



平成27年度

医療勤務環境改善に向けた

# 取組事例集

平成28年3月

大阪府医療勤務環境改善支援センター

## ごあいさつ

大阪府医療勤務環境改善支援センター  
センター長 馬場 武彦

大阪府医療勤務環境改善支援センターは昨年1月に誕生し、ようやく1年を経過することとなりました。大阪府・大阪労働局をはじめ関係する多くの方々のご指導・ご協力に衷心より感謝を申し上げます。

当センターは医師・看護師等の医療従事者の離職防止・医療の質向上及び医療安全の確保を図るために開設されました。主な事業内容として、勤務環境改善における支援・相談対応や各種研修の実施などが挙げられますが、これらと並ぶ重要な事業として雇用の質に関する好事例の収集が挙げられます。

病院のあり方は多様で、1つとして同じ病院はありません。勤務環境改善の取り組みもまた然りです。しかし、大阪にはこの分野で先進的な取り組みを行っている病院も多く、これらの病院の取り組み（好事例）は多くの病院の参考になると思います。

医療で働く方達の職場環境は厳しいものがあります。患者様の生命を預かるという責任感・緊張は非常に強く、ともすれば過重労働になりがちです。いかに「働きやすい職場」を作るかは病院にとっての大きな課題です。またワークライフバランスをいかに保つかということも重要です。働く人が各々にあった働き方をできるようにサポートしていかなければいけません。

いかに「働きがいのある職場」を作るかということも重要です。医療人としての誇りを持って働くことやモチベーションを保つことも勤務環境として重要になります。生涯学習やキャリア・アップの仕組みも大切になりますが、この部分は他の産業よりも医療従事者には特に配慮しなければいけない点かもしれません。今回の事例集にも8病院の様々な取り組みが掲載されていて、必ず皆様方の職場環境改善のヒントになるものと思います。職場環境の改善は病院運営の安定・経営改善につながるものと期待しています。

最後になりますが、今回の取組事例集発行にあたりまして、業務多忙の中御協力を得た社会福祉法人大阪福祉事業団 すみれ病院、医療法人歓喜会 辻外科リハビリテーション病院、特定医療法人仁真会 白鷺病院、社会医療法人愛仁会 千船病院、社会医療法人大道会 森之宮病院、社会医療法人生長会 ベルランド総合病院、公益財団法人 浅香山病院、社会医療法人ペガサス 馬場記念病院に感謝を申し上げます。



## 目次

1. 社会福祉法人大阪福祉事業団 すみれ病院	1
2. 医療法人歓喜会 辻外科リハビリテーション病院	5
3. 特定医療法人仁真会 白鷺病院	9
4. 社会医療法人愛仁会 千船病院	15
5. 社会医療法人ペガサス 馬場記念病院	21
6. 社会医療法人大道会 森之宮病院	27
7. 社会医療法人生長会 ベルランド総合病院	33
8. 公益財団法人 浅香山病院	37



すみれ病院の目指す医療の理念・目的の浸透  
医師を中心としたチームのスキル向上

社会福祉法人大阪福祉事業団

すみれ病院

設立	昭和 26 年
所在地	大阪市城東区
病床数	32 床（一般病床：24 床、地域包括ケア病床：8 床）
入院基本料	7 対 1
職員数	全職員 94 名 看護職：常勤 35 名、非常勤 5 名 看護助手：常勤 2 名、非常勤 5 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

医療の目的が「治す医療から支える医療」に変わりつつある現在、私たちには治療のみならず、生活の質の向上や支援を目指す医療やケアが求められる。現院長体制に刷新した 2 年前から、この考えのもと、本当の意味で患者さんに求められている医療を提供するためには、医療の質・看護の質を高める必要があると考え、職員全員が各自の役割を自覚し、プロフェッショナル意識を持って働ける、やりがいのある職場風土になるよう、改革に取り組んだ。

#### 【取組の体制・中心人物】

2 ヶ月に 1 回程度、院長が全職員に自分たちが行う医療の目的や意義について話をする機会を持っている。また、日々の業務においては院長と内科医長が中心となり職員指導を実践しており、事務長による支援体制も整えている。

#### 【概要】

- すみれ病院の目指す医療の理念・目的の浸透

すみれ病院は「地域医療と専門医療の両立」を目指している。この医療の実現のため、「患者、家族、そして社会を、医療を持って幸せにする」という理念を掲げている。院長が、職員一人ひとりの顔を見ながら理念の重要性を説き、職員への浸透を図っている。

病院の成功とは、患者の喜び、満足であり、患者が自分で自分の人生を歩むことである。そのために当院では診断・治療にとどまらず、病気をかかえた患者さんとご家族をどう支えていくべきかを考え、病気や障害を持っていても地域で生活できるように支える医療やケアを実践している。職員には、患者に寄り添い共に歩むことを大切にするように伝えている。

- 医師を中心としたチームのスキル向上

医療・看護の質向上のため、職員教育が重要であるとの考えで、病院が費用を負担し積極的に研修や資格取得を行うように支援している。特に、糖尿病専門病院であるため、

糖尿病療養指導士の資格取得を積極的にすすめ、現在 12 名が資格を取得している。糖尿病医療チームは糖尿病専門医を中心に看護師・管理栄養士・理学療法士で構成され、週に 1 度カンファレンスを開き、患者の治療の方針や方向性を議論し共有している。

各自が専門性を活かし、患者の幸せのために何ができるかを考え、お互いをプロと認め尊重し建設的な議論を行う。医師はこれを導きサポートを行っている。職員の主体的に取り組む姿勢を評価することで、プロ意識が芽生え、やりがいに繋がっている。職員には専門職として自覚・覚悟を持つことが必要であると常に指導を行っている。この自覚が各自の仕事のやりがいになり、離職防止に繋がっていると考える。

### 【実施後の成果や見えてきた課題】

職員にプロとしての自覚が芽生え、カンファレンス等で主体的な発言が増えると同時に患者サービスの質が向上、標準化されてきた。私たちが行ってきた職員一人ひとりのレベルアップ・キャリアアップが、医療・ケアの質の向上に繋がり、離職率の低下に貢献していると考えられる。

プロとしてやりがいを実感できるよう職員のレベルアップを求めてきたが、一部には病院の進化についてくることができない職員もいることも事実である。今後は、そういった職員にも相応しい役割を持ってもらい、幸せを感じられるような職場作りが課題のひとつである。また、より職員が意見を発信できる職場とし、ボトムアップ型の組織を目指していきたい。

## ヒアリング内容

### 1. 勤務環境改善の取組について

#### (1) 取組の概要

##### ① 取組のテーマ

- すみれ病院の目指す医療の理念・目的の浸透
- 医師を中心としたチームのスキル向上

##### ② 取組の対象範囲

- 全職員

#### (2) 取組の経緯

医療の質を高めるために、現院長が就任後に取組を開始した。職員の役割が明確になっていないため、「やりがい」を感じづらい職場風土であった。また、人材確保のためにも、「やりがい」がある職場にしたいと考えた。

#### (3) 課題・ニーズ

#### ① 課題・ニーズの内容

- 職員の役割が明確になっていない状況があり、患者サービスの面で院長が理想とするレベルとは乖離があった。
- 離職率や定着率は取組前より比較的良好な状態ではあった。

#### (4) 推進体制・方法

##### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 院長がリーダーとなり、医長、事務長がサポートし推進した。

#### (5) 取組内容

##### ① すみれ病院の目指す医療理念・目的の浸透

- 院長がリーダーシップを発揮し、2ヶ月に1回程度、院長が直接職員に理念や目的を説く機会を持ち、当院の理念や目的を中心に、病院の成功とは患者の喜び、満足であり、患者が自分で自分の人生を歩むことであると啓蒙している。当院では検査や治療をするだけでなく、患者に寄り添い共に歩むことを大切にすることを職員に浸透させている。
- 研修資料は院長が作成し、「新しい時代の急性期病院のミッション」や「当院が目指す地域医療とは何か」を伝え、職員のプロフェッショナルとしての自覚、覚悟の醸成を行っている。また、この自覚が仕事のやりがいになっている。

##### ② 医師を中心としたチームのスキル向上

- 入院では週に1度、カンファレンスを開き、患者ごとに治療方針、方向性を多職種チームで議論している。各々が専門性を活かし患者の幸せのために何ができるかを考え、医師はこれを導きサポートしている。
- 職員の主体的に取組む姿勢を評価することで、職員にプロ意識が芽生え、やりがいに繋がっている。

#### (6) 取組の推進で工夫したこと（苦勞したこと）

- 理念の実現に向けてチームの方向を合わせようとしていたが、当初はカンファレンスでもコメディカルからの発言が少なく受身であった。医師がリーダーとなって指導することで、時間はかかったがプロ意識が芽生えている。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 職員にはプロとしての自覚が芽生え、カンファレンスでも主体的な発言が増えている。
- 医療の質が標準化されて、チームを有機的に組めるようになった。

- 時間外労働は、ほぼない状態であり、プライベートの充実につながっている。また、産休後の職場復帰も良好である。

(2) 今後の展望

- プロとしてやりがいを実感できるように職員のレベルアップを図ってきた。今後は、全員の幸せも考えられる職場としたい。
- より職員が意見を発言できる職場とし、ボトムアップ型の組織を目指していきたい。
- よりよい組織体制を構築して、職員が働きやすい勤務環境を整えていきたい。

管理監督者への体験型学習会の実施・  
法人独自の研修テキスト作成による人材育成

医療法人歓喜会

辻外科リハビリテーション病院

設立	昭和 36 年
所在地	大阪市天王寺区
病床数	71 床（回復期リハビリテーション病棟）
入院基本料	10（13）対 1
職員数	全職員：170 名 看護職：常勤 36 名、非常勤 12 名 リハビリ：常勤 63 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

平成 19 年までは急性期医療を担っており、特に医師や看護師の採用に困るようなことはなく、勤務環境改善にもあまり注力していなかった。

しかし、平成 19 年以降、地域での病院経営環境の変化に伴い、病院機能を急性期病院から回復期病院に完全移行するなど、経営内容を変化させてきたが、時間推移とともに経営環境が徐々に厳しくなってきた。これまで以上に職員採用も難しくなるだろうと危機感を抱くと同時に、併設している介護事業の拡大もあわせて、病院職員だけでなく介護人材も含めた人材の確保・定着が求められるようになった。

#### 【取組の体制・中心人物】

院長を中心に、看護部長、事務長、顧問、介護施設長で「採用育成委員会」を設立した。採用育成委員会にて職員の教育方針から処遇までを議論・推進している。

#### 【概要】

経営環境の変化に伴い人員の確保・定着に危機感を覚えるようになり、勤務環境改善に向けた取組を行うようになった。その中でも、現場への影響力が大きい管理監督者の意識改革が先決だと考え、体験型学習会を実施した。あわせて職員の定着とスキル向上を目指して、独自の研修テキストによる新入職員研修を実施している。

##### ● 管理監督者への体験型学習会の実施

勤務環境の改善には管理職の意識改革が必要だと考え、院長をはじめとする看護師長職以上の管理監督者全員を対象に体験型学習会を実施した。「管理職として部下を育成するための能力」をテーマに、一方的な講義による学習ではなく、ゲームやグループワークを通して「管理職の役割」を学習した。現在は外部講師を招聘して研修を実施しているが、将来的には、法人内スタッフが講師となり自前で研修を実施出来るようにしたい。そのため、外部のファシリテーター研修に一部の職員を派遣している。

- 法人独自の研修テキスト作成による人材育成

職員の採用状況が厳しくなる中で、人材の強化・定着は必須だと考え、職員をいかにして育成・定着させていくかに注力した。そこで、スキル向上に向けた独自の研修マニュアルを作成し、入職時及び入職後6ヶ月のタイミングで研修を実施することで、ケアの質の向上を目指した。また、職員自身と管理職が互いの視点で技術の習熟度合いを確認することで、双方が適切に成長過程を把握できると同時に、コミュニケーションの機会創出にも繋がっている。

### 【実施後の成果や見えてきた課題】

体験型学習では、多くの管理職より「改めて自分の役割を認識することができ、とても勉強になった」との意見をもらえた。また、スキル向上研修では入職後6ヶ月に改めて自己のスキルを客観的に評価することで「自分では出来ていると思っていたことも、他者からみると違うということに気づけた」との意見が出ており、ケアの質の意識向上に繋がっている。

現在は、他病院で実施しているような勤務環境改善の施策を最低限で実施することで、どの施策が最も自院に適しているのかを検証しており、今後も一つひとつの取組みを継続することで更なる成果を出していきたいと考えている。

ヒアリング内容
---------

## 1. 勤務環境改善の取組について

### (1) 取組の概要

#### ① 取組のテーマ

- 管理監督者への体験型学習会の実施
- 法人独自の研修テキスト作成による人材育成

#### ② 取組の対象範囲

- 管理監督者及び新入介護職員

### (2) 取組の経緯

- 病院機能を急性期から回復期に変更した結果、経営環境が変化することで、応募者が集まりにくい状態になるだろうと考えた。また、介護事業の規模拡大に伴い、あらゆるレベルの人材を丁寧に教育しなければ介護のスキルアップが望めなくなり、人材の定着が図れないと考えた。年間休日数を104日から105日に増やしたが、大規模病院では120日程度が通常であり、他より条件の悪い休日数では良い人材を採用するのは厳しい状況で、現在の人材レベルを向上していくことが必須となった。

### (3) 課題・ニーズ

#### ① 課題・ニーズの内容

- 院長を含めた管理監督者の体験型学習実施では、「同時に幹部が全員集まる」ということが一番の課題となった。全員が同時に集まることができるのは日曜日ではあったが、全員が参加した。
- 介護技術に関するテキストなどは大阪市も公表しているが、チェック項目が細かいすぎるため、現場での運用が難しく、介護スタッフのスキル向上に繋がっていなかった。

### (4) 推進体制・方法

#### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 採用育成委員会を設立し、院長がリーダーとなっている。院長の思いのもとに、採用したら育てるという流れを構築することで、人材の定着を図っている。

#### ② 取組の推進体制（組織化の有無、推進メンバー）

- 院長を中心に、看護部長、事務長、顧問、介護施設長で「採用育成委員会」を設立した。採用育成委員会にて職員の教育方針から処遇までを議論・推進している。

### (5) 取組内容

#### ① 管理監督者への体験学習会の実施

- 職員の定着化を図っていく上で、まずは指導者側がマネジメント能力を高めることが大切だと判断した。そこで、院長を含めた看護師長職以上の役職者が集まり、部下育成、役職者の役割に関して共通認識の醸成を行った。
- 研修は外部講師に依頼し、一方的な講義ではなく、ゲームやグループワークを通して管理監督者の役割を学習した。法人として全ての管理職が集まっての研修は初めてであったため、不慣れな参加者も研修に馴染めるようリラックスした雰囲気づくりにも気を遣った。
- 参加者からは「改めて自身の役割を認識することができた」との意見が出ており、成果を感じていると同時に、継続して実施していく必要性も感じている。今後は内部でもこういった研修ができるように、一部の職員がファシリテーターとしてのスキルを習得できるようにセミナー研修を受講し、その手法を学んでいる。

#### ② 独自の介護研修テキスト作成による人材育成

- 事業を拡大していく上で、特に新入職員のスキル向上が必須となった。しかし、大阪市が公表しているスキル向上のための介護技術チェック表は、技術内容が詳細に記載されているため、現場指導での運用に適さない面があった。そこで、顧問が独自のテキストを作成することを決意し、「何をどの程度盛り込むか」という事に時間をかけて検討した。認知症を患った方への対応等、特に認識して欲しい

テーマに関して詳細に記載するなどリーダー・主任に協力を仰ぎながら作成した。

- 研修を入職時と入職後 6 ヶ月に実施しており、職員が上司とのコミュニケーションを通じて自己の成長を実感できると同時に、自己のスキルを改めて評価する機会にもなっている。また、病院・介護施設の枠を超えて法人全体で取組むことで、法人全体の繋がりの醸成にも役立っている。

#### (6) 取組の推進で工夫したこと（苦労したこと）

- 管理監督者への研修では、幹部職員の全員が集まること自体、難しい状態であり、皆忙しい中で日曜日に参加させることが良いのかどうかと悩んだが、実際に開催してみて、成果が出ているため、継続して実施していきたいと思っている。
- スキル向上のための研修テキスト作成では、テキスト内に「何をどの程度盛り込むか」ということで苦慮した。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 管理職における共通の役割意識を醸成することができた。
- 研修では、おむつの取り外し一つとっても丁寧に指導することで、若手職員のスキル向上や、法人全体の繋がり醸成によるコミュニケーションの機会創出に繋がっている。

### (2) 今後の展望

- 現在、ようやく勤務環境改善に向けた取組みを実施し始めたところであり、一つひとつを継続して実施していくことで更なる成果を得たい。
- 今後は職員採用が今以上に難しくなると考えている。勤務環境の改善と合わせて、学校訪問による人材の確保にも力を入れていきたい。

多様な働き方を可能にする勤務体制  
チーム医療の推進による働きがいの醸成

特定医療法人仁真会

白鷺病院

設立	昭和 49 年
所在地	大阪市東住吉区
病床数	92 床（透析専門）
入院基本料	10 対 1
職員数	全職員：219 名 看護職：常勤 72 名 看護助手：常勤 29 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

当法人は透析医療を中心とした腎・尿路系の専門病院で、患者のニーズに合わせて、外来の透析治療は朝 7 時 30 分から夜間まで対応している。そのため、職員の勤務時間配置が課題となっている。在職している看護師には子育て世代の職員もいることから、「患者のニーズに合わせた医療の提供」と「職員の希望勤務時間を考慮した多様な勤務形態の実現」の両立が求められた。

また、職員の希望に合わせて勤務形態を多様化させる中で、夜勤の有無に限らず、早出や残業に関しても勤務可能な看護職員を配置することと、勤務形態に合わせた処遇を行うことで職員間において不公平感が出ない仕組みを構築する必要があった。

#### 【取組の体制・中心人物】

理事長、事務長、看護部長、技術部長の執務室が同じフロアにあり、何かテーマがあればすぐに集まって話し合いができる雰囲気の中で多様な勤務体制構築の議論が進んだ。平成 23 年には労務トラブルを未然に防ぐため、就業規則改定のためのプロジェクトチームを作り、月 1～2 回程度の検討を行ってきた。プロジェクトチームのメンバーは、事務長、看護次長、技術部長、長期勤務職員、総務担当者 2 名である。

#### 【概要】

患者ニーズに合わせた医療提供体制を取り、職員満足度を向上させ、職員の定着を図るためには、職員の勤務形態に対する希望を叶え、それに応じた処遇の実施と「働きがい」の醸成が不可欠であった。

##### ● 多様な働き方を可能にする勤務体制

平成 14 年より 16 時間 30 分の夜勤体制を導入していたが、現場職員から負担が大きいとの意見があったため、平成 23 年からロング日勤を採用し、12 時間夜勤体制へ変更した。（※1 病棟勤務時間表）

しかし、人によっては、ロング日勤による長時間労働も厳しいとの意見があり、現在

は夜勤の有無に限らず、早出や残業、配置部署等によって継続勤務が困難になる職員は申し出ること、職員の希望に応じた勤務形態を実現している。また、勤務制限に応じた不公平感が生じないように、勤務制限が増える毎にポイントが減少し、ポイント数によって給料額が決定される仕組みになっている。さらに、早朝勤務手当など出勤時間に応じた特殊勤務手当も勤務時間にあわせて細かく金額設定をしている。看護師長は全ての部下の希望勤務形態を把握し、シフトを組まなくてはならないが、「職員の満足度を向上し、組織への定着を高めるためには必要なことである」という共通認識のもと取り組んでいる。

※1 病棟勤務時間表

		看護師	看護助手
月～土	早出	7:00～15:00	7:00～15:00
	日勤	8:45～16:45	8:45～16:45
	遅出	13:30～21:30	11:00～19:00
	ロング日勤	8:45～21:15	8:45～21:15
	夜勤	21:00～翌朝 9:00	21:00～翌朝 9:00
日	早出	-	7:00～15:00
	日勤	8:45～16:45	8:45～16:45
	遅出	13:30～21:30	-
	ロング日勤	8:45～21:15	8:45～21:15
	夜勤	21:00～翌朝 9:00	21:00～翌朝 9:00

● チーム医療の推進による働きがいの醸成

医療者として、医療の質向上は職員の「働きがい」「職場への誇り」に繋がると考え、慢性腎臓病（CKD）専門外来では一人の患者に対して「医師」「薬剤師」「管理栄養士」「看護師」がカンファレンスを開いて今後の治療方針等を検討し、チーム医療を推進している。また、リハビリスタッフを配置し透析運動療法を導入することによって10m歩行の時間が短縮されるなど、成果が出ることで、医療の質向上と同時に職員の働きがい向上にも繋がっている。

【実施後の成果や見えてきた課題】

定量的な結果として、離職率の低下、時間外勤務の減少、有給休暇取得率の増加が実現されている。また、業務の標準化や多様な勤務体制を導入した事により、グループ施設間の異動に対する不安が減少したとの意見があり、離職率は今後も更に低下させるように努力していく。

今後は、夜勤従事者が減少しているため、いかに人材を確保していくかが課題となっている。

## 1. 勤務環境改善の取組について

### (1) 取組の概要

#### ① 取組のテーマ

- 多様な働き方を可能にする勤務体制
- チーム医療の推進による働きがいの醸成

#### ② 取組の対象範囲

- 看護部、技術部

### (2) 取組の経緯

- 当法人では透析医療を中心とした腎・尿路系の専門病院として長時間の透析を実施しており、24 時間の診療体制をとっている。そのため、長時間勤務による身体的負担や子育て世代への支援等の理由から、職員の希望に応じた勤務環境を整備する必要が出てきた。
- 職員の希望に応じた細かな勤務制限の有無に対して、不公平感の出ないように、処遇も細かく設定していくことが必要であった。

### (3) 課題・ニーズ

#### ① 課題・ニーズの内容

- 子育てや体調面の課題から長時間の勤務が難しい職員がおり、職員一人ひとりの事情に合わせた勤務形態の導入が必要になった。しかし、多様な勤務形態を導入した場合、勤務に制限のある職員とない職員の間でいかにして公平感を保つかが課題となった。

### (4) 推進体制・方法

#### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 理事長が議論の場に参加するなど、積極的に活動を支援している。

#### ② 推進体制（組織化の有無、推進メンバー）

- 理事長、事務長、看護部長、技術部長によって、適宜、意思決定や議論の場が設けられている。
- 就業規則改定には事務長、看護次長、技術部長、長期勤務職員、総務担当者が結集し、月 1～2 回程度の検討会を行っている。

## (5) 取組内容

### ① 多様な働き方を可能にする勤務体制

- 平成 14 年より 16 時間 30 分の夜勤体制を導入していた。一部の現場職員から負担が大きいとの意見があったため、平成 23 年にロング日勤を採用し、12 時間夜勤体制へ変更した。しかし、ロング日勤による長時間勤務も厳しいとの意見があり、子育て世代の職員も多いことから、夜勤の有無に限らず、早出や残業、配置部署の制限に関しても職員の希望に合わせ勤務体制とすることが求められた。
- 希望勤務形態の申請は、原則 1 年に 1 回更新するようにしているが、急な変更を必要とする場合もあるため、柔軟に対応している。
- 勤務制限の有無による職員の給料の格差を適切に設けるために、制限数が増加する程、職員のポイントが減り、最終のポイントによって給与が決定される仕組みとなっている。また、勤務時間に応じて早出等には特殊勤務手当の金額も細かく設定しており、職員間における不公平感が生じないように工夫している。
- 看護師長は、職員満足の向上のため、全ての部下の希望勤務形態を把握し、シフトを管理している。

### ② チーム医療の推進による働きがいの醸成

- 慢性腎臓病（CKD）専門外来では一人の患者に対して「医師」「薬剤師」「管理栄養士」「看護師」がカンファレンスを開いて今後の治療方針等を検討している。
- リハビリスタッフを配置し透析運動療法を導入することによって 10m 歩行の時間が短縮されるなど成果が出ており、医療の質向上と職員のやりがいの醸成を実現している。

## (6) 取組の推進で工夫したこと（苦勞したこと）

- 雇用区分や賃金制度の見直し、シフトの変更等において、説明をしてもマイナスに捉える職員がおり、抵抗が見られた。しかし、病院が勤務環境改善と経営の両面を向上させていくためには重要な点であるため、今後も引き続き丁寧に説明をしていくつもりである。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 定量的な結果として、離職率の低下、時間外勤務の減少、有給消化率の向上を実現した。職員一人ひとりの事情にあわせた勤務形態を整えることで離職率に関しては、今後も更に低下させるように努力していく。
- チーム医療の推進と同時に業務の標準化を行ったことにより、職員のグループ施設間の異動に対する不安が減少し、人材活用が行い易くなった。

(2) 今後の展望

- 職員からの意見がきっかけで今回の取組につながったが、職員の満足度を高める取組みに終わりはないため、今後も継続して勤務環境改善に向けた取組みを実践していく必要があると考えている。



管理者による適正な勤務時間管理の実施  
PNS 導入による勤務時間内の補完体制の整備

社会医療法人愛仁会

千船病院

設立	昭和 33 年
所在地	大阪市西淀川区
病床数	292 床（急性期）
入院基本料	7 対 1
職員数	全職員：650 名 看護職：常勤 316 名、非常勤 29 名 看護助手：常勤 42 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

職員の勤務環境改善のために、現行の対策以外に何が必要かと検討している際、日本看護協会のワークライフバランス（WLB）の取組に参加する機会を得た。WLB インデックス調査の結果、「必要に応じて有給休暇が取得できる」「業務が終了すれば気兼ねなく帰ることができる」「定時で終わることができる業務である」の3項目について十分にできていないことが課題としてあがった。そこで有給休暇の計画的取得と勤務時間の適正管理に取り組むことにした。

#### 【取組の体制・中心人物】

看護部長をリーダーとして看護部は病棟科長 15 名、医療安全看護師、感染管理認定看護師、看護副部長の 18 名、事務部は事務部長、課長 2 名の体制を構築している。看護部は事務部と連携を図りながら、月 1 回の看護科長会議で進捗状況を確認している。院長へは随時進捗状況を報告し、アドバイスをもらっている。

#### 【概要】

管理者への労務管理教育を通して、管理者による適正な超過勤務管理の実施と、福井大学医学部附属病院で開発された PNS（パートナーシップナーシングシステム）（※1）を導入した。

##### ● 管理者による適正な勤務時間管理の実施

勤務時間管理の適正化には、上司による適切かつ明確な指示が必要だと考え、科長を対象に労務管理の教育を実施すると同時に、従来の超過勤務表を超過勤務が指示しやすく、記入し易いものへと変更し工夫した。また、これまで曖昧だった超過勤務指示のルールを明確にして、超過勤務をする際は、業務内容を科長がきちんと確認・指示をする等、その適正化を図った。また、超過勤務指示のない職員に関しては、帰宅を促すことを実施した。

さらに、年度初めに、職員の年間休暇スケジュールを作成し、勤務表の中で有給取得

可能日の視覚化等を行うことで、有給休暇取得率の向上、長期休暇の取得率向上を目指した。

### 時間外勤務指示書

月 時間外勤務指示書 兼 タイムカード打刻時間乖離報告書										2013年8月			
以下の通り、時間外勤務を指示します。指示された時間外勤務時間あるいは就業時間とタイムカード打刻時間の乖離について報告します。										科長/代行者		部長	
氏名		印											
日	勤務終了時刻①	時間外勤務指示②	打刻時間③	乖離時間③-②or①	乖離理由	時間外勤務確定時間	超過勤務時間数	超過理由	勤務指示者	本人確認			
1日	17:00	17:30	17:46	16分	休憩と着替え	17:00 ~ 17:30	30分	4	印	印			
2日	:	:	:	:	:	~	:	:					
3日	:	:	:	:	:	~	:	:					
4日	:	:	:	:	:	~	:	:					
5日	:	:	:	:	:	~	:	:					
6日	:	:	:	:	超過命令より乖離があった場合理由を記載	~	:	:					
7日	:	:	:	:	:	~	:	:					
8日	:	:	:	:	:	~	:	:					
9日	:	:	:	:	:	~	:	:					
10日	:	:	:	:	:	~	:	:					
11日	:	:	:	:	:	~	:	:					
12日	:	:	:	:	:	~	:	:					
13日	:	:	:	:	:	~	:	:					
14日	:	:	:	:	:	~	:	:					
15日	:	:	:	:	:	~	:	:					
16日	:	:	:	:	:	~	:	:					
17日	:	:	:	:	:	~	:	:					
18日	:	:	:	:	:	~	:	:					
19日	:	:	:	:	:	~	:	:					
20日	:	:	:	:	:	~	:	:					
21日	:	:	:	:	:	~	:	:					
22日	:	:	:	:	:	~	:	:					
23日	:	:	:	:	:	~	:	:					
24日	:	:	:	:	:	~	:	:					
25日	:	:	:	:	:	~	:	:					
26日	:	:	:	:	:	~	:	:					
27日	:	:	:	:	:	~	:	:					
28日	:	:	:	:	:	~	:	:					
29日	:	:	:	:	:	~	:	:					
30日	:	:	:	:	:	~	:	:					
31日	:	:	:	:	:	~	:	:					
							時間	分					
1. 日常生活援助 2. 診察の補助 3. 分娩の介助 4. 入院の対応 5. 転入患者対応 6. 急変、または重症患者対応 7. 死後の処置 8. 手術患者の対応 9. 患者の安全 10. 患者指導、相談 11. インフォームドコンセントの対応 12. リーダー業務 13. 看護記録 14. 薬品の管理 15. 物品の管理 16. 学生指導、実習記録の確認 17. 教育・指導 * 就業時刻あるいは時間外勤務指示時間 場合は理由を追記のこと(別紙・注意事項別紙) * 指示以外の業務については認めており 当月終了時に本人のサインと印を記載する した場合は記載のこと(別紙)													
										本人確認印			
										氏名			

- PNS 導入による勤務時間内の補完体制の整備

福井大学医学部付属病院で開発された PNS を自院の実態に合わせてアレンジした。平日日勤帯において、ベテラン職員と新人職員がペアを組み、二人の看護師が対等な立場で補完・協力し合って、毎日の看護ケアを実践している。さらに、同時に記録も取るという看護体制をとることで、業務における不安を解消し、業務を補完しあうだけでなく、作業効率向上による超過勤務時間の短縮にも繋げている。

- ※1 PNS (パートナーシップナーシングシステム)

福井大学医学部付属病院看護部で、開発され、実践されている新看護方式であり、2人の看護師が安全で質の高い看護を共に提供することを目的に、良きパートナーとして対等な立場で互いの特性を活かし、相互に補完し協力し合って、毎日の看護ケアをはじめ委員会活動・病棟内の係の仕事に至るまで1年を通じて活動し、その成果と責任を共有する看護体制の事である。

**【実施後の成果や見えてきた課題】**

勤務時間管理の適正化に取り組むことで、これまでは60%の人が勤務時間内に看護記録の記入を終えることが出来ていなかったが、それが25%まで減少した。1ヶ月の一人当たり平均超過勤務時間も11.2時間から3.84時間に減少した。

職員からも「帰る時間が予測できるので、習い事ができるようになった」「家族と過ごす時間ができた」等の満足を得ている。

ヒアリング内容
---------

1. 勤務環境改善の取組について

(1) 取組の概要

① 取組のテーマ

- 管理者による適正な勤務時間管理の実施
- PNS 導入による勤務時間内の補完体制の整備

② 取組の対象範囲

- 超過勤務の適正管理      全職種対象
- PNS の導入                看護部（日勤帯）

(2) 取組の経緯

- 当院ではこれまで「24時間保育、リフレッシュ休暇を含めた1週間の長期休暇、短時間正職員制度、選択できる勤務体系、公費による研修費用負担」等さまざまな取組を実施していた。そんな中で、より良い勤務環境を目指して何がさらにで

きるのかを模索していたところ、日本看護協会のインデックス調査に参加する機会を得た。調査の結果、「定時で終わることが出来る業務である」「業務が終われば気兼ねなく帰ることができる」「有給休暇は必要に応じて取得できる」の得点が低かった。

- 超過勤務に関する認識が曖昧で、特に理由もなく超過勤務をしている部署があり、若手職員などの「仕事に効率よく取組めていない職員」が超過勤務になっている状況があった。

### (3) 課題・ニーズ

#### ① 課題・ニーズの内容

インデックス調査の結果から、要因を分析したところ、以下の課題が判明した。

- 看護記録の記載を最後に実施するため、勤務時間後より記録を書き始め、時間がかかる。
- 業務は終了しているが、先輩が帰らないので帰れない。
- 超過勤務指示が出ていないにもかかわらず、いつまでも残っている。

#### ② 課題・ニーズの把握方法

- 日本看護協会によるインデックス調査

### (4) 推進体制・方法

#### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 取組自体は看護部を中心に、事務部と連携しながら推進し、院長には随時報告を実施している。また、院長は取組に賛同し、後押しをしてくれている。

### (5) 取組内容

就業継続に向けた超過勤務の適正化

#### ① 管理者による適正な勤務時間管理の実施

- 超過勤務に関する基準を明確にし、管理職の任用研修には労務管理を盛り込む等、「科長には超過勤務の内容を適正に判断し、管理する役割がある」という認識を持たせた。
- 従来の超過勤務表を記入し易いものに変更し、打刻時間と定時に30分以上の乖離が発生する場合は、科長に報告することで科長が超過勤務の内容を確認するようにした。また、スタッフに対しても超過勤務は、緊急でやむを得ない場合以外は、所属長の残業命令や、事前申請を必要とすることを理解させた。

また、「遅くまで残って仕事をすることが美德」とされる慣習も残っていたため、それが「帰りづらい」という雰囲気につながっていると考え、「仕事が終わったら早く帰ってプライベートを充実させましょう。そして幸せになりましょう」と強調

することで意識改革を行い、「帰れる雰囲気づくり」をした。

## ② PNS 導入による勤務時間内の補完体制の整備

- 福井大学医学部附属病院で実践されている PNS を当院に使いやすいように工夫し、人員数等を考慮したうえで、平日日勤帯のみにおいて PNS を導入した。二人の看護師が対等な立場で補完・協力しあって毎日の看護ケアを実践している。
- 看護師一人で患者 5 人を見るのではなく、看護師 2 人で 10 人の患者を見ることで、若手スタッフは助けを求める人が明確になり、常に相談できる体制のもと、安全の確保と不安解消に繋がり作業効率も向上した。

## (6) 取組の推進で工夫したこと（苦勞したこと）

- 超過勤務の管理においては、当初は科長たちも自信を持って指導することができなかったが、部長及び副部長が何度も説明することで、管理者としての役割意識を高めていった。
- PNS 導入に際しては、職員の正しい理解が最も重要なため、昼食の時間を使って職員を集め、ロールプレイによる学習会を実施した。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 一人当たり月平均超過勤務時間が 11.2 時間から 3.84 時間に減少した。
- 60%の人が業務時間内に看護記録を記載できていなかったのが、25%に減少した。
- 職員は帰宅時間が早まることで、余暇を充実させることができている。

### (2) 今後の展望

- 新人入職時の PNS 実施を確実にすることで、PNS システムの定着を図ると同時に、今後は夜勤帯においても実践できるようにしたい。
- 今後は、充実した教育体制を活かして、職員が個人の成長を通じて、自己のキャリアステージを描けるようにしたい。その為に、現在、病棟別のクリニカルラダーを作成しており、今後、実践・実行していきたい。



ペガサスマンター制度の導入  
職員サポートセンターの設置

社会医療法人ペガサス

馬場記念病院

設立	平成 8 年
所在地	堺市西区
病床数	300 床（一般病床 248 床、回復期リハビリ 52 床）
入院基本料	7 対 1
職員数	全職員：600 名 看護職：常勤 311 名、非常勤 70 名 看護助手：常勤 53 名、非常勤 4 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

離職率が法人全体で 28%まで上昇し、職員の定着に向けた取り組みが急務となった。中でも、新卒看護師間での消費者被害、患者からのハラスメントによる精神的被害から勤務ができなくなる事態等が発生したため、新卒看護師の精神的不安を軽減し、いかにして新卒看護師を支えるかが法人全体の課題となった。

#### 【取組の体制・中心人物】

事務部長を中心に企画を立案し、直接、理事長に報告し指示を受けている。また、体制としては、人事課・庶務課・厚生課等の機能を集約することで職員からの様々な相談にワンストップで対応する職員サポートセンターを設置している。

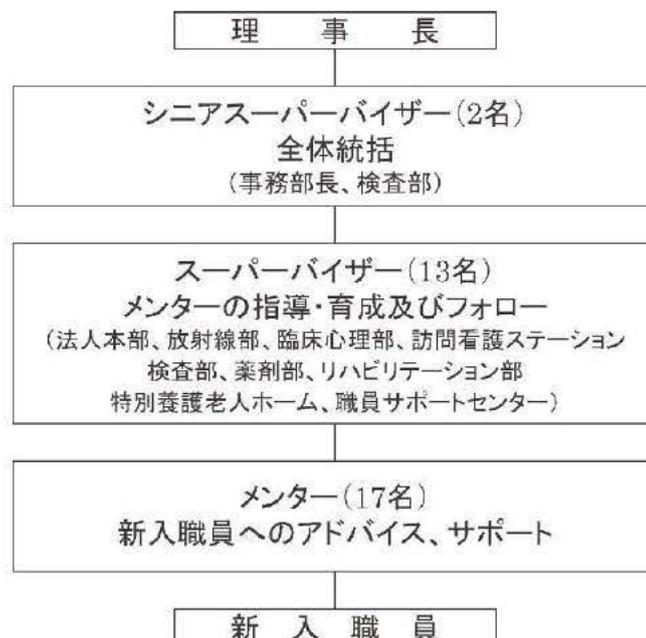
#### 【概要】

##### ● ペガサスマンター制度の導入

ペガサスマンター制度とは、入職初期における人材育成を適切に行い、先輩職員による新入職者の精神的サポート及び業務遂行上のアドバイスを行うことを目的として平成 18 年に設立された制度である。本制度では、新入職者 5～6 人に対して 1 人の割合で先輩職員からメンターを選定し、4 月の新入職員研修の際に、お互いに自己紹介をし、理事長を含め懇親を図る。メンターは新入職員が相談し易いように、異なる職種の中から選ばれ、上司や先輩に相談しにくいこともメンターに相談できる体制を整えることで、入職からの 2 年間、新入職員の精神的サポート及び業務遂行上のアドバイスを行っている。

また、メンター自身に過剰な負担がかからないよう、シニアスーパーバイザーを 2 名、スーパーバイザーを 13 名任命し、メンターをサポートし、適切な指導に向けたアドバイスをおこなっている。

## ペガサスマンター制度 組織構成とその役割



### ● 職員サポートセンターの設置

人事課・庶務課・厚生課・健康保険組合の機能を集約し、職員からの様々な相談にワンストップで対応する職員サポートセンターを設置した。これにより、職員に関するサービスが一元化され、これまでは相談内容によって部署を選択しなくてはいけなかったが、相談部署として迷うことがなくなり、職員満足向上に繋がっている。また、職員の満足度向上だけでなく、欠勤が続いている等の精神的に不安定な職員の把握にも役立っている。

なお、職員のメンタルヘルスケア充実のため職員サポートセンターを設置することで、臨床心理士によるサポートも充実させており、当初、患者・ご家族のために採用した臨床心理士も、現在は業務の5割が職員サポートとなっている。

### 【実施後の成果や見えてきた課題】

メンター制度では、メンターの選定及びメンターの能力が制度を成功させるポイントとなる。その為、選定には毎回、苦労しているが、メンター制度のガイドラインを作成することで、報告事項や注意事項を明記し、メンターの育成にも注力している。

その結果、平成24年の新入職員離職率0%を達成するとともに、メンター自身のモチベーション及び人材育成能力の向上にも繋がっている。

今後は離職率0%という数値に拘るのではなく、グループとしての機能を活用し、社会医療法人に限らず、社会福祉法人、株式会社を含めたグループ全体での人材配置・活用を行いたい。

## 1. 勤務環境改善の取組について

### (1) 取組の概要

#### ① 取組のテーマ

- ペガサスマンター制度の導入
- 職員サポートセンターの設置

#### ② 取組の対象範囲

- 新入職員を中心とした全職種、全職員

### (2) 取組の経緯

- 離職率が法人全体で 28%まで上昇し、職員の定着・育成に向けた取組が必要となった。
- 新卒看護師たちの間でエステ被害が発生した。エステ被害とは、エステの高額ローンを無理に組ませるものであり、職場の同僚の勧誘によって被害が拡大した。また、男性患者の暴言による新卒看護師の心理的被害が発生し、新入職員の精神的不安を支える仕組みが必要となった。

### (3) 課題・ニーズ

#### ① 課題・ニーズの内容

- 離職率が 28%まで上昇した。職員の勤務環境改善による定着・育成が急務となった。
- 子どもの就学を機に退職する看護師が多く、職員アンケートでも、子育てと仕事を両立する上で問題を抱えている職員が多くいることが判明した。
- 新入職員において、エステ被害、患者からの暴言による精神的被害等のトラブルが発生した。入職初期の不安定な精神状態を法人全体で支える仕組みが必要となった。

### (4) 推進体制・方法

#### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 理事長は事務部長の発案を積極的に取入れ、取組みの推進を支援している。また、メンターの選定においては理事長自ら選定を行うだけでなく、メンター活動開始後も理事長との懇親の場を設けるなど、法人トップと職員が積極的にコミュニケーションを取っている。

#### ② 取組の推進体制（組織化の有無、推進メンバー）

- 事務部長が中心となり、新入職員の精神的不安の軽減の為、ペガサスマンター制度を導入した。
- 職員の様々な相談にワンストップで対応できるよう、人事課・庶務課・厚生課・健康保険組合の機能を集約し、職員サポートセンターを設置した。

## (5) 取組内容

### ① ペガサスマンター制度の導入

- 新入職員の一人が患者からの一言で外出ができなくなってしまった。自宅を訪問するも「元気だったの？」と問いかけると、ドアを閉めて閉じこもってしまった。病院として、もっと早い段階で異変に気づき、サポートしてあげられなかったことを後悔し、新入職員の不安定な精神状態に気づき、サポートができるよう、平成18年にペガサスマンター制度が誕生した。
- 看護部ではもともとプリセプター制度（※1）を実施し、職員の精神的サポートに看護部だけで解決しようとしていた。その為、法人全体の力を使おうとせず、病院への報告が遅れてしまうこともあった。現在、看護部はプリセプター制度とメンター制度の両方を実施している。メンター制度では異なる職種の職員がメンターとなるため、上司や先輩に言いづらいことも相談できるようになっている。
- メンターが解決できないような問題は、スーパーバイザーやシニアスーパーバイザーに相談できる仕組みをつくっており、メンターの負担軽減に注力している。同時に、メンター制度のガイドラインを作成し、報告事項や注意事項を周知し、メンター同士の情報交換会も定期的実施している。
- 中途職員については、当初、メンター制度の対象にしようと考えていたが、中途職員は夫々にキャリアがあるため、新卒職員と同様のサポートはかえってストレスとなっていた。現在は、別途、サポート係を設け、部署で言いにくいようなことでも対応できるよう、病院との窓口となっている。
- メンター制度では、導入当初の目的である離職率0%及び新入職員の精神的サポートを達成したことはもちろんのこと、メンターが理事長・組織の考えをよく理解するようになった。また、職員全体に人材育成の意識も芽生えた。

### ※1 プリセプター制度

プリセプター（先輩看護師）がプリセプティ（新人看護師）をマンツーマンで教育・指導すること。

### ② 職員サポートセンターの設置

- 職員に関するサービスが一元化されていなかったため、相談内容によって部署を選択する必要がある、どの部署に相談すべきか職員が迷うことがあった。

そこで、人事課・庶務課・厚生課等の機能を集中化させることで、職員に関するサービスを一元化し、職員の様々な相談にワンストップで対応するだけでなく、職員の勤務状況の変化を把握できるようになった。

- 一昔前までは、精神疾患を患った職員の復職は難しい状態が続いていたが、現在では服薬経験を伏せて入職してくる職員もおり、既往歴のある職員に対しては配属に配慮しなくてはいけない場合もある。そこで、メンタルサポートセンターを設置し、職員が臨床心理士に相談できる体制も整えている。当初は患者及びご家族のサポートの為に、臨床心理士を採用したが、現在は業務の約 5 割が職員の対応となっている。

#### (6) 取組の推進で工夫したこと（苦勞したこと）

- メンターの選定では毎年、限られた人数から有望な職員 20 名程度を選定しなくてはいけないため、苦勞している。
- メンターと新卒職員の直属上司の見解が異なる場合がある。メンターが新入職員を守ろうと考え過ぎてしまい、行き過ぎた行動をとってしまう可能性もあるため、メンターには注意事項及び報告事項を周知し徹底させている。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 平成 24 年、新入職員の初年度離職率が 0%になった。  
メンター制度導入前（平成 17 年）→32%  
メンター制度導入後（平成 18 年）→18%
- 職員サポートセンターを設置し、人事や庶務等職員関連サービスを一元化させたことで、職員の安心感が向上したのと同時に、情報を一括管理することで出勤状況等の職員の変化を病院が把握できるようになった。
- メンターに選ばれた職員には、「法人から期待されている人材」というメッセージを与えることになり、メンター自身のモチベーション及び人材育成能力が向上した。また、メンターが理事長、組織の考えをよく理解して行動するようになった。

### (2) 今後の展望

- 当初に掲げた新入職員の初年度離職率 0%の数値目標は達成した。これからは数値に拘るのではなく、社会福祉法人、株式会社を含むグループ全体を通じた人材の「適材適所」を行うことで、職員全体の離職率低下に繋げたい。



有給休暇の取得率向上及び前残業削減への取組み  
育児支援制度の認知度向上による子育て支援

社会医療法人大道会

森之宮病院

設立	平成 18 年
所在地	大阪市城東区
病床数	351 床(一般病床 157 床、回復期リハビリ 151、障害者 43 床)
入院基本料	7 対 1
職員数	全職員：782 名 看護職：常勤 258 名、非常勤 18 名 看護助手：常勤 16 名、非常勤 20 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

看護の質の向上と雇用の質を確保するためには、看護師が長く働き続けられる勤務環境の実現が重要であると考えていた。しかし、当院の離職率は平成 20 年には 26%と大阪府の平均値よりも高く、なんとしても看護師にずっと働き続けたい病院として選ばれる職場環境作りが急務となった。そんな折、日本看護協会のワークライフバランスのプロジェクトが立ち上がり、その取組に参加してインデックス調査を実施した結果、勤務環境改善における様々な課題が判明した。

課題の一つは、職員間における有給休暇取得率の不均衡である。どうしても管理職には「患者のためなら働くのは当たり前」「有給休暇は取らないのが当たり前」という考え方が根強く、有給休暇を取得できている職員とできていない職員に偏りがあった。また、前残業が看護現場にあったものの、管理部門へ前残業の届出申請書の提出がなく、病院として実態を把握できていなかった。しかし、インデックス調査の結果から前残業の実態が浮かび上がった。看護部ではこれらの実態把握を受けて、組織風土及び職員意識改革に向けた取組みを開始した。

#### 【取組の体制・中心人物】

部長室から 3 名、科長から 1 名、本部総務部から 1 名の計 5 名による看護部主導での改善チーム体制をとっている。また、理事長・院長への報告だけでなく、職員への報告会を開催し、病院全体への周知も行っている。

#### 【概要】

- 有給休暇の取得率向上及び前残業削減への取組み

インデックス調査を実施したところ、有給休暇の取得状況に偏りがあった。また、管理部門は「看護職には残業がない」と思っていたが、看護現場からは前残業をしているとの回答結果となり、「残業」における管理部門と現場感覚の乖離が判明した。そこで、管理部門と看護現場の乖離を是正し、職員からみても「働き続けたい」と思う職場だと

感じてもらえるよう、調査結果を基に改善施策を立案し、有給休暇取得率向上、残業時間の削減に向けた取り組みを開始した。

有給休暇取得率の向上に向けては、有給休暇を「取りたくても取れない風土」や「取りたい人だけが取ればいいという考え」があり、取得状況に偏りがあった。そこで取得状況を洗い出し、管理職には会議にて実態を報告するだけでなく、日常のコミュニケーションを通して計画的に有給休暇を取得することの重要性を伝えた。

また、前残業の削減に向けては、特に夜勤入り看護師の前残業が長く、看護師としての役割・責任を過大に意識して、業務に取り組むためにはどうしても前残業が必要と考える職員もいた。その為、申し送り時間の開始を10分遅らせたりすることで前残業時間を削減し、職員一人ひとりに対して適正な労務時間管理が健康維持のためには不可欠であることを説明し、理解を求めた。

#### ● 育児支援制度の認知度向上による子育て支援

日本看護協会のインデックス調査だけでなく、継続的な勤務環境改善には「管理職である自分たちが直接、課題を聞き見つけていく」という主体的アプローチも重要だと考え、全職員との面談を実施し、生の声を収集した。その結果、看護部において、妊娠・出産等の際に活用できる産休・育休制度の認知度が低く、職員間において「結婚や妊娠をしたら離職しなければいけない・支援がほとんどない」という誤解が生じていることがわかった。

そこで妊娠・出産・育児支援制度の認知度を上げ、子育て支援を積極的に打ち出すため、「妊娠をしたら、まず何をすればいいのか?」「復職した後は?」等の職員の不安を取り除くための支援制度の申請手続の書類の書き方や金銭に関する手続きの流れをまとめたパンフレットを作成し、職員に有用な情報をしっかりと伝えられるように整理した。

#### 【実施後の成果や見えてきた課題】

有給休暇取得率向上の取組の結果、取得率が平成22年に45%だったものの、平成26年には66%まで向上させることができ、今後も個人の希望と有給休暇の取得状況のバランスをみながら施策を講じていく予定である。

また、残業時間に関しては、平成21年の月7.3時間から平成26年は月4.5時間まで削減ができた。しかし、病棟によっては、在院日数の短縮により労働密度が増え時間外労働時間の短縮が難しくなっているところもある。面談調査の内容と照らし合わせながら、引き続き残業時間の削減に向けた取組みを実施すると同時に、目標数値(現在目標、残業月3時間未満)の妥当性を検証しながら進めていきたい。

妊娠・出産、子育て支援制度の認知度向上の取組みによって、職員の自主的な制度活用における申請が増え、妊娠・出産による退職者は、遠距離から長時間通勤しなければならなかった通勤困難者のみに限定することができた。

今後もインデックス調査等のデータだけに頼るのではなく、職員面談を通じたコミュ

ニケーションを取ることで実態を把握し、改善を促す必要があると考えている。さらに、定年後の再雇用制度の中で短時間勤務を検討しており、退職された方を対象に連絡を取り、勤務形態の見直しによって様々な働き方ができる職場を作り、OBにも活躍できる場を提供したいと考えている。

## ヒアリング内容

### 1. 勤務環境改善の取組について

#### (1) 取組の概要

##### ① 取組のテーマ

- 有給休暇の取得率向上及び前残業削減への取組み
- 育児支援制度の認知度向上による子育て支援

##### ② 取組の対象範囲

- 看護部主導、看護部対象の取組が中心である。看護部の取組は、経営情報会議、他職種勉強会を通じて、病院全体へフィードバックしている。

#### (2) 取組の経緯

- 日本看護協会が主導する『働き続けられる職場作り』を当病院が目指すことをきっかけとし、平成22年度に勤務環境改善の推進体制を構築した。勤務実態を「見える化」することには抵抗があったが、平成20年に離職率26%だったこともあり、職員定着が経営貢献にも繋がると考え、取り組みを開始した。

#### (3) 課題・ニーズ

##### ① 課題・ニーズの内容

- 看護部は平成20年の離職率が26%まで上昇しており職員の定着が大きな課題となっていた。
- 職員面談を実施したところ、約73%の職員が子育て支援制度について「知らない」と回答しており、認知度の低さが職員の継続勤務への不安に繋がっている可能性があった。
- 有給休暇の取得について、風土として「患者のためなら働くのは当たり前」、「有給休暇は取らないのが当たり前」という考えを持っている管理職が多く、職員は有給休暇を取得しづらい環境であった。

##### ② 課題・ニーズの把握方法

- 日本看護協会のインデックス調査による定量的調査
- 職員面談実施による定性的調査

#### (4) 推進体制・方法

##### ① 理事長、院長などトップの考え方、関り方

- 副理事長は、面談調査に関する各種数値データのチェックを行っている。また、改善チームは、勤務環境等に関する情報の良い点、悪い点を全て理事長に報告し、その場で、理事長からアドバイスを貰っている。

##### ② 取組の推進体制（組織化の有無、推進メンバー）

- 看護部主導、看護部対象の取組が中心である。看護部の取組は、経営情報会議、他職種勉強会を通じて、病院全体へフィードバックしている。
- 看護部では「育児支援チーム」、「有給休暇チーム」、「残業チーム」の3つのワーキンググループを設けて、負担が集中しないように体制を整えている。

##### ③ 取組推進の目標設定（具体的な目標「定性・定量」）と行動計画

- 数値目標として残業時間（一般病棟、週3時間以内）や有給休暇取得率（70%）等を掲げている。しかし、現場に対して「残業時間を削減する」という周知はしておらず、管理者のマネジメント力向上と業務改善の推進により、結果として残業時間を削減するように仕掛けている。

##### ④ 取組の推進方法（検討スケジュール、ミーティング等の頻度、役割分担）

- 毎月の看護部会では、取組の進捗状況を報告・検討している。
- 年2回の経営情報会議では、書面で他職種にもフィードバックしている。

#### (5) 取組内容

##### ① 有給休暇の取得率向上及び前残業削減への取組み

- 日本看護協会が主導しているワークライフバランス・インデックス調査を行った。インデックス調査の結果から、有給休暇取得状況の偏り及び前残業の実態が明らかになった。管理部門は残業がないと思っていたが、現場からは前残業をしているとの回答結果となったため、管理部門と現場感覚の乖離の是正のため、現場での聞き取りによる実態の把握と改善施策に取り組んだ。
- アンケートの結果により判明した有給休暇取得状況の偏りを改善するため、管理職には会議にて取得状況を報告するだけでなく、職員への周知を実施し「部下に計画的に有給休暇を取らせてあげること」の大切さを伝え、職員の意識改革を行った。
- 前残業削減について、各部署において業務改善の可能性について議論を開始した。申し送り時間の開始を10分遅らせることや個々の情報収集の方法を見直すなど、無理のない実現可能な事から取組んでいる。また、労務時間管理が職員の健康維持に大きく影響することを粘り強く伝えることで、時間管理への意識向上を図った。
- 調査は在職者だけでなく、離職者へも実施した。離職者は上司に遠慮して離職事

由を正直に直言することが少ないことから、離職しなければならなかった理由を第三者等からも聴取し、本質的な改善を進めることを目的として調査を行っている。調査結果は離職者の上司や病院に知らされることはないため、センシティブな情報収集ができるようにしている。しかし、病院の勤務環境そのものに離職原因があった場合は、本部から病院の該当部署にフィードバックすることで勤務環境改善に向けた取組みに活かしている。

## ② 育児支援制度の認知度向上による子育て支援

- インデックス調査による現状の定量的把握も大切だが、継続的取組においては「看護管理者が一般看護職員から話を聞いて課題を見つけていく」という定性的側面が最も重要だと考え、看護管理者が全職員との面談を実施し、生の声を収集した。
- 面談について、一般職は科長が、科長は副部長が、副部長は部長が面談を実施し、現場の実態把握、悩みや不調の早期発見に努めている。また、1年間かけて、法人の全管理職を対象とした副理事長の面談を行う等、部門間だけの面談で終わらせるのではなく、経営トップも関わる広範囲な取組みへと繋げている。
- 初回面談の結果、看護部において、職員は妊娠・出産等の際に活用できる支援制度を認知しておらず、「結婚や妊娠をしたら離職しなければいけない」と考えていることが判明した。そのため職員の定着率を伸ばしていくためには妊娠・出産・育児支援制度の認知度向上に向けた取組みが必要だと考え、子育て支援チームを編制し取組みを開始した。
- 妊娠・出産・育児支援制度の認知度向上においては、面談の場を利用して活用できる制度の説明や不安なことについてコミュニケーションを取るだけでなく、妊娠後に抱く疑問や不安に対応できるように、妊娠から復職までの必要手続きを説明したパンフレットを作成した。しかし、パンフレットを渡して、妊娠・出産・育児支援制度を事務的に説明するのではなく、詳しく育児のアドバイスを行うなど、密なコミュニケーションを意識して伝えている。

## (6) 取組の推進で工夫したこと（苦勞したこと）

- 部下との面談については、管理職は他の管理業務の負担が多く、面談が管理職者のストレスになっていると感じている。そのため、早朝の管理職ミーティングや、面談を通じて、管理職自身のストレス状況把握に常に気を配っている。
- 平成27年度より、教育担当、業務担当の看護副部長2名に加え、副部長を3名増やし、外来、一般病棟、回復期リハ病棟それぞれの職員トラブルの把握・報告・改善を実施している。この3名は3年前から法人全体のプロジェクトに中心メンバーとして所属していたメンバーであり、担当する業務部門の改善業務が遂行できるように配置を工夫している。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 取組の効果

- 最も効果が大きいと感じたことは、有給休暇取得率の向上である。平成 22 年に 45%だったのが、平成 26 年には 66%になり、従来の「自ら有給休暇を取得しようとしなさい」「取得しづらい」風土を、本人が取得したい時に取得できるよう、管理職の意識改革を行うことができています。
- 面談による密なコミュニケーションを実施することで、子育て支援制度が認知されるようになった事に合わせて、妊娠・出産による退職は、遠距離で長時間通勤を強いられる通勤困難者を除いて無くなった。

### (2) 今後の展望

- 退職者は退職時に残った有給休暇をすべて取得するため、一見有給休暇消化率が高く見えても要因がポジティブでないケースがある。今後もデータだけに頼るのではなく、職員とのコミュニケーションを通じて正しく実態を把握し、メンタルヘルス等の改善も促す必要があると考えている。
- これまで実践してきた勤務環境改善の取組みを周知させるため、平成 27 年にホームページを改訂し、働きやすい職場の PR を進めて、今後の看護師の入職増加を図っている。
- 勤務形態を見直し、様々な働き方ができる職場にしたいと考えている。例えば、定年後の再雇用について、短時間勤務制度を検討しており、退職された方を対象に連絡を取っている。

メンタルヘルスケアチームを中心とした働きやすい職場作り  
院内保育園の充実による育児両立支援

社会医療法人生長会

ベルランド総合病院

設立	昭和 57 年
所在地	堺市中区
病床数	477 床（急性期）
入院基本料	7 対 1
職員数	全職員：1,088 名 看護職：常勤 467 名、非常勤 72 名 看護助手：常勤 5 名、非常勤 32 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

法人本部が立案する中期計画において、働きやすい職場づくりの実現化を目標のひとつにして、職員のメンタルヘルス対策に取り組んだ。

また、法人規模が拡大し、女性医師を含め職員数が増加したことで、法人として院内保育所を充実させ、職員の育児等をサポートしていく必要があった。

#### 【取組の体制・中心人物】

院長方針で事務部門が活動の中心となり、平成 21 年にメンタルヘルスケアチームを発足させ、メンバーは精神科医、臨床心理士、精神科看護師、人事担当者の計 4 名で、メンタルヘルス対策を推進している。

#### 【概要】

- メンタルヘルスケアチームを中心とした働きやすい職場作り

院外、院内の双方にて、メンタルヘルスケアを受けられる体制を取っている。外部の臨床心理士におけるカウンセリングについては、院外で週一回行われている。院外で取り組んでいることに意味があると捉えて進めているが、院内においてもメンタルヘルスケアチームが活動している。外部へは相談しやすいが、継続的なサポートを考慮すると院内ならではの親身さや、組織の中で対応する体制も大切と捉えている。

- 院内保育園の充実による育児両立支援

この 20 年で法人規模の拡大が加速し、職員数も増加した。その中で、継続して勤務できる勤務環境の改善が必要となってきた。女性が多い職場に加え、女性医師が増えてきたこともあり、育児・介護へのサポート、特に院内保育整備の拡充及び院内保育の質向上が必要となった。

院内保育整備の拡充では、受け入れ人数の拡大だけでなく、24 時間病児保育等の体制も整えた。また、保育内容についても、定期的に園児たちの発表会を開くことで保育の質を向上し、親の面でも小学校に繋げることを意識して取り組んでいる。

## 【実施後の成果や見えてきた課題】

育児両立支援の結果として、特に女性医師の離職防止に繋がっている。実績として、平成 26 年度には法人内の医師のうち 4 名に 1 人は女性医師となった。また、保育園設備と制度の充実により、看護師の定着率向上に繋がっている。

メンタルヘルスケアチームの活動として、メンタルヘルスによる問題で相談のあった職員とのカウンセリングを行った結果、3 分の 1 の方が勤務を継続するようになった。

### ヒアリング内容

#### 1. 勤務環境改善の取組について

##### (1) 取組の概要

###### ① 取組のテーマ

- メンタルヘルスケアチームを中心とした働きやすい職場作り
- 院内保育園の充実による育児両立支援

###### ② 取組の対象範囲

- 全職員

##### (2) 取組の経緯

- 法人本部が立案する中期計画において、働きやすい職場づくりの実現化を明記しており、その対策が徐々に積み重なることでメンタルヘルスケアチームの必要性にたどり着いた。
- 法人規模の拡大により職員が急増し、女性医師が増えたこともあって、職員の育児と仕事の両立が必然的に必要になった。

##### (3) 課題・ニーズ

###### ① 課題・ニーズの内容

- メンタルヘルスについては、予防段階での介入が大切だと院長をはじめ人事担当者が気づき、まず、精神科看護師、臨床心理士を巻き込みながらチーム構想を練り、のちに精神科医が加わった 4 名体制になって、ようやく形となって動き出した。

メンタルヘルスケアチームは平成 21 年から発足したが、相談を受けるも結果に繋がらず、退職を防止できてないという時期があった。精神的、肉体的に問題を抱える職員がいる中で、そのサインを早期に察知する仕組みになっていなかったという反省から、所属長などとの勉強会を重ね、現在の取り組みへと繋がっていた。

- 法人規模の拡大が加速し、それに伴い職員数も増加している。この10年で法人全体の看護師が589名となり、57%増加している。また、他職種においてもコメディカル部門の人員が大幅に増えるなどの人員増加が背景としてあった。このような中で、勤務環境のあり方が問われてきていた。

さらに、女性が多い職場でもあるため、育児・介護へのサポートなどの取組が求められてきた。特に、女性医師が増えてきており、仕事と育児の両立の問題などで「こういうことがあれば勤務を続けられる」という相談を受けるようになってきていた。

- これまでは、保育園は利用者が多く、スペースが十分でなかったが、ベルランド総合病院の建替えを控え、その4、5年前から保育士とのヒアリングを重ね、新規保育園の構想を練っていた。

#### (4) 推進体制・方法

##### ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方

- 理事長が職場環境改善の必要性を深く理解しており、それが育児両立支援策における充実した最先端の院内保育施設の建設に結びついている。

##### ② 取組の推進体制（組織化の有無、推進メンバー）

- 平成21年からメンタルヘルスケアチームが発足し、勤務環境改善に係る推進体制の中心となっている。
- メンタルヘルスケアチームのメンバーは、精神科医、臨床心理士、専門看護師、人事担当者の計4名である。

#### (5) 取組内容

##### ① メンタルヘルスケアチームを中心とした働きやすい職場作り

- 外部の臨床心理士におけるカウンセリングを、院外で週一回、行っている。院外で取り組んでいることに意味があると捉えて進めている。
- こころのケアの相談窓口を設置し、いつでも職員が相談できる体制を整えている。取組の開始当初は効果に疑問を抱いていたが、院内に相談窓口の案内を張り、「ご相談ください」と促すことで相談件数が増えている。
- 現在でも多くの職員が産休を取得しているが、復職支援制度が整わない限り職員の定着がなかなか進まないと考えている。そこで復職までのフローチャートを明確に示すことで、安心感の醸成に繋げている。
- 休暇の取得促進のため、夏休み、年末年始休暇、リフレッシュ休暇、バースデイ休暇を設定し、夏休みを取得する際には連続5日以上 of 休暇取得を義務化している。
- 一定の超勤者について、メールなどで所属長に報告するような仕組みを作り、改

善を促している。

## ② 院内保育園の充実による育児両立支援

- 保育園設備は非常に充実しており、建物は 2 階建てで、発表会用舞台のある多目的室も整備している。

園庭には、陸上競技場のトラックなどでも使われている特殊ゴムの素材が使用されており、園児が安全であると同時に、天候に左右されずに使用できるだけでなく、園児は宿泊が可能であり、病児保育にも対応している。

- 保育内容については、通常の保育園と遜色ないものであると自信を持っており、定期的に園児たちの発表会などを開き、保育の質を向上させている。躰の面でも、幼稚園、小学校に繋げられることを意識して取り組んでいる。
- 小学校入学後に子どもを夜間まで預けることが困難になり、ワーキングマザーが働き方の変更を強いられる問題、いわゆる「小1の壁問題」に職員が悩まされることがあった。そのため、院内保育施設の利用限度を小学 3 年生まで引き伸ばすことで子どもが小学校入学後も安心して働ける体制を整えた。

## (6) 取組の推進で工夫したこと（苦労したこと）

- 「事前プラン」という、職員の産休から復職までのプランを設計することにより、細かい人事調整をおこない勤務に支障が起きないように工夫をしている。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- 育児両立支援の結果として、特に女性医師の退職防止に繋がっており、現在は医師のうち 4 人に一人は女性医師である。
- 保育園設備とメンタルヘルスケア活動の充実により、看護師の定着率の向上に繋がっている。
- メンタルヘルスケアチームの活動により、職員との面談がおこなわれた結果、3 分の 1 の職員が引き続き、勤務を継続したいと望むようになった。

### (2) 今後の展望

- 理事長の「医療とは人財力であり、働きやすさを追求することを忘れてはならない」という言葉を励みに、病院全体での取組を引き続き行っていきたい。

**包括的暴力防止プログラム (CVPPP) の導入による職員の安全確保  
時間外労働の削減と計画的な休暇取得率の向上に向けた取組**

公益財団法人

浅香山病院

設立	大正 11 年
所在地	堺市堺区
病床数	1,171 床（精神病床 948 床・一般病床 223 床）
入院基本料	7 対 1 ほか
職員数	全職員：1,100 名 看護職：常勤 468 名、非常勤 35 名 看護助手：常勤 107 名、非常勤 37 名

#### 【取組のきっかけ、取組前の問題点】

大正 11 年、病院開設から今日まで精神科病院のパイオニアとして約 100 年間の歴史を刻んできた。その中でも、病院は職員あってこそのものだと考え、職員の意見を尊重し、労働組合を通じて職員のニーズを聞き取ることで日々勤務環境の改善に取り組んでいる。

昨今は認知症を患った患者の増加による職員への暴力行為が見受けられるようになり、患者と職員の安全・安心の確保が課題となっていた。また、有給休暇取得においても、30%以上の有給休暇取得率を目指していたが、部署によっては達成が難しい状況が続いていた。

#### 【取組の体制・中心人物】

労働組合を通じて従業員からの声を把握している。把握した従業員からの声（課題）に対して人事部にて対策を立案し、各部門長を通じて各部署にて対策の推進を行っている。

#### 【概要】

- 包括的暴力防止プログラム（CVPPP）の導入による職員の安全確保

認知症患者の増加とともに、看護提供時、職員が暴力を受けることが見受けられた。しかし、暴力の定義が曖昧であるため、アクシデントレポートもあがってこず、対策が実施できない状態が続いていた。そこで、暴力の定義及び報告書の記載基準を明確にした上で「どの部署で、いつ、どのような暴力が起きているのか」を調査し、当データを大阪大学と共同で検証した。

その結果、暴力の発生時間はケアの時間であり、場所はベッドサイドにおいて一人でケア対応をしている時の発生割合が高いこと、報告の半数は入職 1 年目から 3 年目までの職員からであることが判明した。この結果を活かし、バイタルサインの測定や生活ケアの方法において、「包括的暴力防止プログラム（CVPPP） ※1」や「ユマニチャー

ド ※2」を導入し、患者から職員への暴力を防ぐ取組を始めている。今後、この2つのプログラムを活用することで、患者・職員それぞれの安全と安心を両立した教育システムを作っていくことが必要だと考えている。

#### ※1 包括的暴力防止プログラム (CVPPP)

精神科医療領域の現場における暴力に対し専門的知識・技術に基づいた包括的な対処方法を習得することにより、対象者及び医療関係者の安全を図り、効果的な暴力への対処能力を高め、医療現場における治療的環境の向上を図るプログラムである。攻撃的な人へのケアとして、如何に適切に関わるかという治療的な視点でプログラムを構成し、リスクアセスメントの方法、コミュニケーション技術による興奮状態への介入方法、回避方法、身体的介入技法、心理的サポートからなっている。

#### ※2 ユマニチュード

認知症を患った人のケアをするため、フランスのイヴ・ジネスト氏によって開発された方法で、人と人との関係性に着目し、ケアの対象者に大切に思っていることを伝え、確認しつつ行うケアである。見る、話しかける、触れる、立つという4つの方法が柱となっていて、全部で約150もの技術がある。

#### ● 時間外労働の削減と計画的な休暇取得率の向上に向けた取組

一部の部署だけでなく、全部署における働き方、休み方の向上のため、上期下期の年2回、各部署における時間外勤務時間の目標値を設定し人事部へ提出した後、実績を報告するという取組を行っている。また、特に有給休暇取得率が低い部署には、人事部が面談を実施し、取得率の向上に向けたアドバイスをを行っている。

平成27年度からは毎月2日間の計画年休を導入し、有給休暇取得率の更なる向上に取組んでいる。また、労務管理研修により管理者への労務管理に関する情報提供と意識改革も継続的に実施している。

#### 【実施後の成果や見えてきた課題】

大阪大学との「患者暴力」に関する共同研究は、職員の技術向上だけでなく、技術力に自信が持てず退職してしまう職員を定着させることにも繋がっていると考えている。

有給休暇の取得率向上や時間外労働の削減では、何も対策を講じていなかった平成21年度と比較して、平成26年度には有給休暇取得率30%未満の部署が9部署から3部署まで減少している。

また、平成27年度からの計画年休の導入では、導入によって看護部では現場の勤務調整が難しく、管理者はいかにして「有給休暇の取得」と「看護配置基準の維持」を両立させるかが課題となっている。しかし、時間外労働や有給休暇の取得は「意識変革」

によって改善する部分も多分にあると考えている。組織が大きいので、「意識変革」を浸透させること自体に難しさもあるが、時間外労働削減の方法論の伝授や情報提供を丁寧に行うことで、更なる浸透を目指したい。

## ヒアリング内容

### 1. 勤務環境改善の取組について

#### (1) 取組の概要

##### ① 取組のテーマ

- 包括的暴力防止プログラム（CVPPP）の導入による職員の安全確保
- 時間外労働の削減と計画的な休暇取得率の向上に向けた取組

##### ② 取組の対象範囲

- 全職種（一部看護部のみ）

#### (2) 取組の経緯

- 開設約 100 年の歴史ある病院であり、開設当初より従業員の声に耳を傾け、その声に応じていくという組織風土である。
- 有給休暇取得率の向上は部署によって取得状況に差があり、取得率向上は長年の課題であった。また、合わせて生産性向上の為、職員の技術向上、仕事の質向上を図っていく必要があった。

#### (3) 課題・ニーズ

##### ① 課題・ニーズの内容

- 入職 1～3 年目までの看護師のほとんどが患者からの暴力を経験していた。しかし、暴力の定義（小さな暴力から言葉の暴力、性的暴力等）が曖昧である上、看護師本人も暴力は自分の責任だと思い込んでしまい、暴力に関する上司への報告があがってこず、周囲が気づかないうちに、看護師自身のストレスに繋がっていることがあった。そこで、看護師の「暴力」に対する理解と認識を高め、看護師自身の安全確保及び看護の質向上にも繋げていく必要があった。
- 職員の健康増進を目的とし、有給休暇取得率 30%以上を目指す。取得率は部署によって偏りがあり、管理者への労務管理の情報提供と意識改革が課題となっていた。

##### ② 課題・ニーズの把握方法

- 労働組合を通じて随時現場職員の声を把握している。

#### (4) 推進体制・方法

- ① 理事長・院長などトップの考え方、関り方
  - 労働組合との協調路線を大切にしながら、従業員の勤務環境改善に向けて院長も人事部をサポートしている。
- ② 取組の推進体制（組織化の有無、推進メンバー）
  - 労働組合を通じて従業員からの声を把握し、人事部にて各課題に対する対策を立案、各部門長を通じて各部署にて対策の推進を行っている。
- ③ 取組推進の目標設定（具体的な目標「定性・定量」）と行動計画
  - 平成 23 年度より全部署で有給休暇取得率 30%以上を目標にしている。
  - 管理者へは「労務管理の基本研修」を実施し、管理者の管理能力の底上げを行っている。

#### (5) 取組内容

- ① 包括的暴力防止プログラム（CVPPP）の導入による職員の安全確保
  - 精神科に限らず、一般病床でも認知症患者が増え、職員が患者より暴力を受けるケースが見受けられた。特に入職 1～3 年目はそのケースが多い。また、故意では無く、看護の一環で行った行動も一歩間違えれば「虐待」と捉えられてしまう可能性があり、患者を傷つけずに制止する技術など技術力の向上が求められるようになった。

しかし、「暴力」と一言でいっても、「言葉の暴力」「小さな暴力」「性的暴力」とその種類は多様で、「暴力」の定義が曖昧であった為、患者同士の暴力はアクシデントレポートが挙がるが、職員への暴力はなかなかアクシデントレポートが挙がらない状態であった。その為、暴力の実態が掴めないまま、対応策がとれず、職員の自信喪失に繋がるという悪循環に陥っていた。
  - これまで精神科医療の領域において発生する暴力対策は、認知症の患者には応用できないと考えられていた。現状を打開するため大阪大学の協力のもと、専門的な知識、技術に基づいた包括的な対処技能を習得する「包括的暴力防止プログラム（CVPPP）」や認知症患者へのケア技法として「ユマニチュード」の活用への研究を開始した。調査の結果、暴力発生時間、場所等はいずれもベットサイドにおいて一人でケア対応の時に多発していることが判明している。

今後はバイタルサイン測定時やケアの方法においても、二つの技法を活用することで患者・職員の安全と安心を確保すると同時に技術のスキル向上を図って行きたいと考えている。
- ② 時間外労働の削減と計画的な休暇取得率の向上に向けた取組
  - i) 各部署毎月の時間外勤務目標設定
    - 上期下期の年 2 回、各部署で時間外勤務時間に関する目標を設定、人事部に提出し、目標の妥当性を協議している。

- 各所属長は目標に照らして、毎月の個人別時間外勤務時間の実績を報告している。月 45 時間以上の時間外勤務時間がある職員に対しては、注意喚起と産業医の面談指導を推奨することで、職員の健康管理を実施している。また、管理者に対して、労務管理に関する研修を実施し、過剰な時間外勤務時間が与える影響や全国統計等の情報提供を行うと同時に、時間外労働の削減に向けて討議を行っている。

#### ii) 計画年休の導入

- 有給休暇取得率向上のため、2 日間の計画年休を導入した。
- 部署によっては、勤務表の作成が難しくなる等、更なる業務改善が求められるようになり、苦労している面もあるが、まずは意識改革のためにも継続していきたいと考えている。また、有給休暇の取得率が低い部署は人事部が面談を実施し、業務改善に向けたアドバイスを実施することで取得率向上を目指している。

#### (6) 取組の推進で工夫したこと（苦労したこと）

- 計画年休の導入において、看護部では 7 対 1 の施設基準を維持するため実労働時間等の算定に気をつけながら勤務表を作成する必要があり、管理者は苦労している。しかし、「必ず実施するという思いで取組まなければ、有給休暇取得率の向上は進まない」と考え、ケアワーカーの配置による業務負担の軽減策と同時に推進することで、現場の理解度の向上を目指している。

## 2. 取組実施後の効果と今後の展望

### (1) 効果

- これまで多くの新人看護師が、患者からの暴力による看護技術への自信喪失に繋がっていたが、暴力への対応策を学ぶことで、看護の質向上だけでなく、看護師の定着にも繋がっている。
- 有給休暇取得目標の未達部署への面談、アドバイス及び労務管理研修の実施により、有給休暇取得率 30%未達の部署は平成 21 年度 9 部署から平成 26 年度 3 部署へ減少した。

### (2) 今後の展望

- 患者暴力対策による働きがいの向上及び有給休暇取得率の向上は今後も引き続き、調査と改善を続けていきたい。
- 開設約 100 年の歴史がある中で、現在の人事制度を導入して 40 年以上が経つ。労働集約型の病院でいかに人材を確保し、育成していくかを考えた際に、単に人事考課を実施するのではなく、病院が継続的に発展していく為の人事制度にしていける必要がある。今後は、組織論、管理論の原点に立ち返り人材を育成していけるような体制を組んでいきたい。

ホームページ

<http://pihao.or.jp/ikkk/>

発行日 平成 28 年 3 月 28 日

発行者 大阪府医療勤務環境改善支援センター

〒543-0074

大阪市天王寺区六万體町 4-11

大阪府病院年金会館 3 階

一般社団法人大阪府私立病院協会内

TEL 06-6776-1616 FAX 06-6776-1618

