

平成30年1月15日（月）広島開催

事例発表②

中小規模病院の**特長**を活かした
働き続けられる**工夫**



医療法人和昌会 貞本病院
看護部長 田村 久美子

本日のメニュー

- 1 取組みの背景
- 2 取組内容
- 3 成果
- 4 今後の取組み



取組みの背景



<http://sadamoto-hsp.jp/>

2

貞本病院の概要

所在地 愛媛県松山市竹原町1丁目6-1
開設 昭和46年3月15日
理事長・院長 貞本和彦
職員数 約180名
標榜科目 脳神経外科 耳鼻咽喉科 内科・循環器科
放射線科 リハビリテーション科 など
病床数 60床（一般病床：50床・地域包括ケア病床10床）
認定 日本脳神経外科学会専門医訓練施設
日本脳卒中学会認定研修教育病院
日本循環器学会認定循環器専門医研修関連施設
病院機能評価認定第JC1762-2号 3rdG:Ver.1.1
平均入院患者数 51.3名/日
平均外来患者数 193名/日



施設基準届出

在宅療養支援病院3 データ提出加算1 地域包括ケア入院医療管理料1など

<http://sadamoto-hsp.jp/>

3

沿革

- ◆昭和46年3月 中四国初の脳神経外科を中心に、耳鼻咽喉科、内科・循環器科、放射線科、リハビリテーション科の専門病院として開設
- ◆昭和51年6月 院長が国産CTスキャナ開発研究（日立メディコと共同）し導入設置
- ◆平成7年6月 新築移転
- ◆平成8年10月 通所リハビリテーション開設
- ◆平成9年8月 訪問看護ステーション開設
- ◆平成10年4月 ホームヘルパーステーション開設
- ◆平成11年12月 居宅介護支援事業所開設
- ◆平成17年3月 アジア・日本初 GE社3テスラMRI装置導入
- 10月 中四国初フラットパネル搭載型多目的血管撮影装置導入
- 12月 西日本初 64列VCT導入
- ◆平成18年2月 愛媛大学医学部附属病院抗加齢センターと提携
- 10月 西日本初 4D超音波診断装置導入
- ◆平成19年2月 新館増築
- ◆平成22年10月 病院機能評価（Ver.6）認定
- ◆平成23年7月 第14回日本病院脳神経外科学会主催
- ◆平成26年10月 日本で2番目にExAblate 4000設置
- ◆平成27年1月 経頭蓋MRgFUS視床破壊術の臨床試験開始
- 10月 病院機能評価（3rdG:Ver1.1）認定
- 11月 経頭蓋MRgFUS視床破壊術の臨床試験終了
- ◆平成28年8月 経頭蓋MRgFUS視床破壊術の自由診療開始
- ◆平成30年3月 開院47周年



<http://sadamoto-hsp.jp/>

4

中小規模病院の特徴

※中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイドより

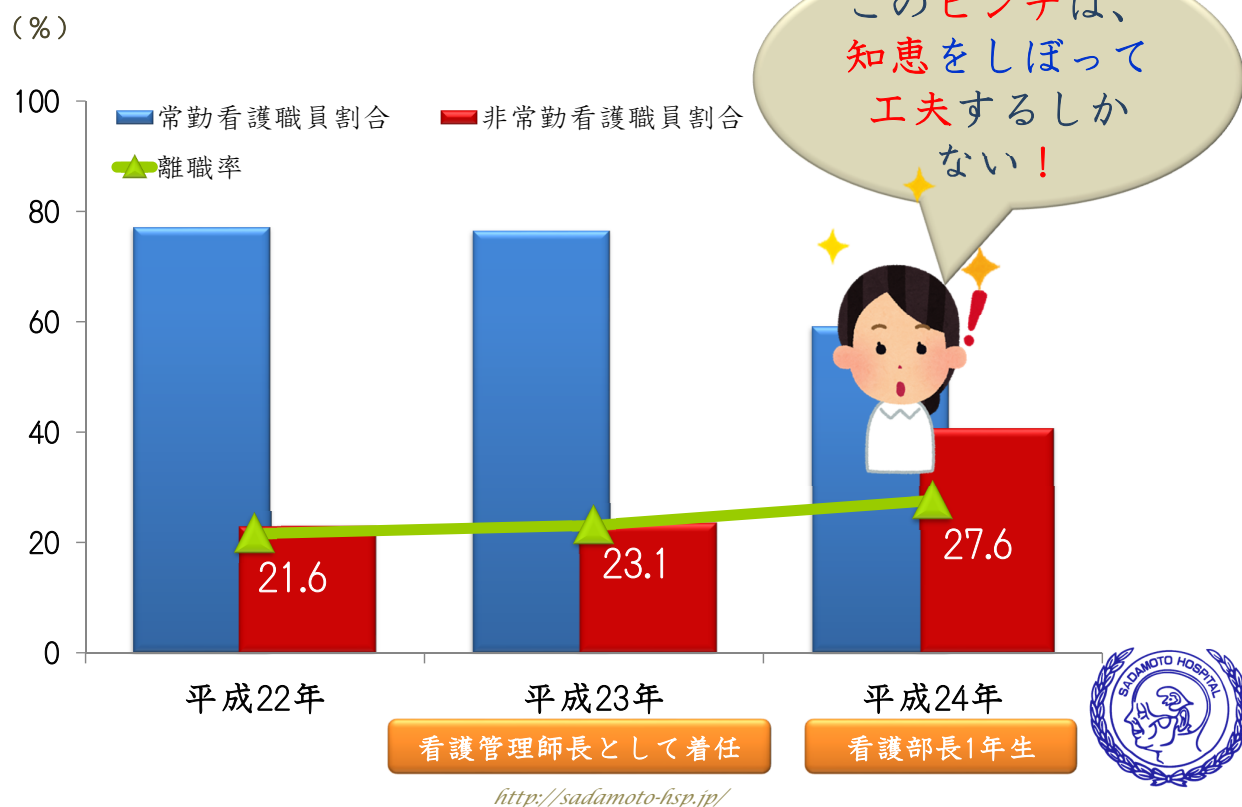
- ① 施設規模が小さい
- ② 人数が少ない
- ③ 新卒が来ない
- ④ スタッフの年齢層が高い
- ⑤ 離職率が高い
- ⑥ 管理者の責任が重い



<http://sadamoto-hsp.jp/>

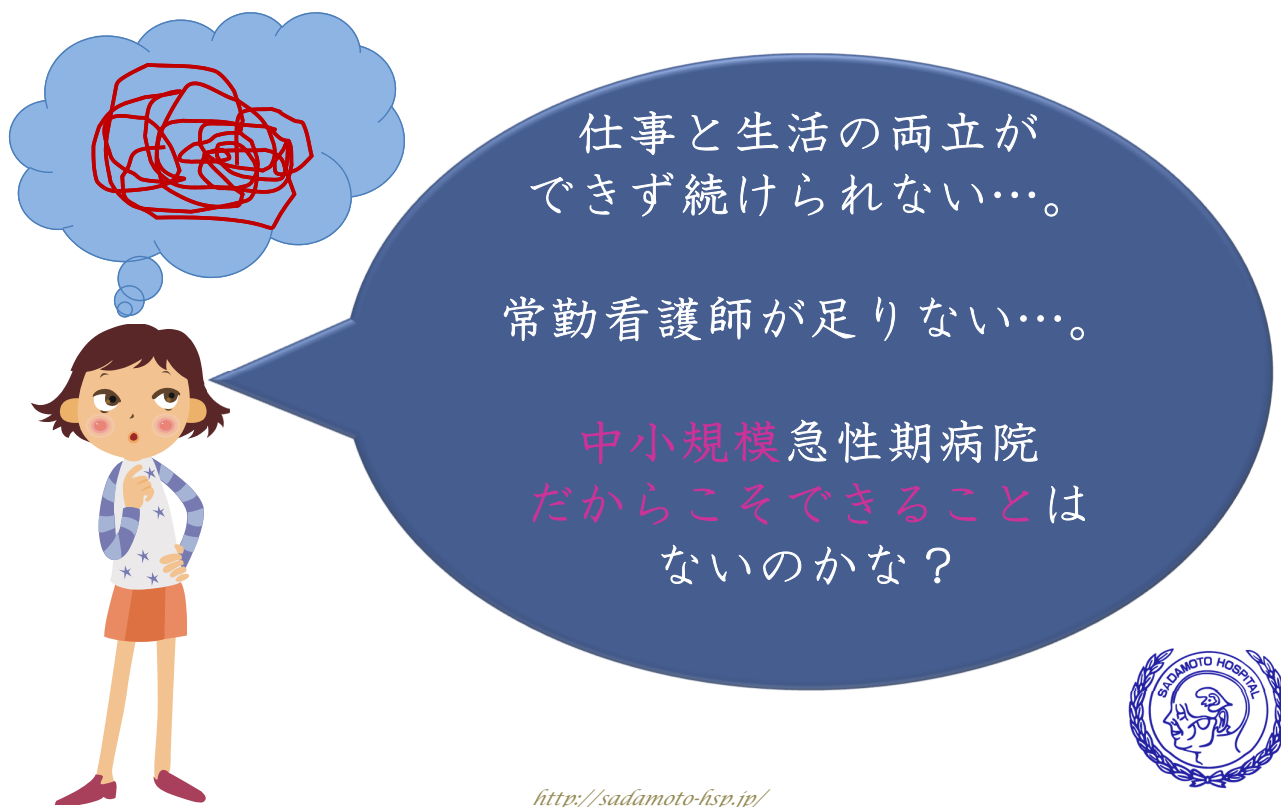
5

常勤・非常勤看護職員割合と離職率の推移



6

中小規模病院看護管理者の悩み



7

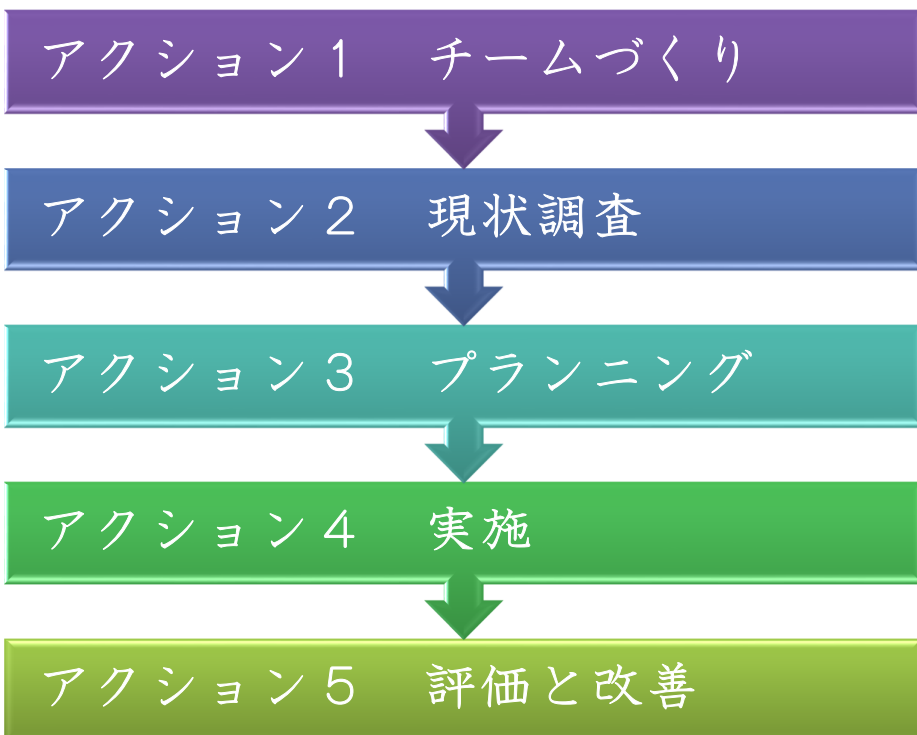
取組内容



<http://sadamoto-hsp.jp/>

8

日本看護協会支援のWLB推進事業



病院長公認



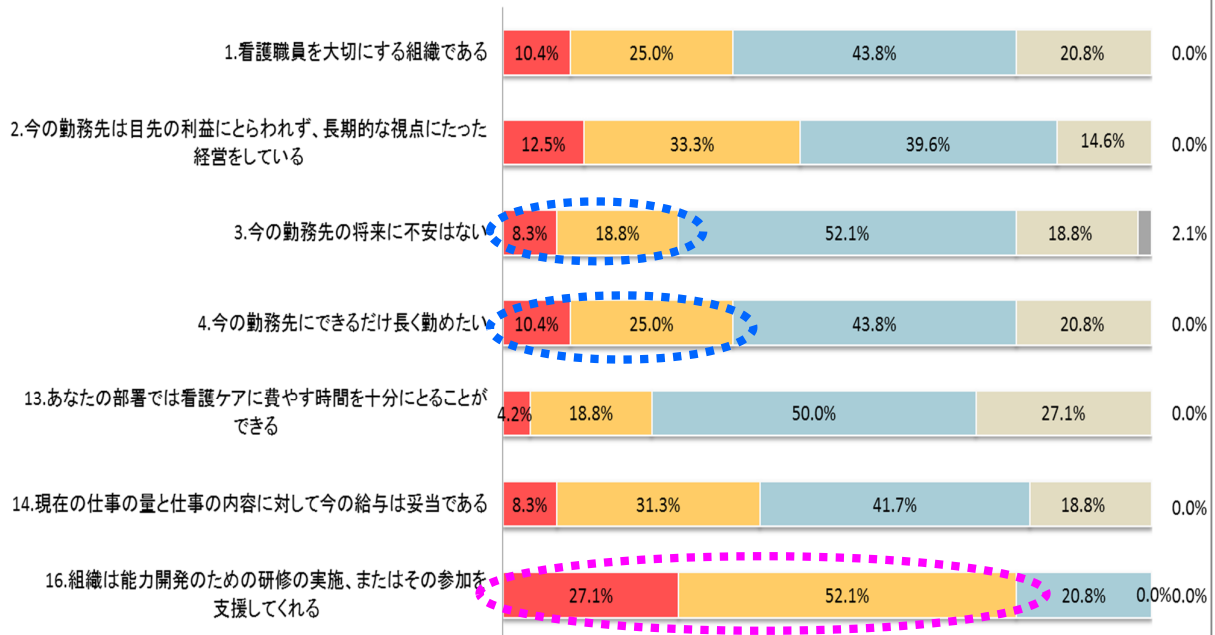
<http://sadamoto-hsp.jp/>

9

アクション2 現状調査 「インデックス調査 【経営・組織】」

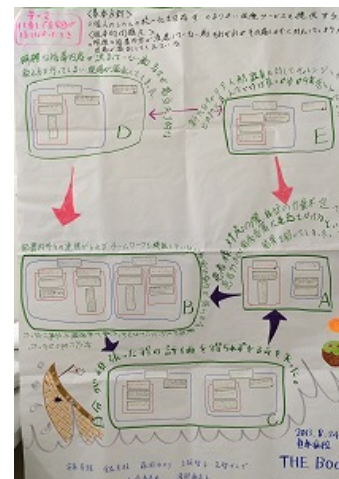
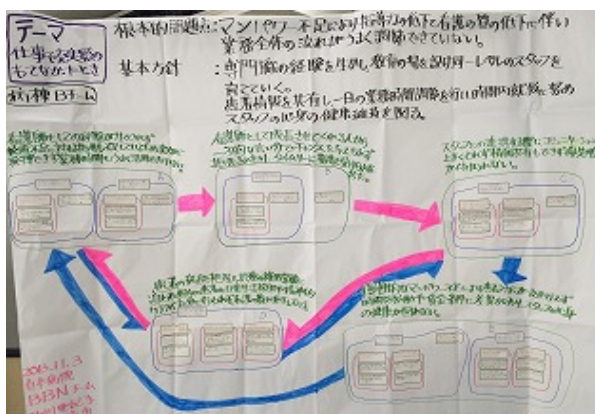


■ そう思う ■ ややそう思う ■ あまりそう思わない ■ そう思わない ■ 無回答



<http://sagamoto-hsp.jp/>

アクション2 現状調査 定性的アプローチ 発想法



- ・ マンパワー不足
- ・ 自分の思う業務が遂行できない
- ・ 継続教育を行う環境にない等により、
キャリア開発に挑む人材に育っていない

<http://sagamoto-hsp.jp/>



アクション2 現状調査 SWOT分析クロス分析による組織分析



SWOT分析クロス分析

医療法人和昌会 貞本病院
2015年7月17日

理念

「私たちは、患者さまや利用者さまの権利を尊重し地域に密着した、良質で適切な医療、介護、福祉サービスを提供できるよう、努力いたします」

経営ビジョン

- 1) 法人形態の転換
- 2) 診断治療プロジェクトの充実と発展
- 3) 次世代を担う人材育成と組織活性化

		内部環境 (学習成長・業務・商品サービス・財務)	
		強み	弱み
		① 新しいことに挑戦する企業風土	① 外来患者の最多年齢層は70歳～84歳
		② 経営トップの意思決定が迅速	② 病床稼働率の低下
		③ セクショナリズムが低く、協力が体制がノーマル	③ 在院日数の延長
		④ 脳神経外科・循環器科専門特化	④ 医療の高度・複雑化で業務量増大
		⑤ 専門的知識・技術力が高い	⑤ 診療科が限られている
		⑥ 高性能の診断治療機器が揃っている	⑥ マネジャー不足
		⑦ 大学病院から非常勤医師が多数勤務	⑦ 経営企画部のパワー不足
		⑧ 好立地	⑧ 全部門、新採用者多数
		⑨ 介護保険事業部と連携	⑨ 看護師離職率20%超
		⑩ 人材育成に積極的	
		⑪ 多様な働き方に対応	
		⑫ 看護師のエントリー増加	
外部環境 マクロ	機会	積極攻勢戦略	改善戦略
	(1) 規制改革による健康・長寿社会の実現 (2) 認知症患者の増加 (3) 心血管事故患者の増加 (4) 団塊世代の健康志向 (健康寿命の延伸) (5) 女性の労働力創出 (6) アベノミクスによるインフレ化政策で景気が回復基調 (7) 産学共同が進んでいる (8) ポストアキュート機能の強化 (9) 医療技術革新・進化 (10) CS意識が高まっている (11) 在宅医療へのシフト (12) 多様化するニーズ (13) 高品質なCSのニーズ (14) 近隣の診療所・クリニックから急性期のニーズがある	①②③④⑤⑥⑦⑧⑩ (6) (7) (9) (10) (12) (13) 新たな治療法の確立と強化 (1) (2) (3) (4) (8) (11) (14)	⑥⑦⑧⑨ (1) (2) (3) (4) (6) (9) (10) (11) 組織全体で系統立てた計画的な人材育成 ④⑥⑦ (6) (7) (9) (12) (13) アメーバー経営 ①②③⑤ (2) (3) (8) (11) (14) 地域包括病床稼働
外部環境 ミクロ	脅威	差別化戦略	致命傷回避・撤退縮小戦略
	(1) 急速な高齢化の進展 (2) 社会保障制度改革の推進 (3) 低所得者増	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨ (5) (6) (9) 専門分野に特化した	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨ (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) 少ない専門職の効率的な職員配置

<http://sadamoto-hsp.jp/>

アクション2 現状調査 ワークとライフの現状調査



勤務形態	役割	リーダー	チーム	準夜	深夜	放射線	内視鏡	治療	op後夜勤	op看護	遠隔診察	リリーフ	リーダー	IVナース	必要度	新人教育	学生実習	職場体験	地域交流	家庭	未就学児
常勤	師長																				
常勤	新長																				
常勤	主任																				
常勤	主任																				
常勤	主任																				
常勤	副主任																				
常勤	副主任																				
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					
常勤																					

<http://sadamoto-hsp.jp/>

アクション3 プランニング



ミッション

- ・患者さまや利用者さまの権利を尊重し、地域に密着した良質かつ適切な医療、介護、福祉サービスを提供する

ビジョン

- ・WLBを実行して貞本病院を愛してやまない看護部を創る

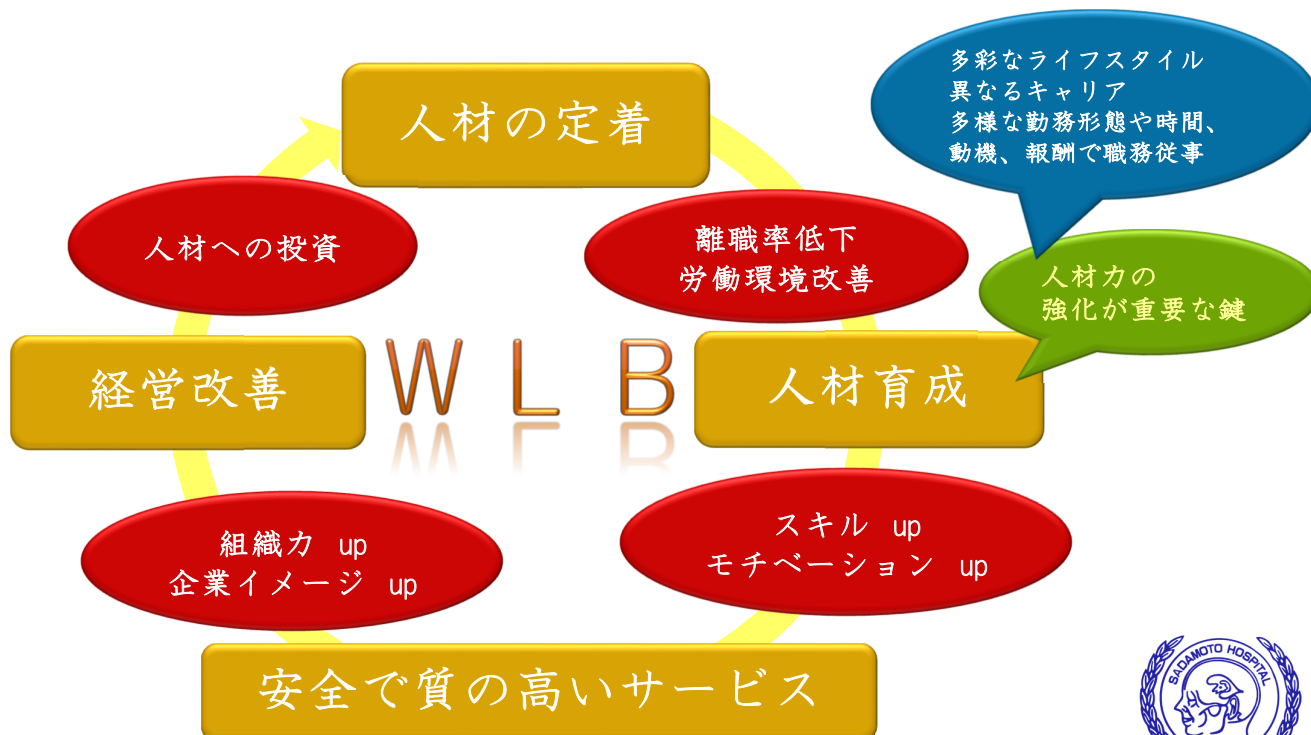
ゴール

- ・①WLBをとりつつ、計画的自己能力やキャリア開発
- ・②WLBをとりつつ、計画的な働き方の実践
- ・③業務内容整理、人員配置、関連部署との連携
- ・④組織が支援できる能力開発提案
- ・⑤制度認知

<http://sadamoto-hsp.jp/>

14

アクション3 プランニング「WLB推進の経営戦略サイクル」



日本看護協会「看護職のワーク・ライフ・バランス推進ガイドブック」から引用 一部改変
<http://sadamoto-hsp.jp/>



15

アクション4

実施 ワークとライフのステップアップ支援



<http://sadamoto-hsp.jp/>

アクション4

実施 5年間の取組み

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成	
自己表現		ナースマネジャー育成		人材マネジメントシステム⇒ タレントマネジメント			
		周手術期ナース育成		一人ひとりに応じたキャリア アッププログラムの作成			
		リリーフナース育成		個人の強みを活かしたステップ アッププランの可視化			
尊 厳		新人・臨地実習指導者育成		多彩な勤務形態・勤務ステップに 仕分けてステップアップ・ダウン			
		夜勤ナース育成					
		スタディーナース育成					
社会的	夜勤回数・夜勤の個別調整（深夜勤のみ・準夜勤のみ・夜勤専従）						
安 全		夜勤時間の見直し		正循環の勤務			
		働き方の選択（日勤やパート，子ども、介護のための休日取得等）					
		急な休みに対応・サービス残業はさせない					
生理的		有給休暇の取得率アップ					
		育児短時間勤務への取り組み					
		介護休業の取得推進					

<http://sadamoto-hsp.jp/>

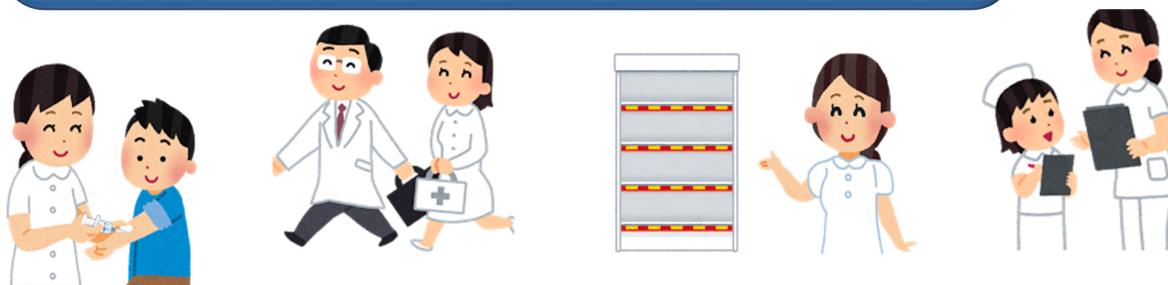




タレントマネジメント

人材の潜在能力に着眼

- ・ HC（ヒューマン・キャピタル）の発展系
- ・ 潜在能力を引き出す
- ・ 人材を短期はもとより中長期で活用



<http://sadamoto-hsp.jp/>

新しい機会の提供

多様性を受け入れる
環境づくり

失敗を許容する
風土の醸成



タレントマネジメント



<http://sadamoto-hsp.jp/>

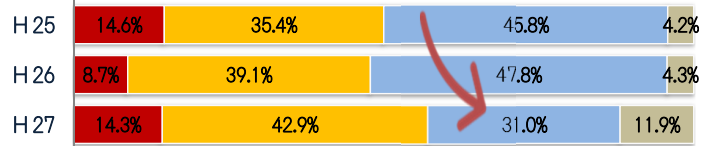


アクション5

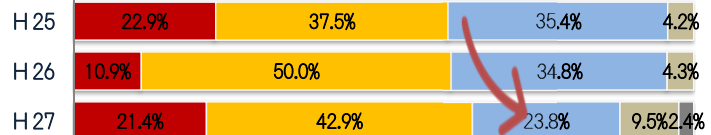
評価と改善 仕事に対する自己評価

■ そう思う ■ ややそう思う ■ あまりそう思わない ■ そう思わない ■ 無回答

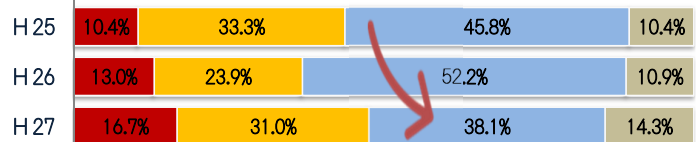
現在の仕事は、自分の能力を活かせる仕事である



現在の仕事は、自分の能力向上の機会になっている



現在の仕事は、自分の描く将来像につながる仕事である



<http://sadamoto-hsp.jp/>



アクション5

評価と改善 現在の取組み

- ① 時間外勤務の分析
- ② 非常勤看護師の働き方
Small Stepでのステップアップ・ダウン
- ③ タレント育成の継続
タレント・・・能力、技術、経験、実績
- ④ 育ったタレントを評価するための病院のシステムづくり

<http://sadamoto-hsp.jp/>



評価と改善 勤務ステップアップ・ダウン

区分	勤務形態	夜勤
P (パート)	①週20時間未満	夜勤回数ゼロ
	②週20時間以上30時間未満	
	③週30時間以上	
STEP0	短時間正社員	夜勤回数ゼロ
STEP1	常勤で休日、超過勤務免除	夜勤回数ゼロ
STEP2	常勤で休日、超過勤務可能	夜勤回数ゼロ
STEP3	常勤で休日、超過勤務の制限なし	夜勤回数は月2～4回
STEP4	常勤	夜勤回数制限なし ※曜日や時間帯制限あり
STEP5	常勤	勤務に関する制限はない



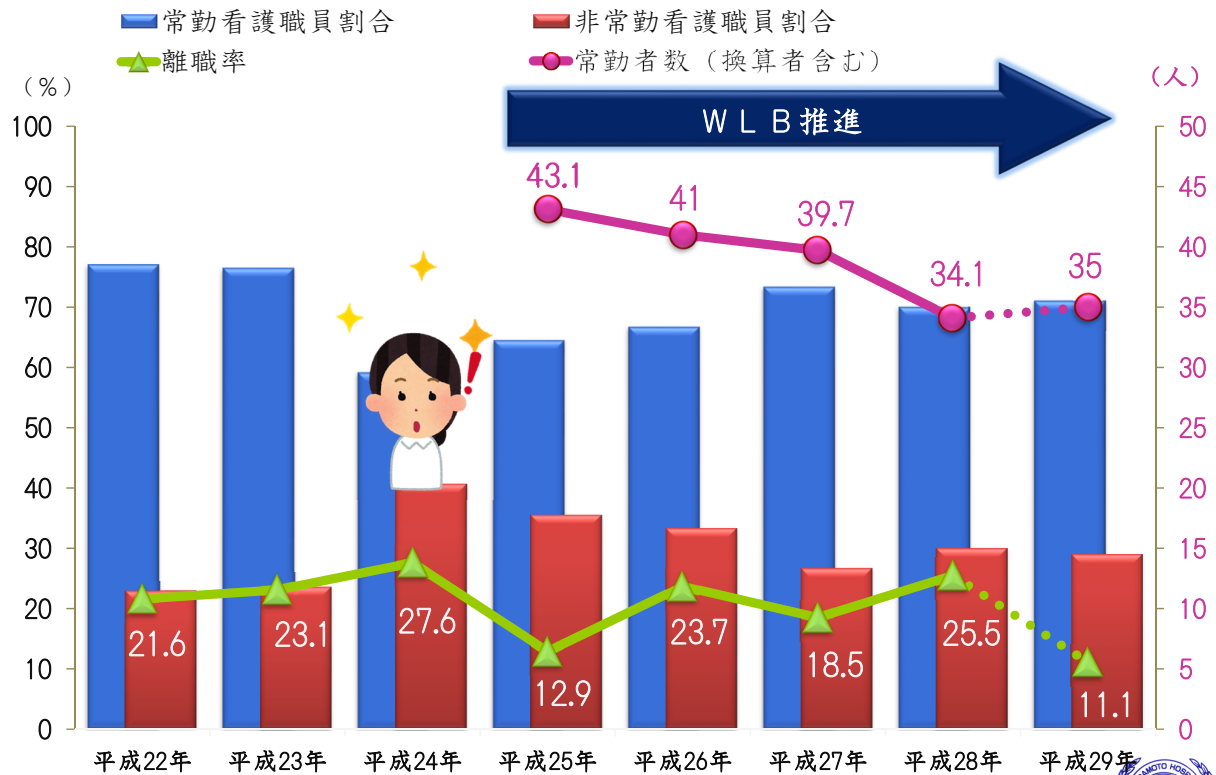
<http://sadamoto-hsp.jp/>

成果



<http://sadamoto-hsp.jp/>

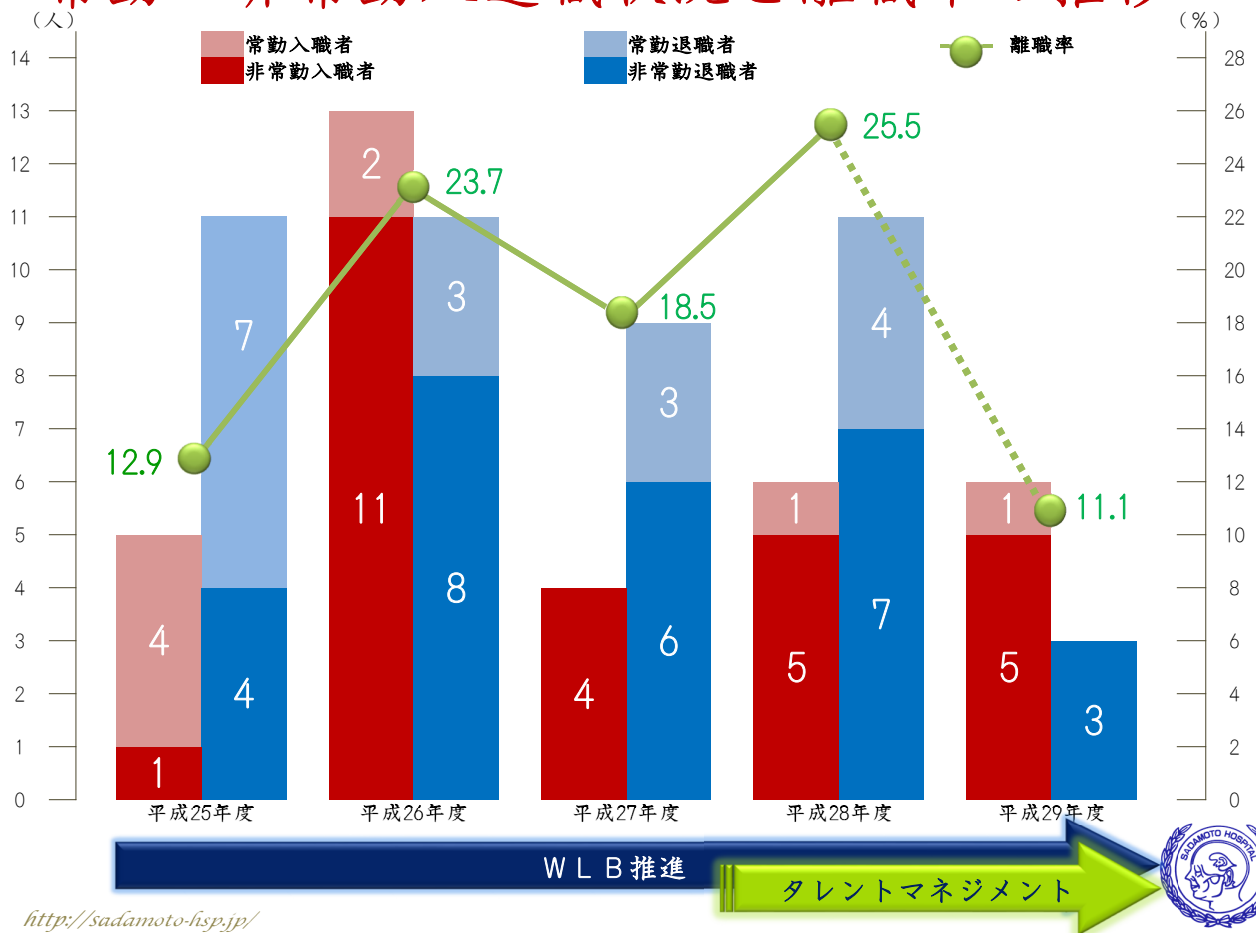
常勤・非常勤看護職員割合と離職率の推移



<http://sadamoto-hsp.jp/>



常勤・非常勤入退職状況と離職率の推移



<http://sadamoto-hsp.jp/>



今後の取組み



<http://sadamoto-hsp.jp/>

26

中小規模病院の特徴⇒特長

※中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイドより

特徴

- ①施設規模が小さい
- ②人数が少ない
- ③新卒が来ない
- ④スタッフの年齢層が高い
- ⑤離職率が高い
- ⑥管理者の責任が重い



特長

- ①②変化を起こしやすい
院長との距離が近い
組織の方向性を決めて、即実行できる
人を育てやすい
仕事を選ぶ基準（キャリア・アンカー）
を理解しやすい
多部門と近い
- ③病院全体で協力し、看護学実習を展開できる
- ④経験が豊富
若手にとって支援が受けやすい
- ⑤離職率より離職理由に着目することで、病院の課題をみることができる
休暇取得率や離職率に振り回されず、取組み内容を客観的に評価できる
- ⑥多様な人材を統率する面白さ
スタッフや師長と対等な立場で一緒になって学び、楽しみ、取組む民主的でオープンな姿勢

生き生きとした魅力ある組織を構築できる



<http://sadamoto-hsp.jp/>

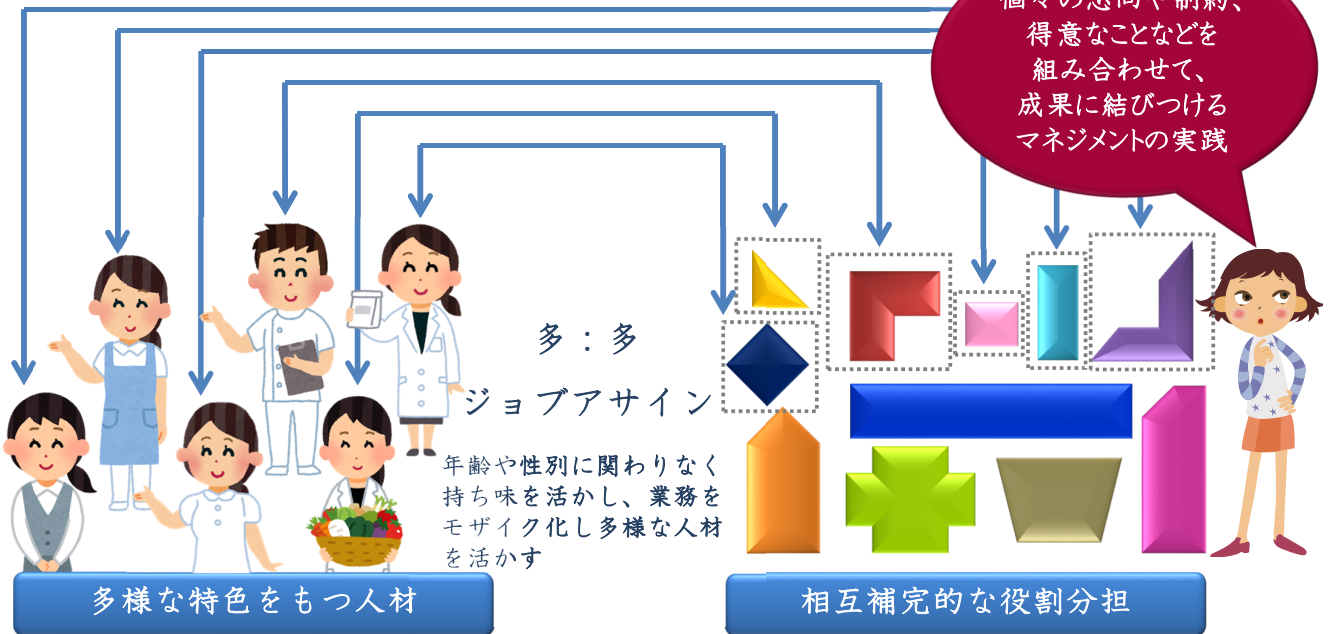
27

これからの組織運営



働き方のイノベーションによって、多様な人材をいかし、個人の持ち味をいかした「モザイク型」の人材活用を実現する

http://www.recruit.jp/meet_recruit/2015/09/dt05.htmlより



<http://sadamoto-hsp.jp/>



ありがとうございました

<http://sadamoto-hsp.jp/>