、便潜血反応を選
択性で検査



東京さくら病院は、医療・介護・リハビリテーションを通じて、「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。

組織的知識創造プロセス - SECIモデル -

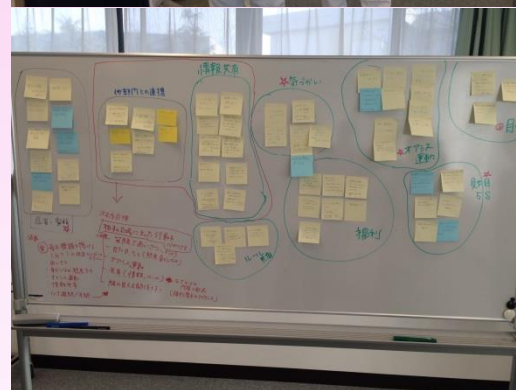
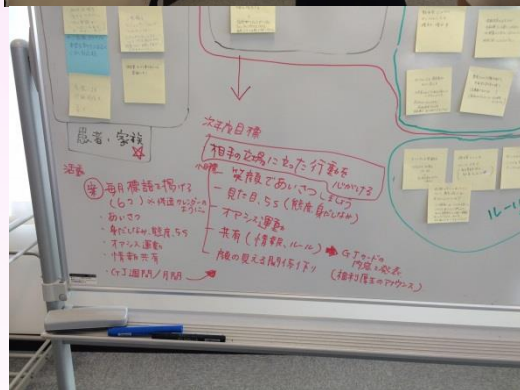




接遇委員会の活動を通じて

職員参加型の接遇改革（自分たちの課題を共有して解決に向けた取り組みとして指導）

KJ法を用いた来年度の改革予定を決定





今年度の接遇目標

相手の立場に立った行動を心がける

笑顔で挨拶

見た目、5S(態度、身だしなみ)

オアシス運動

共有(情報、ルール)

⇒Good Jobカードの内容の共有

⇒福利厚生や制度の情報発信

顔の見える関係づくり



月目標の設定(4個、3回繰り返し)

- 笑顔であいさつ
- 思いやりの心を見える形で
- オアシス運動
オ:お願いします
ア:ありがとうございます
シ:失礼します
ス:すみませんでした
- みんなでしようコミュニケーションほうれんそう

委員会は、反省を繰り返しPDCAサイクルを動かす原動力となる(暗黙知を共同化・表出化・連結化・内面化、SECIモデルを実行))



これから取り組む改善

- ① 保育制度（園児の受け入れ可能）：子育ての
看護師確保に向けての改善、午後保育等
- ② 誕生日休暇の設置（他医療機関との差別化）
- ③ 敷地内コンビニの設立（計画中）（本部主導）
職員が生き生きしてほしいとの思いから
- ④ ストレスチェックを基にワークエンゲイジメント運動



Fujitsuの例：ストレスチェックから
健康増進本部が中心となって
集団分析結果を活用した働きやすい環境づくり
職場環境改善につなげる
ストレス診断と組織評価
組織のストレス状態シート
組織内の高ストレス職場のストレス要因
総合健康リスクとワークエンゲイジメント



ワークエンゲイジメント

- ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。
- 仕事から活力を得て生き生きしている状態
- 規定要因としては、仕事の資源と個人資源である
 - 仕事の資源：上司からのパフォーマンス・フィードバック、社会的支援、上司によるコーチング、仕事のコントロール、革新的な風土、報酬、承認、組織と個人との価値の一致
 - 個人資源：環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価、目標設定、動機づけ、パフォーマンス、仕事や生活への満足感



ワークエンゲイジメントの3要素

1. 活力

- 就業中の高い水準のエネルギーや心理的回復力

2. 熱意

- 仕事への強い関与
- 仕事の有意味感
- 熱中・誇り

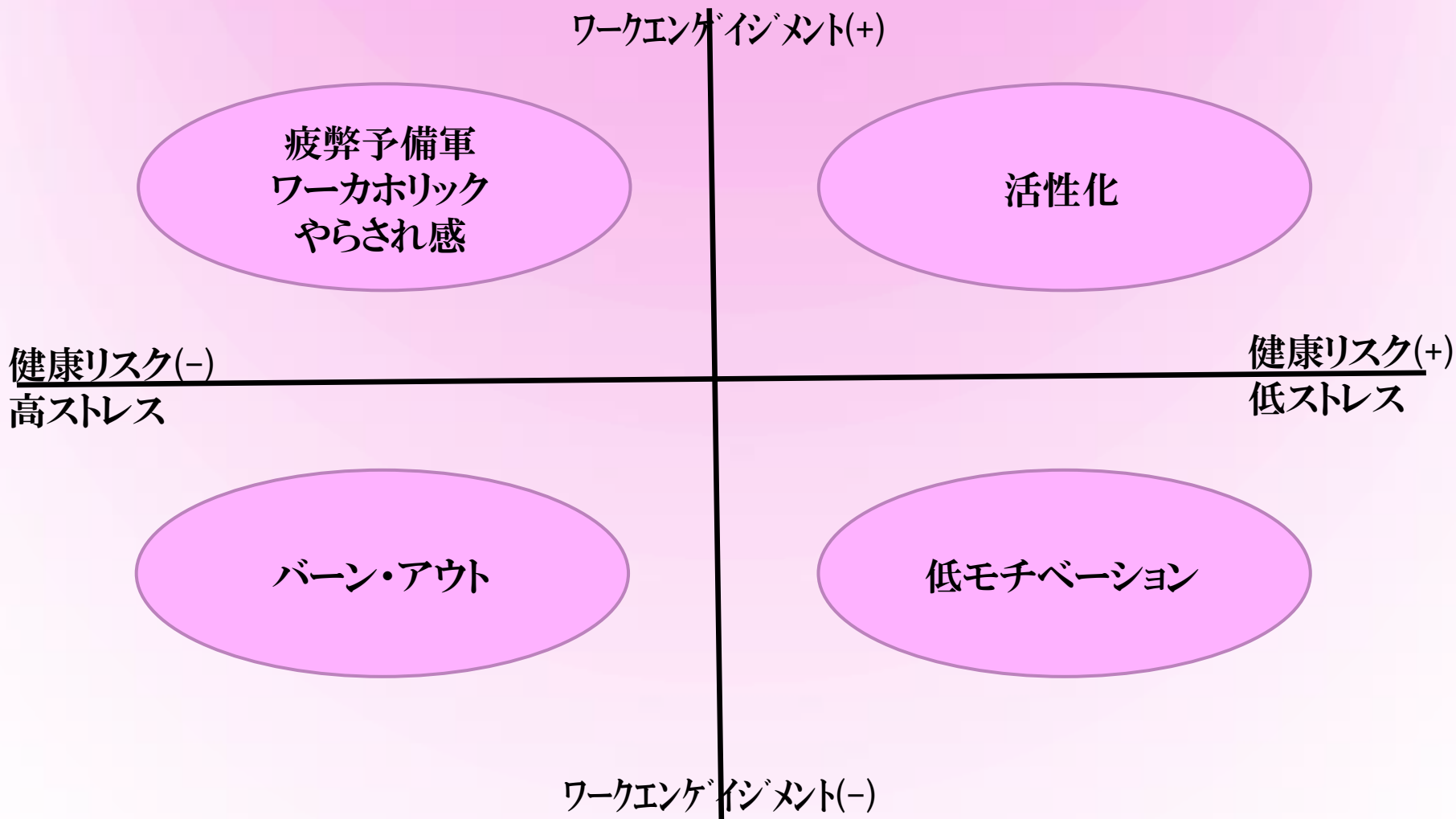
3. 没頭

- 仕事への集中と没頭



東京さくら病院は、
医療・介護・リハビリテーションを通じて、
「あんしん」と「まごころ」をお届けいたします。

健康総合リスクとワークエンゲイジメント





まとめ

- 医療環境を改善することは、組織の健全化を招くことになるだろう
- 医療環境改善に取り組む姿勢は、職員への安心感を醸成する可能性がある
- 各委員会の自発的活動によって医療環境が改善できるのでは
- ストレスチェックとワークエンゲイジメントを考え職員の健全・組織の健全化を図っていきたい