

資料編 2 : 各病院のその他の取組み事例

本調査研究でヒアリングを行った病院における取組みで、ケーススタディ本編及び考察で取り上げなかった事項を資料としてとりまとめた。なお、ヒアリング先以外の病院についても、参考となる事例について取り上げている。

取り上げた項目は、(1)計画策定、(2)人事制度、(3)人材採用、(4)院内研究発表会、(5)病院機能評価等の第三者評価、(6)職場環境、(7)地域医療連携、(8)地域住民・患者との関係構築である。

(1) 計画策定

- ① 毎年、2月に1泊2日で全管理職（50名ほど）が参加する研修合宿を行っている。管理職マネジメント研修と翌年度の事業計画案策定の二つを兼ねた合宿である。1日目はSWOT分析による課題点の洗い出し、2日目は行動計画の策定と目標値の設定を行う。出来上がった計画は事業単位ごとの年度行動計画として用いる。

(2) 人事制度

- ① 医師の評価基準を策定した。基準は、医師の収益に連動する成果主義的な評価基準ではなく、例えば委員会に参加する、院内研修の講師を務める、カンファレンスでリーダーシップを発揮しているなど、日常の医師の業務態度や組織参加、チーム医療への貢献度を評価基準とした。評価基準作成を、医師・看護師・コメディカル・事務職など多職種で共同で行ったため、かなり具体的なものとなった。
- ② 職員満足度向上のため、各部の責任者は人事考課とは別に、全ての職員に毎年一回必ず面談の場を設定した。また師長・課長たちには、毎日必ず全ての職員に声かけさせるようにした。今まで管理職業務に閉じこもり現場に行かなかった管理職に、強制的に現場とのコミュニケーションを持たせることで、職員に“上司が自分の業務をきちんと見ている”という思いを満たす結果につながり、職員満足度調査における満足度は前回よりも大きく向上した。

(3) 人材採用

- ① 採用・定着・職員満足・育成の4本を役割とするリクルート委員会を立ち上げた。今までは人材の確保等はそれぞれの部門単独で行っていた。特に看護師の確保には苦労が多かった。委員会として病院全体がバックアップするようにし、部門ごとではなく病院全体の行動として採用活動を進めた結果、現在は安定的に看護師を確保できている。
- ② 当院勤務医師の様子が伝わるようにインターネットによるブログを公開している。2～3日に一度更新され、医局イベントなどの様子が日々アップされている。その他にも、同法人が有する研究所のブログもあり、研究室の設備や研究内容についての記事が掲載されている。
- ③ 都心にあることから他に勤め口の選択肢が多く離職率が高い傾向にあった。介護職（常勤）の平均勤続年数は3年に満たないため、対策として、退職金を廃止した。理由としては、数年で離職する者が多いことと、他法人と給与に差をつけるためであった。退職金分の人件費を月額給与に上乗せして他施設よりも1割ほど高い給与額を実現した。結果、離職率は横ばいであるものの、採用に関しては以前よりも苦労が少なくなった。
- ④ 競合施設が多い地域に立地し、職員の確保に苦労している。経営陣は、離職防止と職員満

足度の向上のために育成支援や給与アップに取り組んだが効果が出なかった。職員アンケート調査を行った結果、職員が不満に思う一番の要素は、業務過多で患者と向き合う時間が減っているという点であった。職員数を増やし業務量を適正にした結果、離職率が低減した。必ずしも離職の原因が給与額だけではないことを理解した。

(4) 院内研究発表会

- ① 平成 24 年に第 11 回目となる「院内研究発表会」を開催した。職員の技術向上と業務改善を目的として毎年実施している。全部署から 12 チームが日頃の研究成果を発表した。審査員には外部からも来賓として招き、特別講演も行われた。
- ② 平成 24 年 1 月に第 9 回目となる「病院学術大会」を開催した。目的は、各セクションで日常行われている院内研究に関して、部門を超えて、他部門の研究発表を聴講し、気づきを深めようとするものである。主催は病院の教育委員会である。最優秀演題に選ばれた研究については、その年の日本病院学会（主催：（一社）日本病院会）の当院推薦演題となる。開催準備は、教育委員会中心に、4ヶ月前の平成 23 年 9 月から進めた。
- ③ 年に一回「院内研究発表会」を開催している。1 年間の各部署の実績や取り組み結果を総括し、発表する良い機会となっている。「理事長賞」の獲得は、研究発表大会に臨む職員のモチベーションとなっている。

(5) 病院機能評価等の第三者評価

- ① 病院機能評価の認証を取得していた。ところが、法人内の介護事業所には病院機能評価は適用にならないため、加えて I S O 9001 を取得した。I S O であれば法人全体の事業・施設が適用となる。第三者評価を積極的に受審することで職員にサービス品質向上の意識を醸成するとともに、仕事が適正に評価されることへの誇りを持ってもらいたいという考えから、当面は病院機能評価と I S O 9001 のどちらの認証も維持していく予定である。
- ② 2 病院を運営する法人が、それぞれの病院において同時に病院機能評価の認定を取得した。準備段階では、2 病院の業務の流れが全く異なっていたことが大きな課題となった。理事長の“業務品質は 2 病院で共通にすべき”との考え方のもと、両病院から各職種の担当者を選出し準備委員会を立ち上げた。認定取得後も、両病院間の業務品質のギャップは完全になくなったとはいえないが、基本的なマニュアルや考え方などが共通化できた。それにとともに職員間の意識のズレも修正され、法人に一体感が生まれた。
- ③ 病院機能評価受審という機会を活用し、将来の経営を担う中間管理職の能力と意識を向上させることができた。病院機能評価の準備にあたって、実務を課長・主任クラスの中間管理職に任せ、部長以上は直接準備作業には関与しないこととした。準備作業に手間がかかり、必ずしも完全に業務が整わなかった。しかし、中間管理職層が協力して一つの大きなプロジェクトに取り組んだことで、部門連携が進む大きな効果があった。

(6) 職場環境

- ① 入職式から永年勤続表彰、各種年次行事まで一連の行事について、様子がホームページにも掲載されており、野球部等の部活動も盛んに行われている。平成 24 年 8 月には、当院の手話サークルが、手話フェスティバルに参加するなど活発に活動している。
- ② 人事考課や就業規則だけではカバーしきれない日常のモラル向上のために、ルールブックを作成した。例えば、「道路向かいのコンビニに買い物に行く時は、遠回りしても横断歩道を必ず渡る」、「タバコを吸った職員は自分で後片付けを必ずする」などである。小さなルール不遵守は、いずれ大きなルール違反につながりかねないため、分かっていることでもあえて明文化して、全員でルールとして共有していく取組みをしている。

(7) 地域医療連携

- ① 病院と地域の医療機関とで、相互が緊密な医療連携を図ることを目的として「連携医制度」を創設した。当院の各診療科の専門とする疾患について、連携医・当院の職員が一つのチームとなって、患者にとってベストの医療環境を提供すべく、疾患別地域医療連携パスの作成・運用を行っている。病院は連携医の紹介で入院された患者への訪問を支援している（ICカードの配布、カルテ閲覧、白衣の用意、病棟案内ほか）。当院の図書室や会議室も連携医に開放し、全連携医を対象とした全体会議を年一回開催している。
- ② ホームページから連携医の 50 音検索を行うことができる。
- ③ 病院全体の広報誌とは別に、医療連携室から主に連携医向けの「連携室だより」が発行されている。平成 24 年 5 月以降、毎月のペースで発行している。

(8) 地域住民・患者との関係構築

- ① 平成 23 年の下半期に、聞き取りによる患者満足度調査（外来患者）を実施した。109 名から回答を得て、ホームページに結果を公表している。法人の接遇委員会が実施した。
- ② 糖尿病相談会を年一回開催し、既に開催実績は 30 回に及んでいる。院長が「家庭でできる糖尿の簡易検査」について説明し、病院で検査する HbA1c の値に注意して食事をコントロールすることの重要性を講義した。参加者は、事前にパソコンのソフトを活用して 1 日に摂取したカロリーを振り返って塩分摂取量やカロリーコントロール分析を行った。管理栄養士による結果の解説も行った。
- ③ 健康セミナーを年一回開催している。平成 24 年は「健康チェック体験フェア」と題して開催された。院長が血圧の正しい測り方について講演し、腰痛や膝痛の予防と対策について説明した。健康チェック体験会には 400 名を超える参加者があった。「相談コーナー」では、当院医師が参加者からの質問や相談に応じ、「救急蘇生コーナー」では、最新機能を搭載した人形を使った心臓マッサージや A E D の体験も行われた。準備段階から、自治会をはじめとした地域の各種機関と連携を行っている。
- ④ ボランティアの会&ガーデンディーパーティーを開催した。当院の活動を支えているボランティアの日頃の活動に対する病院からの感謝と、当院の近況報告を兼ねた定例会を開催している。病棟のウッドデッキでは、ボランティアが入れる抹茶やコーヒーを患者が楽しんだ。また、ボランティアによる、病院の正面玄関の花壇の植え替えが行われた。
- ⑤ リウマチ患者の海外旅行を医療支援している。当院のリウマチ患者 12 名が、平成 24 年 9

月1日から7日間の行程でスイス旅行に出て、医師ほか8名の職員が医療的サポートのために同行した。アルプスの少女ハイジの友人クララ（足に障害があるが歩けるようになる少女）にちなんで、「明野クララ元気ツアー」と名づけた。

- ⑥ 「フォトギャラリー」として、病院から望むことができる乗鞍岳等の山々の写真を掲載している。この写真は患者から提供を受けたものである。
- ⑦ リウマチ患者を対象に、院内の図書室において、リウマチ教室を毎月開催している。講演は2部構成で行われ、第1講は医師、第2講は看護部、薬局、検査科や医事課の職員が担当する。医療の内容に加えて、医療制度についても行われる。
- ⑧ 平成20年度から毎年、ホームページ上で年報を公開している。年報は、病院の沿革、職員数、組織図及び当該年度の事業計画、また、活動報告として、診療部門の各科、看護部、リハビリテーション部など全部署からの報告が掲載されている。