

医療機関管理者の皆さまへ

組織の健康診断をしませんか？

～東京都医療勤務環境改善支援センター活用マニュアル～
(改訂版)



令和5年4月

東京都医療勤務環境改善支援センター

あなたの組織は健康ですか？

あなたの医療機関は今、どのような状態にありますか。自分では健康であると思っけていても、実は危険を知らせる SOS が出ているかもしれません。

日々の忙しさから、ついつい健康診断は後回しになりがちですが、病気になってからでは遅いのです。からだの健康診断をするように、組織の健康診断もしてみませんか。

健康診断では、組織の課題だけでなく、組織の魅力を発見・再確認しましょう！あなたが知らない魅力がまだまだあるかもしれません。



無料で支援を受けられます！


東京都医療勤務環境改善支援センター（以下「支援センター」という。）では、医業経営コンサルタントや社会保険労務士といった専門家を配置し、現状分析や課題・魅力の発見といった「組織の健康診断」をお手伝いします。支援は無料で受けられますので、各医療機関において、職場の勤務環境を見直す契機とするためにも、支援センターを有効にご活用ください。

支援センターって何？

支援センターは、勤務環境改善に取り組む都内医療機関（病院及び診療所）を支援するために、平成26年10月に東京都が設置した機関です。支援センターでは主に以下の取組を行っております。

- ◆ 専門家による支援（導入支援、組織力向上支援、医師労働時間短縮計画作成支援、訪問相談、随時相談）
- ◆ 普及啓発活動（調査・情報収集等、研修会等の実施、周知・広報）

支援センターで支援を受ける効果

- 第三者の視点により、自分の状態を客観的に把握出来る。
 - 組織の課題や弱点が明確になるだけでなく、魅力、強みが認識出来る。
- 
- 組織の活性化、職員の意識改革が図れる。
 - 課題を改善するとともに、魅力を強化、情報発信していくことで、患者や医療従事者から「選ばれる施設」になる。

詳細は、次頁以降を御確認ください。

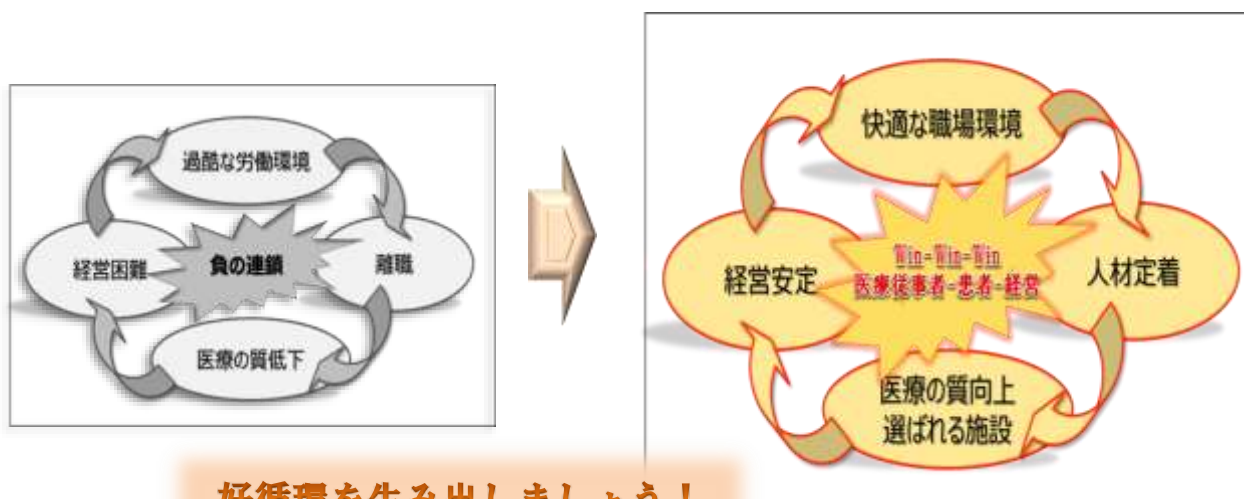
勤務環境改善に関する医療機関からの声や支援センターの支援内容などを以下にまとめましたので、取組の参考にしてください。

Q なぜ勤務環境改善に取り組む必要があるのですか。

医療従事者は、長時間労働や夜勤・交替制勤務等厳しい勤務環境に置かれています。この環境を放置したままですと、医療従事者の疲弊が蓄積され、医療の質の低下や医療事故・訴訟リスクを高める要因にもなります。また、勤務環境の悪化が医療従事者の離職にもつながり、それがますます勤務環境を悪化させるという悪循環を招くことにもなります。

この悪循環に断ち切り、**医療従事者が健康で安心して働くことが出来る環境を整備することは、管理者の責務**です。管理者が職員のことを考え行動することで、それが例え些細なことであっても、「自分たちのことを考えてくれている」という実感が“やる気”を生むとともに帰属意識を高めることにもつながります。

さらには、職員の“やる気”は安全で質の高い医療を生み出し、それが「選ばれる施設」となり、ひいては「経営の安定」にもつながります。



好循環を生み出しましょう！

また、今後は、医療需要が高まる一方で、それを支える生産年齢人口が減少していきます。つまり、医療を支える人材の確保がますます困難となり、医療従事者の争奪戦が起きることも予想されます。そのような中で、患者からだけでなく、**医療従事者からも「選ばれる施設」**にならなければなりません。

「自分のところはまだ大丈夫」という意識は危険です。将来のあり方を考える上でも、今こそ勤務環境について真剣に考えてみてください。

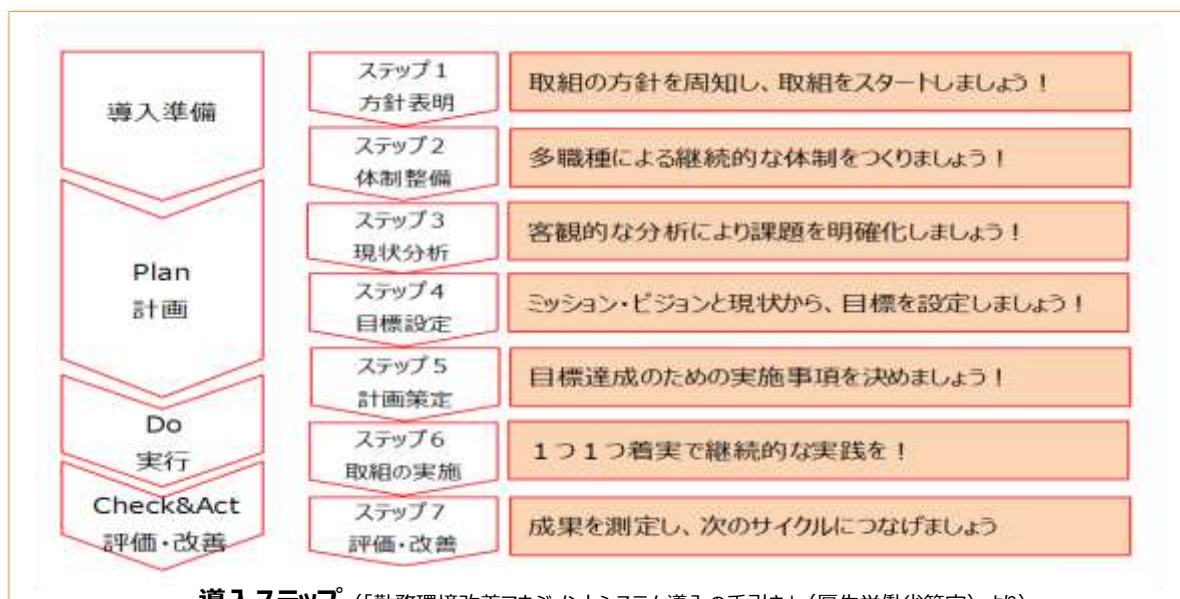
Q 勤務環境改善に取り組むだけの人員も費用もありません。どうすればよいですか。

勤務環境改善を「大げさなもの」と考える必要はありません。まずは、些細なことから取り組みませんか？例えば、日ごろからのコミュニケーションを少し良くするだけで、職場の雰囲気は大きく変わります。

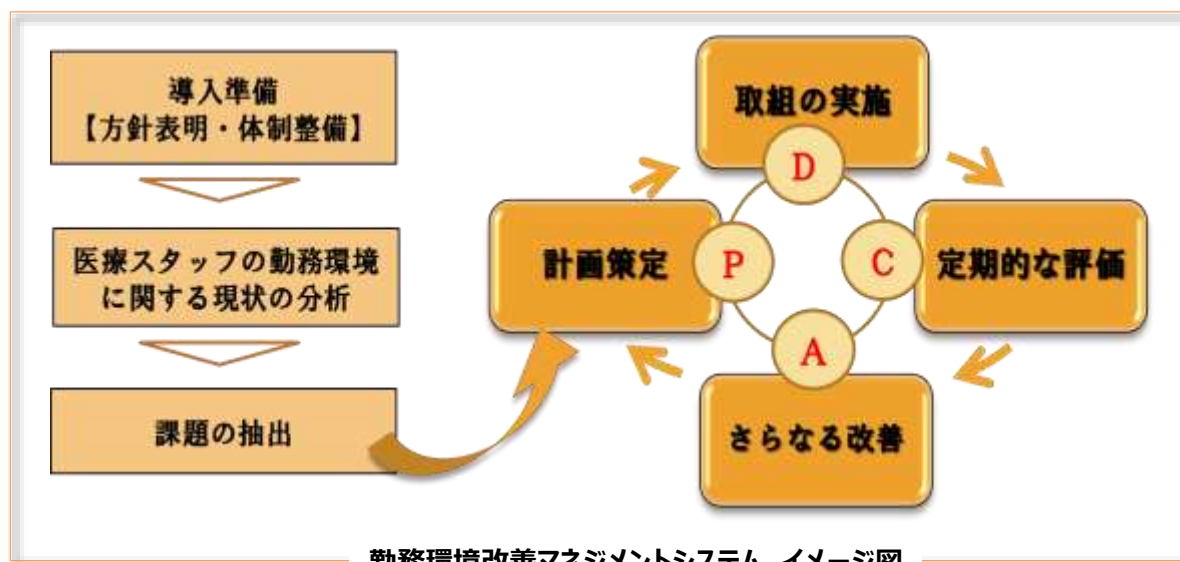
完璧を求めるのではなく、まずは出来るところから少しずつ始め、「一つできたらまた一つ」と取り組んでみてください。それによって職員の意識も変わり、徐々に職場全体での取組に波及していきます。

Q 勤務環境改善に取り組みたいが、どのような手順で取り組めばよいですか。

以下のような手順（下図「導入ステップ」）が有効であると考えています。ただし、医療機関の状況は様々ですので、この手順を参考にしながら、各医療機関にあった手順で進めてみてください。



勤務環境改善の取組を一時的なものとして終わらせてしまうのではなく、無理なく継続的な活動として取り組んでいくことにより、実質的な成果を創り出していくことができます。そのためには、勤務環境改善のための PDCA サイクル（勤務環境改善マネジメントシステム）を確立し、**継続的なサイクルを回していくことが重要**です。上記のような一定の手順を踏み、ステップ・バイ・ステップで着実に取組を進めていきましょう。



※勤務環境改善マネジメントシステム

各医療機関において、「医師、看護職、薬剤師、事務職員等の幅広い医療従事者の協力の下、一連の過程を定めて継続的に行う自主的な勤務環境改善活動を促進することにより、快適な職場環境を形成し、医療従事者の健康増進と安全確保を図るとともに、医療の質を高め、患者の安全と健康の確保に資すること」を目的として、各医療機関等のそれぞれの実態に合った形で、自主的に行われる任意の仕組み

Q 支援センターとはどのような組織ですか。

支援センターは、**労働基準監督署や都の立入調査のような指導・監督を実施する機関ではありません**。それらと大きく異なる点は、支援センターが**管理者の視点に立っている**ということです。厳しい勤務環境の中で、単に強制や規制をするのではなく、可能な限りの改善が図れるよう、「管理者のよきパートナー」としてお手伝いします。

なお、支援センターでの支援を通じて得た情報が**都の他部署や外部機関へ伝わることはありません**ので、安心して御相談ください。

支援対象は、都内全医療機関（病院及び診療所）です。

なお、取組主体はあくまで医療機関自身ですので、**自らの職場環境を自らの手で良くしようとする意識**が大切です。

Q どのような支援が受けられますか。

支援センターには、医業経営の専門家である**医業経営コンサルタント**と労務管理の専門家である**社会保険労務士**を配置し、専門家による以下の支援を実施しています。

1 導入支援

勤務環境改善への取組の導入部分を支援します。医療機関の現状に応じて以下の3種類の支援を選択してください。

(1) 現状分析・課題抽出支援 <前述の導入ステップの「**ステップ3～5**」を支援します>

「何から取り組むべきかわからない」「職員の満足度（意識）から課題や魅力を把握したい」などの医療機関を対象に、専門家が管理者・職員にヒアリングを実施するとともに、医療機関において実施する「勤務環境チェックリスト」を活用した職員意識調査から、課題や魅力の抽出を支援します。その後、医療機関による課題に対する改善計画の策定をアドバイスしながら支援します。

ポイント

- 第三者の視点を生かし、医療機関自身では気づけなかった課題や魅力が把握できます。
- 職員の意識調査により、職員が何を考え、何を求めているのかが確認できます。
- 管理者側が認識している課題と職員側が認識している課題が一致しているのか、食い違いがあるのかが確認できます。

(2) 課題選択型支援

ア 労務管理相談 <前述の導入ステップの「**ステップ3～5**」を支援します>

「労働時間に関して課題があることは認識しているが、具体的な改善方法が見つからない」「両立支援制度の見直しに向けた助言が欲しい」などの相談したい課題（1つ）を持つ医療機関を対象に、医療労務管理に関する専門家が、改善に向けた事例紹介や改善ポイントの提案等の助言により支援します。また、その課題について、医療機関による改善計画の策定をアドバイスしながら支援します。

* 支援対象分野：労働時間等の管理、雇用契約・人事制度、両立支援制度、ハラスメント対策・メンタルヘルス対策

イ 医療経営相談 <前述の導入ステップの「ステップ3～5」を支援します>

「安定的な人材確保に向けてどんな対策があるのか知りたい」「業務負担軽減のための方法を検討したい」などの相談したい課題（1つ）を持つ医療機関を対象に、医療経営に関する専門家が、改善に向けた事例紹介や改善ポイントの提案等の助言により支援します。また、相談事項について、医療機関による改善計画の策定をアドバイスしながら支援します。

* 支援対象分野： 離職率の改善、院内コミュニケーションの改善、業務の効率化手順、人材基礎力育成

支援の進め方(4～5回の訪問を予定)

- ①医療機関の現状や意向を専門家が訪問しヒアリングします。
- ②相談事項に関わる院内規程、制度、実績データ等を御提供いただきます。
- ③いただいた情報から助言や改善の方向性等について御提案いたします。
- ④提案内容を基に、医療機関においてその課題の改善計画書を策定いただきます。策定に向けてアドバイザーが助言します。

※無料での支援となります。相談、提案には限界がありますので、あらかじめ御了承ください。

ポイント

- 改善したい事項について、短期間で専門家から具体的な助言を得ることができます。
- 改善計画について専門的・客観的視点を取り入れることができます。

2 組織力向上支援（研修講師派遣）

医療機関及び医療関係団体等が企画する研修会や勉強会等において、アドバイザーを講師として派遣します。

具体的な内容等については、医療機関及び医療関係団体等と調整の上決定します。なお、講師派遣については、原則1時間程度とします。

※ワークショップや少人数での勉強会等にも御活用ください。

「管理職に病床稼働率や人件費率を知ってもらいたい」
「管理職だから労務管理の知識を養いたい」
「医療安全管理の意識を浸透させたい」
「部下のやる気を引き出したい」
「ハラスメントとならないために何に注意すべきなの？」
「院内のコミュニケーションをより円滑にするにはどうすべきか？」
「医師の働き方改革を職員に周知したい」



【講師派遣テーマ（例）】

- 病院経営に関するデータの見方（管理職層対象）
- 労務関係法規（管理職層対象）
- 安全管理、リスク管理（看護師長クラス以上対象）
- 人事評価制度、給与制度について
- ハラスメント対策
- 組織活性化のための様々なスキル
- 医師の働き方改革

3 医師労働時間短縮計画作成支援

年間の時間外・休日労働が960時間を超えている医師が勤務している医療機関を対象に、医師の働き方改革に向け、医療機関の医師労働時間短縮計画の作成に係る取組を支援します。

4 訪問相談支援

希望する医療機関にアドバイザーが訪問し、勤務環境改善に係る相談内容に対して助言を行います。

また、必要に応じて支援センターの概要を説明し、医療機関の現状に合った支援の紹介をさせていただきます。

まずは下記「5 随時相談」の相談窓口までお電話いただき、お気軽に御利用ください。

支援を受ける際の留意事項

- 勤務環境改善への取組主体は医療機関です。
 - ◇ 支援の目的は、「**支援を受けた医療機関が、その後、自主的に勤務環境改善に取り組める環境を整備すること**」です。
 - ◇ 取組主体は医療機関自身であり、専門家は補佐的な立場です。「専門家が全てやってくれる」という「受け身の姿勢」ではなく、医療機関が自主的に考え、積極的に行動してください。
 - ◇ 本支援の趣旨を踏まえ、毎年度応募のある医療機関に対しては、医療機関における取組が恒常的なものとならないよう、これまでの支援を踏まえた取組状況の確認をさせていただく場合があります。（場合によっては支援に応じかねることがありますので、あらかじめ御了承ください。）
- 支援を受けるに当たっては、組織として意思決定してください。
 - ◇ 管理者が本取組について十分な理解をしていないと、効果的な取組となりません。**必ず管理者の意向を確認**してください。
 - ◇ 職員に対しては、取組の経緯や目的について丁寧に説明し、組織的な取組であることの十分な理解を得てください。
- 支援終了後は、医療機関独自に勤務環境改善に取り組んでください。
 - ◇ 東京都の支援は「**勤務環境改善に取り組むきっかけづくり**」であり、課題・魅力の把握や改善計画の策定、がゴールではありません。「勤務環境改善マネジメントシステム」を参考に、出来ることから実行してください。

5 随時相談

医療機関が勤務環境の改善に取り組む際に、疑問に感じたことやわからないことなどに対して、電話により専門家が相談に応じます。
まずはお気軽に下記まで御相談ください。



医療経営コンサルタント・社会保険労務士による電話相談窓口

03 - 6272 - 9345

【受付時間】平日9時30分から17時30分まで

【受付場所】公益社団法人日本医療経営コンサルタント協会内

(千代田区三番町9番15号ホスピタルプラザビル5階)

Q 実際に支援を受けたいのですがどうしたらよいですか。

随時募集していますので、希望する医療機関は、まずは電話（**随時相談窓口：03-6272-9345**）にて御相談ください。なお、訪問可能医療機関数には限りがありますので、出来るだけ早めに御連絡いただくことをお勧めします。

Q 職員からの要望にはどこまで応えればよいですか。

課題に対しては、すぐに改善出来るものだけでなく、改善までに時間がかかるもの、改善が難しいものがあると思います。まずは出来ることから取り組みましょう。

少しでも取組を進め、その取組を職員に周知することで、職員側は「管理者層は自分たちのことを思ってくれている」と感じるようになります。大きなことに取り組むよりも、まずはすぐに取り組めることを実践し、それを職員に感じてもらうことにより職員の捉え方は全く変わります。

なお、中長期的に取り組む課題に対しては、改善計画を策定し、ある程度の見通しを職員に提示することも大切です。



随時相談ではどのような相談ができますか。

一例として以下のような相談に対応します。ただし、すぐに応えられない相談につきましては、少しお時間をいただく場合もありますのであらかじめ御了承ください。

- ○○の取組について、他機関での取組を紹介してもらえませんか。
- 院内で○○を進めたいと考えているが、活用出来る助成制度等はありませんか。
- 就業規則を見直したい。気を付ける点はありますか。
- 休業、休暇制度を充実させたい。具体的にどのような制度がありますか。
- 看護職員の離職率を改善したい。どのような分析が必要ですか。
- 現状を把握・分析する際に、どのようなデータを参考にしたらよいですか。
- 「経営の安定」を評価する際に、どのようなデータを参考にしたらよいですか。
- 医師（看護師）の負担軽減策に効果的な取組はどのような取組がありますか。
- 医師の働き方改革の進め方について相談したい。
- 宿日直許可申請に必要な書類は何ですか。
- 勤務実態把握や勤務間インターバルについて相談したい。 等

～勤務環境改善に一步步取組んでいきましょう～



貴院の取組を東京都医療勤務環境改善支援センターが支援します！

★今回募集

(1)導入支援 A 現状分析・課題抽出支援 ※上図③～⑤の支援
 B 労務管理相談 ※上図⑤の支援
 C 医業経営相談 ※上図⑤の支援

(2)組織力向上支援(院内研修等への講師派遣) ※上図⑥の支援

★その他 勤務環境改善に関する相談を随時受け付けております！
 医業経営コンサルタント・社会保険労務士による電話・来所相談窓口
 ☎ 03-6272-9345

支援センターの取組については、福祉保健局ホームページにて随時情報提供します。

<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/iryo/sonota/kinmukankyoukaizen/index.html>