

【事例発表1】

ワーク・ライフ・バランスへの取組

～とりあえず色々やっちゃいました～

医療法人久仁会 宇都宮病院 事務長
社会保険労務士

江川 栄輔

UTSUNOMIYA HOSPITAL

宇都宮病院 概要

| | |
|--------|--|
| 開設者 | 医療法人久仁会 |
| 所在地 | 和歌山県和歌山市鳴神505番地4 |
| 開設 | 昭和45年10月27日 |
| 理事長・院長 | 宇都宮宗久 |
| 病床数 | 医療療養80床（地域包括ケア33床） |
| 診療科目 | 内科 消化器・内視鏡内科 ペインクリニック内科 麻酔科 肛門外科 胃腸内科 整形外科 呼吸器内科 循環器内科 放射線科 皮膚科 老人内科 |



UTSUNOMIYA HOSPITAL

職員数

医師 常勤4名 非常勤4名 夜勤当直10名
看護師 46名（うちパート18名）
ケアワーカー（看護補助者）19名
理学療法士 5名 作業療法士2名 言語聴覚士1名
歯科衛生士 1名 リハ助手 1名
薬剤師 1名 薬剤補助 1名
管理栄養士 1名 放射線技師1名
地域連携室 4名 医療事務 5名
医療クラーク1名 総務 2名
なるこみ 6名（うちパート4名） **合計115名**

取組の成果

職員が急増員

平成25年4月以降 54人増加

（採用75名 退職21名）

主な増員：看護師35人 リハ10人 事務6人

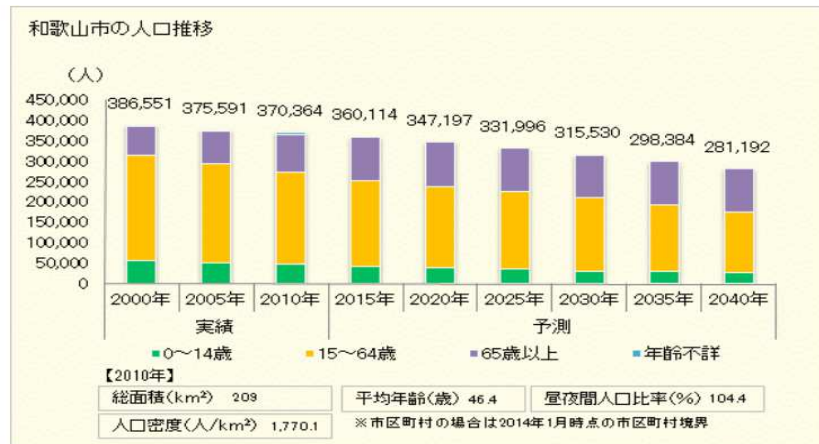
離職率の低下

30年以上6名 20年以上6名

育児休業者の増加

平成25年4月以降 18人（ほとんどが復帰）

和歌山市のこれから



【出所】総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数

和歌山市保健所圏域

<病床数>

| | 全体 | 高度急性期 | 急性期 | 回復期 | 慢性期 |
|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 現状 | 6,118 | 1,644 | 2,452 | 495 | 1,527 |
| 2025年 | 4,961 | 588 | 1,674 | 1,836 | 863 |
| 県計 | -1,157 | -1,056 | -778 | 1,341 | -664 |

取組みの背景

退院できない病院と呼ばれていた



在宅医療に力を入れ、在宅や施設からの緊急受け入れや在宅復帰にすべてを集中（介護事業はやらない）



結果、リハビリの不足や療養病床の限界に



リハビリの開始と地域包括ケア病床開始にむけた取り組みを開始

施設基準の見直し

加算項目をほとんど取っていなかった。
現場も算定できないからやめておこう。
どうすれば算定できるかを徹底

平成23年12月 療養病棟入院基本料2：65床
特別入院基本料：15床

平成24年7月 在宅療養支援病院

平成25年4月 療養病棟入院基本料1：80床

平成25年11月 機能強化型（連携）在宅療養支援病院

地域包括ケア病床取得

| | | |
|---------|-------|-------|
| 平成28年9月 | 包括15床 | 療養65床 |
| 平成29年1月 | 包括19床 | 療養61床 |
| 平成29年5月 | 包括29床 | 療養51床 |
| 令和元年7月 | 包括33床 | 療養47床 |

看護師・リハビリスタッフ確保に1年半かかって、地域包括ケア病床を取得

病床管理に四苦八苦中

(退院支援が円滑すぎて、退院調整が困難)

取組内容

1. 看護協会でのワークライフバランスの取組
2. 電子カルテ導入
3. 短時間正社員等の多様な勤務の受入
4. 勤務に応じた手当の導入
5. 給料の底上げ
6. パートの受け入れ
7. 勤務時間の変更と休日の確保
8. 院内・院外研修の促進
9. ふくふくに加入
10. 天橋立でバカンス
11. 飲み会の復活
12. 看護師長と事務長が看護部職員と面談
13. 理事長・理事が全職員と面談
14. 目標管理シートの導入
15. 1, 296個の良い所
16. これが300円
17. 職員への紹介手数料

看護協会でのワークライフバランスの取組

平成27年より実施

- 1.電子カルテを習熟し、業務改善
- 2.正規社員の増員とパート職員の短時間正社員への移行
- 3.看護の満足度が得られる職場に向けて
(看護ケアに時間が十分取れる)
- 4.気兼ねなく帰れる職場風土作りに向けて
(定時に終える事が出来る)

- →平成30年からは勤務環境改善マネジメントシステムの導入における医療勤務環境改善支援センターの支援を受託



電子カルテの導入（平成28年10月）

○業務改善と標準化

職員の急激な増加と今までにない入退院の増加に伴い、今までの暗黙の了解では業務が回らなくなってきた

○導入して4年。今更、紙カルテには戻れない。

短時間正社員等の多様な勤務の受入

育児休暇や介護休暇を求める声が非常に多く、一時的な夜勤制限やパートへの移行を認め、より働きやすい環境作り

- 結婚や親の介護等家庭の状況に応じた当直免除等
- 育児休業終了前後の多様な勤務形態

勤務に応じた手当の導入

夜勤や日勤の勤務条件に応じて段階的に設定
基本給の数%を勤務手当として支給

| | A | B | C | D | E |
|----|------|----------------|----------------|----------|----------|
| 夜勤 | 制限なし | 曜日・回数に 制限あり | 曜日・回数に 制限あり | 夜勤 不可 | 夜勤 不可 |
| 日勤 | 制限なし | 制限なし | 曜日に制限あり | 制限なし | 制限あり |
| 倍率 | 10% | 8% | 4% | 0 | -3% |

参考：稲澤理恵(2016)「看護職員の定着を目指す一般急性期病院の労働条件別賃金制度」

短時間正社員等の実際

制限なし 19名

制限あり 8名（日勤常勤等）

短時間正社員 1名

給料の底上げ

和歌山の平均を比較し、低かった給与水準を底上げするために基本給をアップ

看護師 20,000円

看護補助者 5,000円
→勤務手当15,000円

→和歌山で1番の給与水準を目指す

パートの受け入れ

常勤のみで運営していたが、施設基準を上げるためには多くの看護師が必要であったため、アルバイト・パートを採用

看護師 時給 1,800円

勤務時間に制限なし

→常勤よりも良い給料？

夜勤専従者 1回 28,000円

勤務時間の変更と休日の確保

勤務時間 月～金 8時30分～17時

土 8時30分～13時

↓

月～金 8時30分～17時30分

土 8時30分～12時30分

休み 4週6休制 → 休日月10日

→ 4週8休制

院内・院外研修の促進

教育は知識の充足

訓練は経験の充足

研修は全て出張扱い

研修費・旅費は全額病院負担に変更

* 教育訓練は個人の努力でなく仕事

看護師の例

○特定行為研修

1 区分 1 行為 1 名

9 区分 16 行為 1 名（受講中）

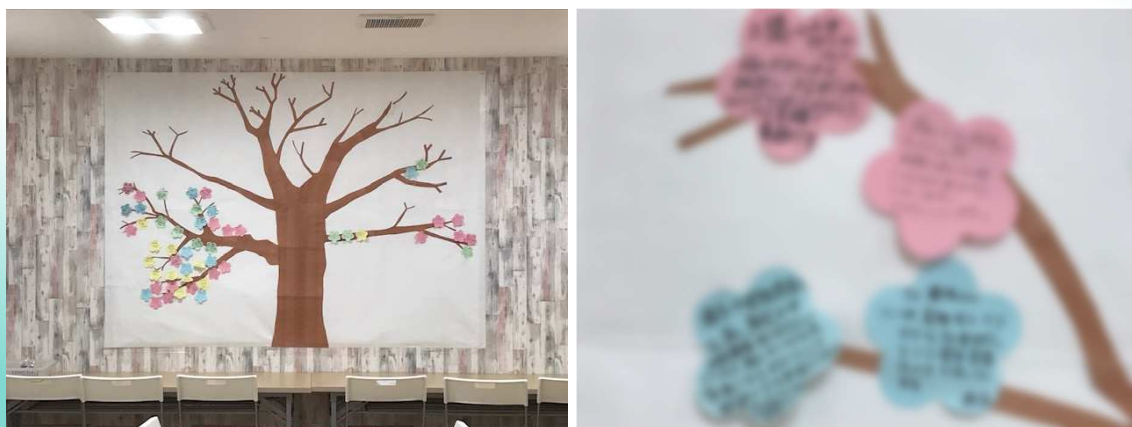
○ラダー研修 ○管理者研修 ○新人教育者

○医療安全 ○中堅看護師向け研修

その他直接関係ないアロマ等の受講者も

院内研修

数年、接遇研修を実施してきたが、今年ほほめ育を実践



ふくふくに加入

公益財団法人和歌山市中小企業勤労者福祉サービスセンター

全額、病院負担

映画チケット・図書カード・おもちゃ券が安く購入
その他、入学祝い金等をふくふくで支給

* 図書カード・おもちゃ券は人気のため、
発売日に総務がまとめて購入

天の橋立でバカンス

天橋立マリンリゾート
(会員制リゾートヴィラ)

年1回職員と職員の子供も一緒にリゾートマンションへ
(旅費は個人負担あり)

<BBQ、プール、マリンスポーツ、テニス>

飲み会の復活

各部署単位で行われていた忘年会等を病院全体で実施

○花見・納涼会・忘年会と年3回開催

全額病院負担

子供が参加できる時もある

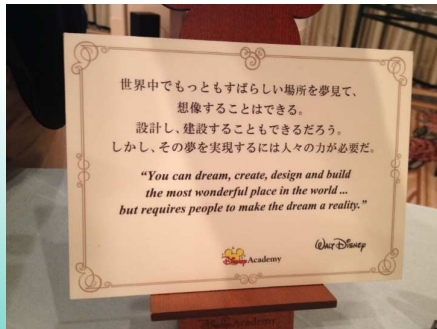
病院勤務の職員には弁当とケーキ



○家族も参加できるBBQを院長宅や病院で不定期に開催

慰安旅行

目標を設定し、達成できた年はみんなで慰安旅行
前はディズニーランドとUSJ
今年は韓国旅行と沖縄旅行行けるかな？



看護師長と事務長が看護部職員と面談

看護師長と事務長が看護部全員と面談し、今後の目標や家庭と仕事のバランスを確認

特にパートの看護師は子供の成長に合わせて、勤務時間を調整

ちびっこ病院体験

子供達にお父さん・お母さんが働いているところを体験してもらおう



理事長・理事が全職員と面談

理事長・理事が目標管理シートで全職員と面談

将来像・目標は理事長・理事が全員分、目を通してアドバイス

→すでに達成できている目標はより高い目標へと促している

目標管理シートの導入

パート・アルバイト含む全職員で実施

将来像に向けた短期的・長期的目標を設定

スキルではなく、勤務態度に重きを置いた管理シートを導入

| 宇都宮病院職員目標管理シート | | | | (考課対象) | | |
|----------------|----------------------|--|----------------------------|-----------|-----------|--|
| 所属 | 氏名 | 職種 | | | | |
| 職業観(目指す姿) | | | | | | |
| 将来へ行動 | 評価項目 | 評価視点 | 自己評価 | 上司評価 | | |
| | 今年度の目標(自己目標) 2つ立案し評価 | 日常での目標() 目標達成のために具体的な行動(例: 関連研修に参加、本の購入等) () 将来への目標() 目標達成のために具体的な行動(例: 関連研修に参加、本の購入等) () | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| 過去の振り返り | チャレンジ | 新たな業務・上位等級業務・臨時的業務にも取り組んだ 人の嫌がる仕事や困難な仕事でも進んで実行していた | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 日常業務 | 上司の具体的な指示・指導を素直に受け、すぐに行動に移している 定められた手順に従い日常の定型的業務・補助業務を行う | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 接遇マナー | 暖かい笑顔で、自分から先に挨拶をしている 礼儀正しい態度で応対し、細やかな配慮を行っている 清潔感と好感がもてる身だしなみで勤務している | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 規律性 | 常に丁寧で分かりやすく適切な言葉遣いで応対している 上司の指示・命令や定められた規律・規程を守り、報告・連絡・相談は適宜、行っている。 | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 協調性 | 遅刻・欠勤等はなかった(あった場合は回数を記入 遅刻 回 欠勤 回) 誰とも協力して仕事を進める努力をしていた | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 責任制 | 職場全体のよりよい人間関係づくりに努めていた 与えられた仕事は最後までやり終えていた | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 積極性 | 上司や同僚に依存しすぎることなく自己責任として業務に取り組んでいた レクリエーションに参加する等、様々なスタッフと良好にコミュニケーションをとっている | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 委員会・係等 | 時間・経費についての意識を持ち効率的業務やコスト削減を行っている 所属委員会や係() 活動内容() | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | | |
| | 自己学習 | 院内研修・勉強会・地域活動 | 参加回数(前期: 回 後期: 回) 内容() | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 | |
| | | 院外研修・勉強会・地域活動 | 参加回数(前期: 回 後期: 回) 内容() | | | |

1, 296個の良い所

全職員から病院の良い所を20個提出

上位3位

1位 92人 給食、薬膳が安く食べられる美味しい
病院が半分負担してくれる

2位 88人 人間関係が良い、スタッフがやさしい
仲良く協力しあえる

3位 53人 イベントや教室の開催
地域交流や地域貢献等

これが300円で！！



職員給食の半分は病院負担

通常は1食400円 病院200円負担
職員200円負担
* 委託会社は中心屋（居酒屋）

薬膳は1食600円 病院300円負担
職員300円負担

好きな方を選んで食べることができる

職員への紹介手数料

業者に高い紹介料を支払うなら、職員に払おう



すべてをひっくるめて、友達に自分とこの病院を紹介できるようにやっとなってきた

<看護師紹介料> 広げよう 友達の輪 キャンペーン

<目的>

看護師募集をしていますが、看護師の採用が難しい日々が続いています。人材紹介会社を通じた採用も視野に入れていますが、非常に高い紹介料がかかります。そこでまずは勤務者の中から紹介してもらおうと考えました。

<流れ>

紹介された看護師が**半年**以上勤務した場合、紹介した者と紹介された看護師にそれぞれ支給します。

<金額>

| | | | |
|--------------|---|----|----|
| 常勤 | : | 10 | 万円 |
| 社会保険に加入する時給者 | : | 5 | 万円 |
| 雇用保険に加入する時給者 | : | 3 | 万円 |

*雇用保険に加入しない週・月に数回しかこない看護師の紹介は支給されません。

今の取組

和歌山県勤務環境改善支援センターの協力により

平成30年 全職員アンケートを実施

満足度が高い 有給取得や休憩時間の確保
満足度が低い 人事評価や職員の意思疎通
家族経営の延長

令和元年10月より

毎月1回勤務環境改善委員会を実施

初回は

医療労務管理アドバイザーより他事業所の好事例を紹介

職員の意見

4週8休のあり方

平日の残業時間を削減し、土日祝手当の増額
ある部署ではルール徹底により時間外なし

令和2年3月に向けて

もう一度、みんなでルールを確認しよう



就業規則を見直そう

変化を当たり前に

現状維持は後退

社会が変わる中で病院も変わるのが当たり前

そしてルールを変えるのはトップ・管理職の仕事

スタッフの気持ち

本音：色々、変わりすぎてついていくのに大変！！

リーダー・管理職にはなりたくない

○入社半年足らずの看護師を主任に採用

経歴問わず、優秀と判断した職員は本人
の意思関係なくリーダーへ

↑そもそもリーダーなんて無理やり押し
付けられるもの

コスト意識から投資へ

経営とは？

お金を使って（投資）→利益を稼ぎ（回収）

→その利益を使って（再投資）

→利益を稼ぐ（再回収）

コストはどこにもない

すべての費用は投資



コスト管理ではなく、適正な投資で適正な利益

可視化するための数字

売上高・利益をお金と考えるから、変になる
（お金儲けは悪という日本の風潮？）

でも売上高にも利益にも何かしらの尺度が必要になるから
お金ではなく数字で判断

そもそもお金は物々交換の道具

→だから理念に戻る

理念を達成するためにはどれだけの投資が必要？

その投資を確保するためにはどれだけの売上高が必要？

理念

Hand in Hand

(愛寄り添う・協力する・手を繋ぐ)

患者様・地域住民・連携先・職員・みんなと愛寄り
添った地域包括ケア事業の展開