

医療勤務環境改善マネジメントシステム普及促進セミナー

平成27年11月20日（金）@札幌

【事例発表②】

勤務環境改善 「働き方改革」

札幌市病院局市立札幌病院

看護部長 勝見真澄

市立札幌病院 概要

市立札幌病院

創立 : 明治2年 141年の歴史

設置主体 : 札幌市

病床数 : 798床

機能 : 高度急性期病院

指定 地域医療支援病院

総合周産期母子医療センター

地域がん診療連携拠点病院

災害拠点病院

第一種・第二種感染症指定医療機関

精神科救急医療施設 など

入院患者 : 526名/日 (平成26年度実績)

外来患者 : 1663名/日 (平成26年度実績)

平均在院日数 : 12日 (平成26年度実績)

診療科 : 32診療科

職員数 : 1072名 (平成27年4月1日現在)

医師 145名

看護部職員 709名

理念

すべての患者さんに対して
その人格・信条を尊重し、
つねに“やさしさ”をもって
診療に専心する。

市立札幌病院の果たすべき役割

市立札幌病院ビジョン（将来像）

1. 地域医療支援病院として、患者さんや医療機関に信頼される地域完結型医療の提供により北海道・札幌を支える
「基幹病院」
2. 高度急性期を中心とした医療・政策医療・集学的医療などを提供する
「多機能病院」
3. 将来さらに質の高い医療を提供すべく信頼される人材を育成する
「発展する病院」
4. 2025年にむけた医療・介護機能の再編に対応した健全な運営を行う
「自立した病院」

新ステージアッププラン平成27～30年度

看護部について

看護部理念

私たちは「科学する眼」と
「確かな技術」で
心の通う看護を提供します

1. 看護単位：22単位

2. 看護配置：

一般病棟	7対1
救命救急センター	2対1
救命救急センター	4対1
NICU	4対1
MFICU	3対1
精神医療センター	10対1
小児病棟	7対1

3. 看護方式

4. 勤務体制

5. 職員

固定チーム継続受け持ち方式

各病棟 3交代制

手術室・外来 2交代制

管理日当直体制

看護職員（正規）713名

平均年齢 35.6歳

平均在職年数 10.4年

離職率 全体8.3%

新人6.4%

育児短時間制度利用者 21名

母体保護/育児支援制度関連37名

夜勤免除27名

非稼働職員57名

（職員数等は平成27年10月1日現在、

平均年齢・在職年数・離職率は平成26年度実績）

雇用の質向上への取り組みの背景

職員満足度調査結果（平成23.24年度結果）

「仕事に見合った給料をもらっている」 5.9%・7.1%
「ペーパーワークが多い」 90%・89%
「やりたいケアをする時間がたりない」 72.5%・65.8%
「休みは希望した日に取得できている」 49.3%・45.9%

育児支援制度
利用者が増加
し、それに伴
い他のスタッ
フへの負担が
増加している

患者の重症度
は高くなり、
在院日数加速
的に短縮して
いる

心身の不調で休務する職員
が少しずつ増えている

退職理由に一度リ
セットしたい

時間外勤務時間が
削減しない

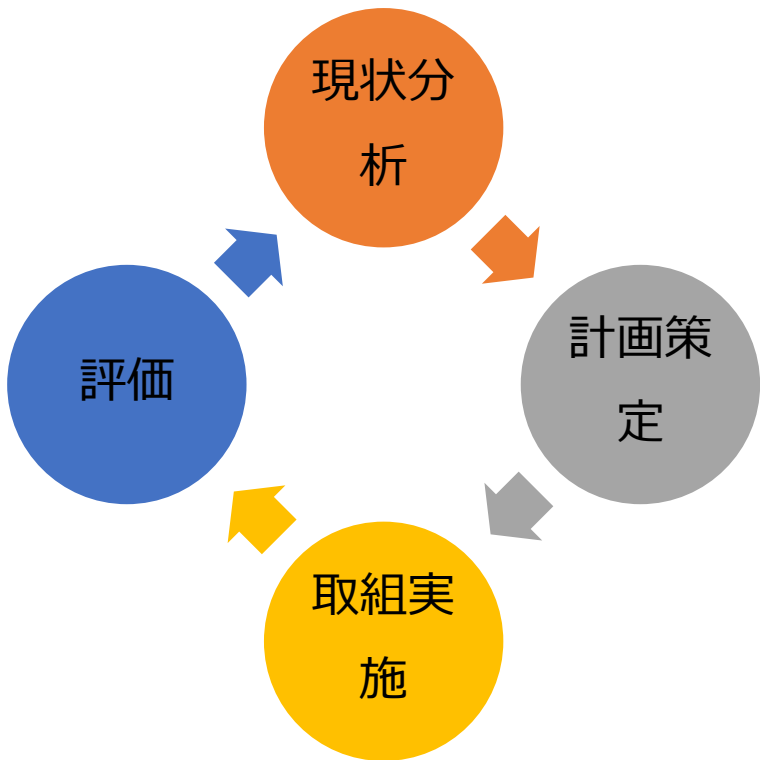
年次休暇取得率
が上がらない

職員満足が、必ず顧客サービス価値を高められるということではない。しかし、職員満足は、その人のモチベーションやここで働きたいという思いを生み出す。モチベーションを持っている経験豊富なスタッフがいる組織は、顧客サービス価値を高められる。職員満足を高めるためには、内部サービス品質＝雇用の質を向上させることが重要である。看護は、ひとり一人の看護職員が創り出すものである。

雇用の質向上にむけてのこれまでの取組

	働き方・休み方改善	健康支援	働きやすさ環境整備	働きがいの向上
以前	時間外勤務の基本的な考え方 策定 (平成22年～) 勤務表作成基準策定 (平成22年～)	管理者向けメンタルヘルス講演会 (平成20年～)	リリーフ体制 (平成18年～) 看護職員満足度調査実施 (平成21年～)	キャリア開発プログラム(平成20年～) 育児短時間制度
平成25年度	看護事務補助スタッフ3部署配置 急性期看護補助体制加算75対1	新採用職員メンタルヘルス研修 看護部衛生管理者による長時間勤務者面談		認定看護師学会参加費用助成
平成26年度	看護事務補助スタッフ2部署1名体制 急性期看護補助体制加算50対1 病棟薬剤師加算 (12月～)	看護部メンタルヘルス体制整備	看護記録の見直し (標準看護計画導入) 看護部委員会活動一部休会	所属長面談の強化 eラーニング導入
平成27年度	看護事務補助スタッフ全部署配置 夜間補助者3病棟導入 遅出勤務 試行 入院支援担当係導入 ポシィ外設置(人材確保・WLB推進) 看護提供方式 1病棟PNSへ変更 看護師長研修 (タイムマネジメント) 外部委託による業務量調査実施		看護部委員会活動一部休会	夜勤手当の増額 新卒者4月1日本採用子育て支援制度利用者面談 副看護師長研修 (Ehバージョンマネジメント) 院内認定看護師制度導入

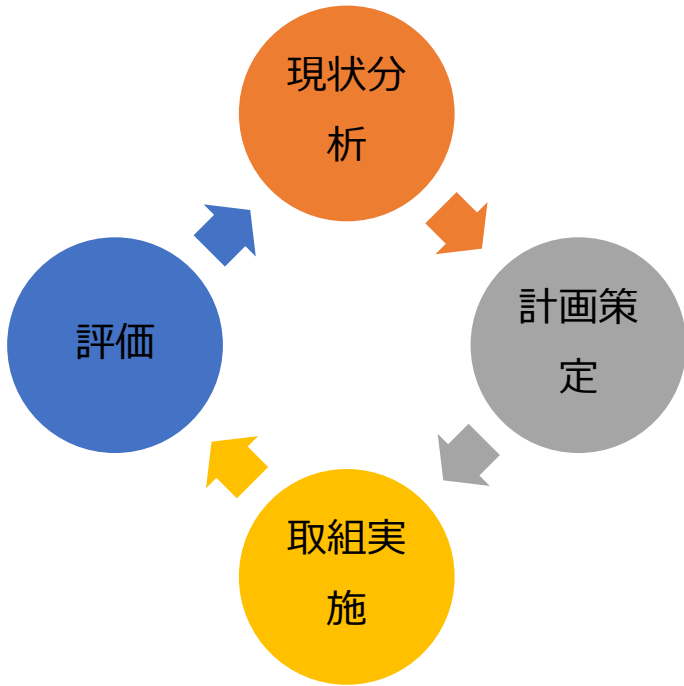
取組み①メンタルヘルス対策の充実



具体策：看護部メンタルヘルス支援体制

現状分析	近年、メンタルヘルスの重要性が高まり、看護部においても毎年数名のスタッフがメンタル不調をきたし、特に新採用職員が増加傾向である。専門的な支援が不十分であり、スタッフを支える管理者の負担も増大している。そこで精神看護専門看護師と協働しメンタルヘルス体制を構築することは有効である
計画策定	看護課長、看護係長、精神看護専門看護師、部署管理者による体制整備検討会をもつ メンタルヘルス相談窓口を設置 新採用職員 採用後GHQ精神健康調査実施、スクリーニング メンタル不調リスクのある者に対して定期的なフォロー
取組実施	新採用職員にGHQ精神健康調査実施、現状把握と早期介入 メンタルヘルス相談窓口メール開設・ヘルス講演会（ラインケア）
評価	看護管理者へのアンケートの結果、支援体制について70%満足 自部署スタッフのメンタル相談、早期介入できた

取組み②看護に専念できる体制構築



具体策：看護事務補助スタッフ導入

現状分析	看護師・助産師の業務の中で、診療報酬制度に関連した書類作成等に加えて、職員増加に伴う労務管理上の事務作業が増加傾向にある。患者に安心・安全・心の通う看護を提供するためには、専門職が専門性を活かした業務に専念できる体制の整備が不可欠である。ベッドサイドケアの補助ではなく事務作業を専門とする新たな職種：看護事務補助スタッフの導入が必要である
計画策定	看護事務補助スタッフの採用についての交渉・採用活動 業務支援担当課長・業務支援担当係長が中心となり、看護事務補助スタッフの業務内容を整理、手順書作成、育成計画検討 配属部署への周知
取組実施	平成25年3名 平成26年10名 平成27年18名 入職時トレーニング実施 看護管理者・看護師・助産師・医療補助員の事務作業を移行
評価	事務作業軽減したという現場の声、評価は年度末

平成27年3月 WLB実現にむけた思い

看護師長・副看護師長・臨床指導者とのキャリア面談結果

- ・目の前の業務に追われ、キャリアビジョンを描けない

職員満足度調査結果（平成23・24・25・26年度結果）

- ・「仕事に見合った給料をもらっている」
5.9%・7.1%・4.2%・8.8%
- ・「ペーパーワークが多い」 90%・89%・88.8%・85.8%
- ・「やりたいケアをする時間がたりない」
72.5%・65.8%・67.7%・66.1%
- ・「休みは希望した日に取得できている」
49.3%・45.9%・47.5%・50.7%

休暇取得状況

- ・取得日数は増加していない

時間外勤務時間

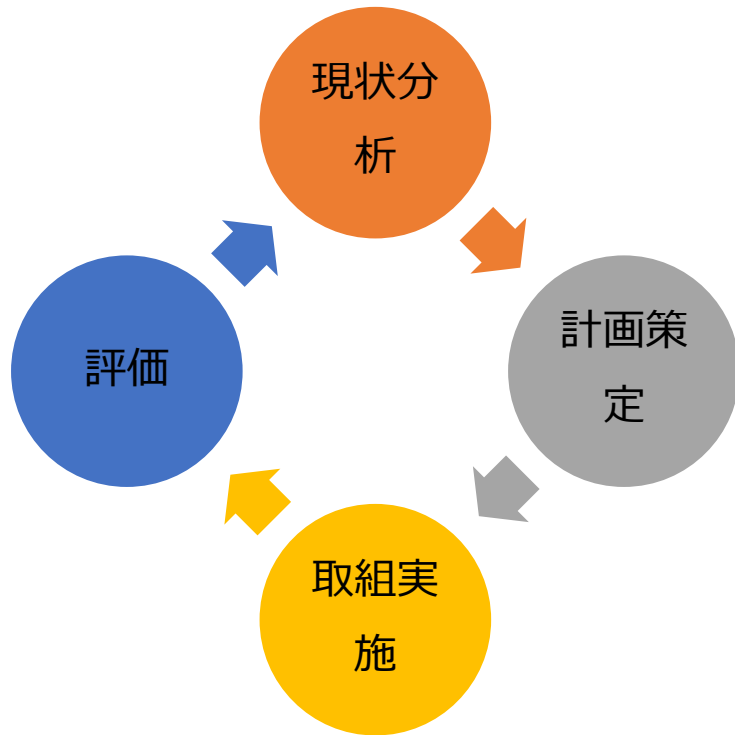
- ・1時間の削減に留まっている

自分たちの業務を客観的に測り、それをもとに職員ひとり一人が働き続けられる職場づくりに向け、知恵を出し合ってほしい。その実現のために「働き方改革」を看護部目標に掲げ取組みたい。

委員会活動は休止して組織的にボトムアップでWLB推進に取り組む必要がある。

管理職にタイムマネジメント・モチベーションマネジメントの知識を習得させ、それを部署運営にいかしてほしい

取組み③煩雑な業務の改善



具体策：入院支援担当係の設置	
現状分析	患者の入院時に関わる業務が膨大である。入院に関連する諸説明や患者からの生活歴等の聞き取り、内服薬の確認、それらの入力作業など多岐にわたる。それが時間外勤務の要因の1つとなっていることから、その業務を集約し、看護師の業務負担を軽減しかつ患者サービス向上につなげることが必要。
計画策定	段階的に実施する 平成27年 月より、3診療科のクリニカルパス適応患者よりはじめる。その実績を見ながら診療科拡大する 担当する看護師は、外来看護師のローテーションとし、業務量の推移をモニタリングする
取組実施	平成27年6月より、3診療科のクリニカルパス適応患者よりはじめる
評価	病棟看護師業務軽減60%効果・23分削減、患者サービス向上80%効果あり、外来看護師業務効率30%効果、負担感70%

取組み④平成27年度WLB推進かえるプロジェクト

参加
シッ
プ

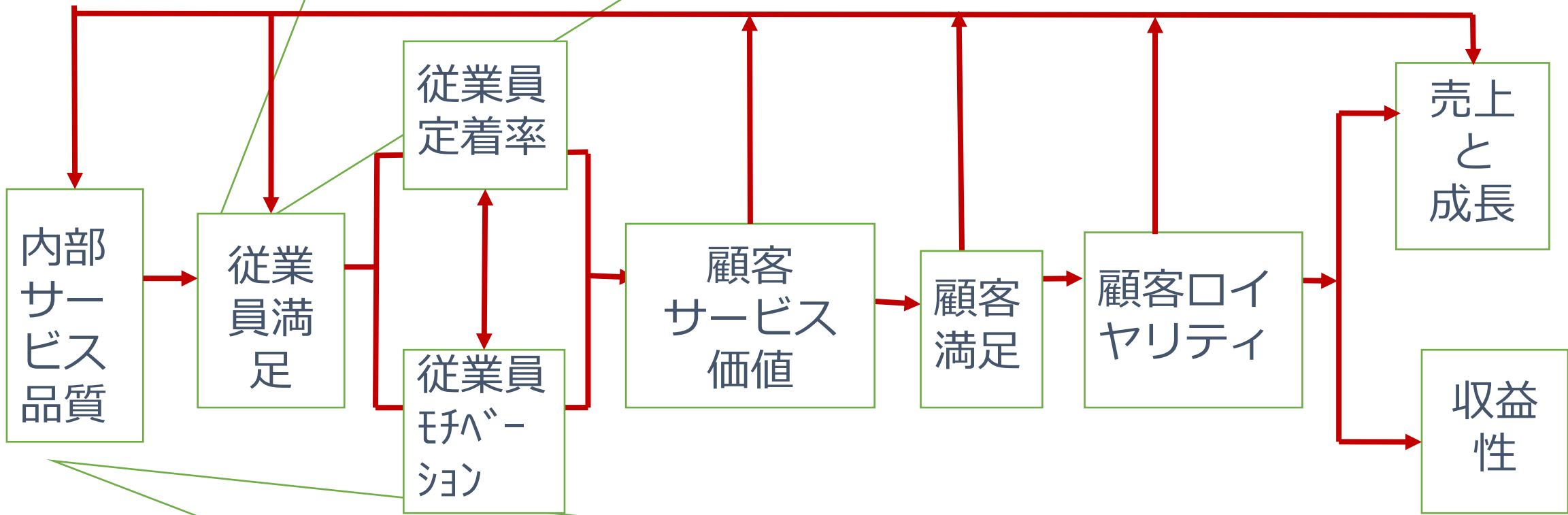
委任
シッ
プ

- 4月 : 看護部委員会活動一部休会とし、WLB推進にむけたプロジェクト設置の表明
- 5月 : 多職種参加、メンバーは自薦、プロジェクト稼働開始
これまでの現状の再共有
- 6月 : 現状把握
 - ・ 労務環境に関する調査 (25・26年度既卒採用者)
 - ・ 業務量調査
 - ・ 労働組合職場要求調査
- 7月 : 分析・課題の明確化
- 10月 : 対策決定
 - ・ 意識改革 (ポスター掲示)
 - ・ 勤務時間の検討 遅出勤務の試行・短時間勤務者との連携
 - ・ ノー残業デイの一部導入
 - ・ 看護記録の実態確認 (マニュアルに則った記録)
 - ・ 看護部ハラスメント相談メール窓口設置
 - ・ 薬剤部との交渉



サービス・プロフィット・チェーン

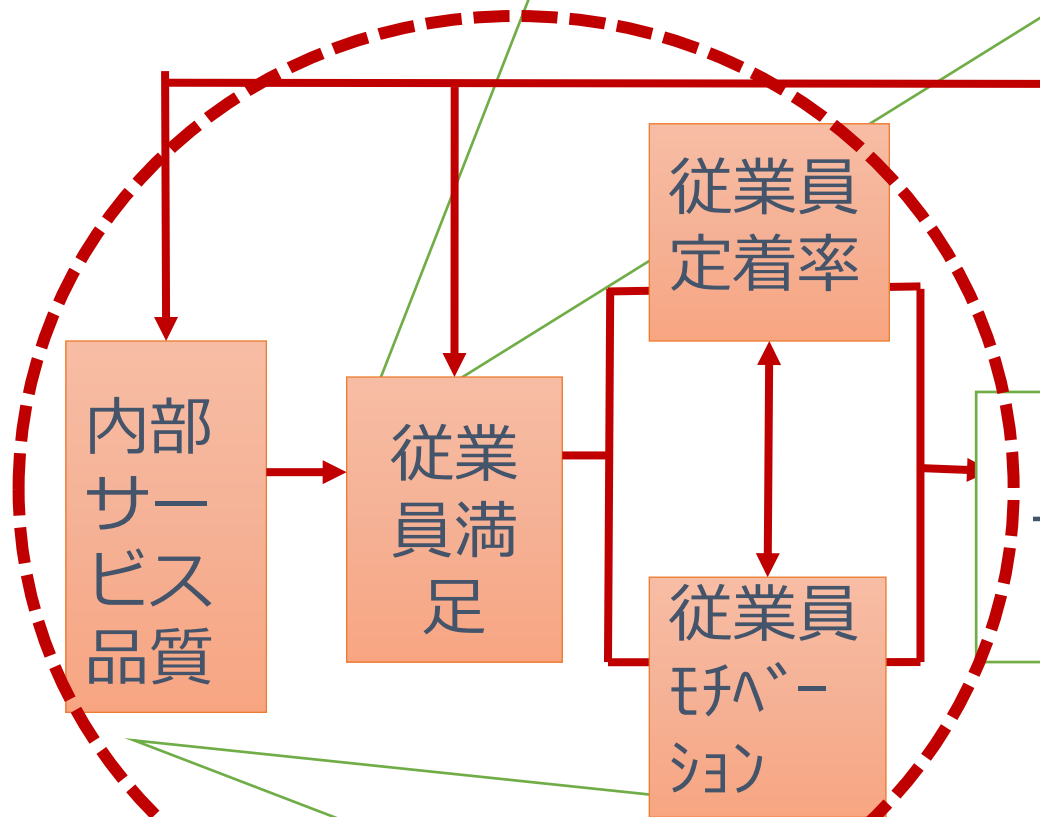
満足が直接、定着率やモチベーションを高めるのではないが、動機づけを生み出す基盤



職場での個人欲求が満たされ、仕事上の成長を可能にする諸制度・仕事のやりやすさ、十分なツール、やる気を引き出す組織風土、エンパワメント = **労働生活の質**

今後にむけて

満足が直接、定着率やモチベーショ



職場での個人欲求が満たされ、仕事上の成長ツール、やる気を引き出す組織風土、エンパ

当院の使命を果たす中で、
看護部理念を具現化するため、
今以上の「雇用の質」の向上を
目指し、これまでの取組について
PDCAサイクルを回しながら、
変革し続けること

参考文献

- 近藤隆雄：サービスマネジメント入門第3版ーものづくりから価値づくりの視点へー 生産性出版 2014
- P/ハーシィ、K・H・ブランチャード他著：入門から応用へ 行動科学の展開 新版 生産性出版 2012
- 医療従事者の勤務環境の改善に向けた手法の確立のための調査・研究班：医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメント導入の手引き 平成26年3月