

概要版

長野県立木曽病院 魅力再発見・組織発展プロジェクトレポート



2018年2月

©特定非営利活動法人 日本医療経営機構

目次

本プロジェクトの趣旨と方法.....	1
魅力再発見・組織発展プロジェクトの全体像.....	2
現状把握：SWOT 分析.....	3
目指す将来像・重点課題と対策.....	5

本プロジェクトの趣旨と方法

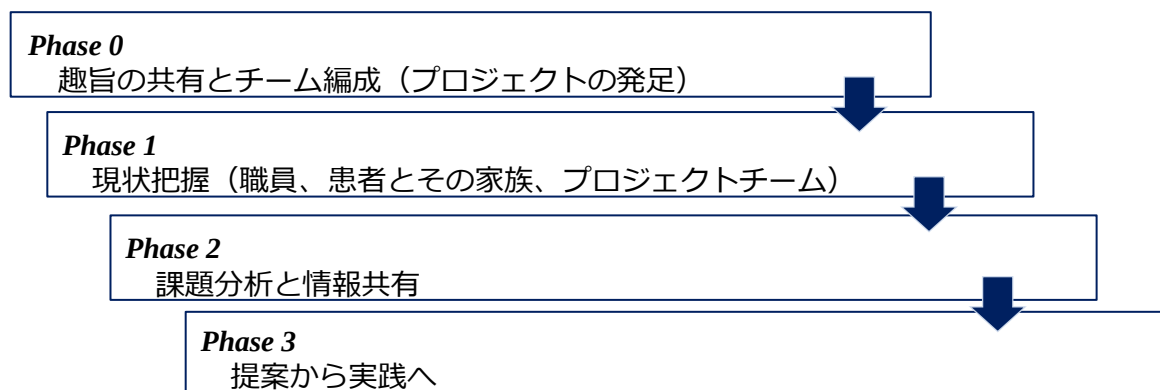
1. 趣旨

本プロジェクトは、長野県立病院機構と日本医療経営機構の協働により、病院運営の将来を展望し、組織として病院が患者やその家族、地域、職員にとっても、魅力をよりいっそう発揮できるよう、多職種協働で魅力を再発見するとともに、課題と対応案を抽出・検討し、今後の発展につなげることを目的とする。

本プロジェクトは、人と組織の成長を実現する内部マネジメントの実践に向けて、病院として目指す方向を明確にし、共有する。さらに、医療のプロフェッショナルがより力を発揮できる、より働きがいのある組織・ガバナンス体制の構築、医療の質と安全性の向上を目指す。

2. 方法の概要

本プロジェクトは、多職種多部門横断的プロジェクト（グループワーク等）、全職員対象の病院組織文化調査、入院患者（その家族含む）と外来患者（その家族含む）を対象とした患者満足度調査と多角的分析、法人幹部や職員、病院幹部や病院職員へのヒアリングと意見交換を通じて、その結果を統合的に活用し、人と組織の成長を実現する内部マネジメントの実践につなげるプロジェクトである。本プロジェクトは、多職種協働力と内部把握力を高めるための人材育成と情報共有を取り入れながら、次頁のプロセスにしたがって進められた。



3. 本プロジェクトの要素

- ・ 情報共有
多職種協働による取り組みにより、多職種・多部門の魅力を発掘し組織内外へ発信するとともに、職種・部門間の連携と情報共有を強める契機とする
- ・ 多職種協働力（チームワーク）
多職種協働のグループワークを通じて、多職種協働力強化のための機会とする
- ・ 内部把握力
自らが組織の魅力を探ることにより、組織把握力を涵養する
- ・ 人材育成
プロジェクトメンバーにとっては、プロセスの中で組織全体を視野に入れたマネジメントを学ぶ機会ともなる

魅力再発見・組織発展プロジェクトの全体像

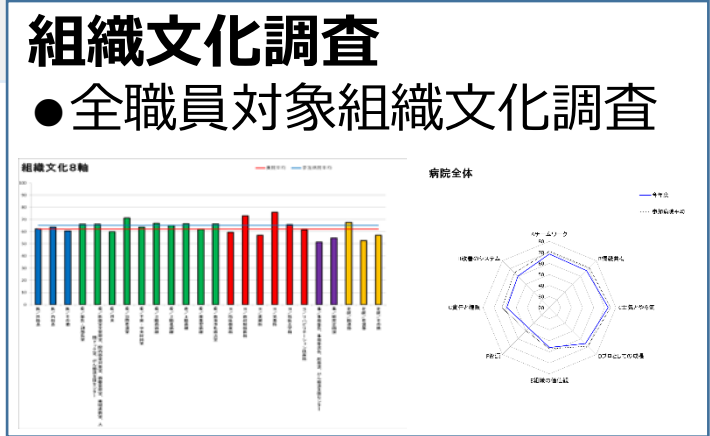
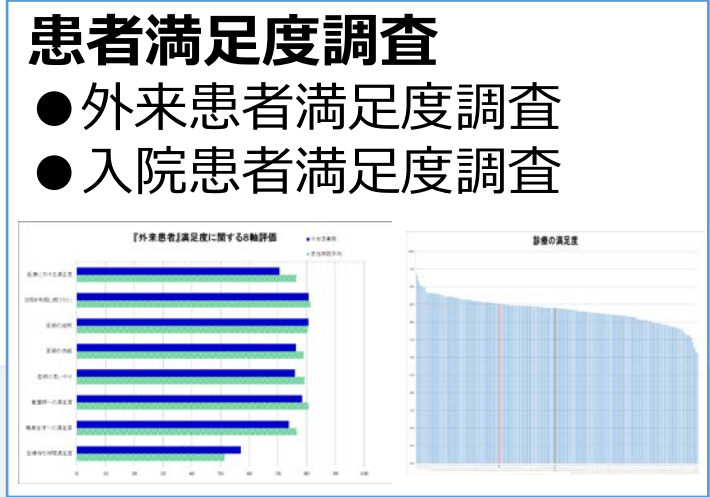


**趣旨の共有
法人本部及び
5病院幹部へ**
(病院長、事務部長、看護部長等)
とのヒアリング
及び現状の課題抽出

チーム編成
魅力再発見・組織
発展プロジェクト
のチーム編成
・コアメンバー
(経営幹部等 10
名程度)
・プロジェクトメン
バー (多職種多
部門横断チーム
20-30 名程度)

**趣旨の共有
メンバー・全職員へ**
キックオフミーティング
の開催
・院長よりチームメン
バー及び全職員への
プロジェクトの趣旨説明

魅力再発見・組織発展プロジェクトの開始



意見交換会

- 分析結果から提言へ
- SWOT 分析・クロス分析

ワーキンググループでの検討

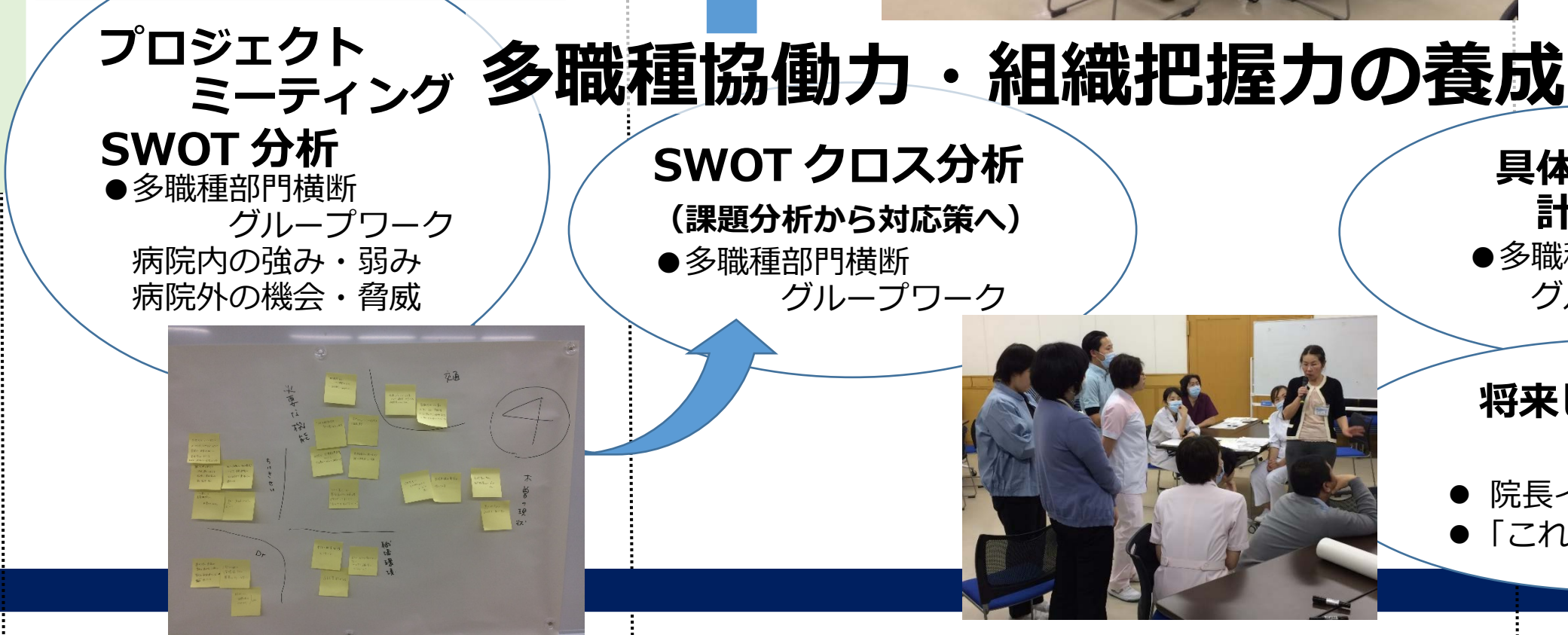
- 課題の木
- 職員意見の収集



プロジェクトレポート

人と組織の
成長を実現する
内部マネジメント

実践へ



中長期ビジョン

“ひと”の魅力



スタッフの人柄

スタッフの人柄がわりと穏やか。
素直な心をもっている。
先生がやさしい。
看護師スタッフがやさしい。
患者様から病院スタッフが優しくて親切と言われた。
食堂のおばさんが元気良くて、元気をもらう。

スタッフのスキル

認定Ns、認定薬剤師などの資格を持った職員がたくさんいる。
認定資格等の有資格者が多い。
認定Nsが多くいる。
認定看護師が、小さい病院であるわりに、わりと充実している。
技能の高い職員がそろっている。
訪問看護師の人数が増えた。
業務改善を考えている職員がいる。

スタッフの充実

お産を受け入れている。産科 Dr2 名いる。

産婦人科医師が複数いる。
小児科医師が2名いる。
経験豊富な看護師が多い。
療養は、看護師と介護員が半数ずつ勤務する病棟である。
リハビリスタッフが充実している。
ベテランスタッフが多く、安心感がある。
若いスタッフが多く、活気がある。
患者、家族を大切にしている。

職員の責任感が強い

職員の責任感が強い。

人材育成

教育に力を入れている。研修に参加させてもらえる。
新人を大切に育てる病院。

地元の職員が多い

地元出身のスタッフが多い。
職員の中にも地元の人が多い。
委託業者のスタッフも地元の人が多い。
自宅から通っている職員が多い

“しくみ”の魅力



チームワーク

職場での連携がとれている。
多職種が連携できる。
他部署とコミュニケーションがとりやすい。
他の部門のスタッフと話し合いがしやすい。
依頼がしやすい。

職員どうしの関係

職員同士の仲が良い。
職員同士のあいさつができる。
職員間のコミュニケーションがとりやすく、働きやすい。
職員の顔と名前がだいたい結びつく。
他の部署、顔と顔のつながりがある。
調度良い大きさ（スタッフの人数）
事務部はアットホームな雰囲気。

医療サービスの充実

大半の治療は当院で完結できる
急性期から療養、介護施設まで揃っている。
出産（誕生）からお看取りまで対応できる。

夜間、休日も診察してもらえる。
在宅医療等の体制がある。
全てを受け入れる救急外来がある。
ヘリポートがある。救急搬送ができる。
時間外の診療をことわることなく患者すべてを受け入れる。
小児科・産科が常設である。
お産が受け入れできる。
泌尿器科がある。
リハビリ 365 日やっている。
療養病棟がある。
外来でがん化学療法が実施できる。
がん相談支援センターがある。

災害医療

自然災害時に対応する職員の意識が高いかと感じる。
災害を経験しているので、対策に積極的。

食事がおいしい

食事がおいしい。

はたらく環境

育児短時間勤務がある。
子どもの急病でもころよく休みをくれる。
年休がとりやすい。
一定の業務権限が明確。
自分の荷物を置く場所が広い。
職員駐車場が近い。
雪かきをすぐしてくれる。
福利厚生は公務員と同様。

施設・設備、機器の充実

ヘリポートを設置してあるため、ヘリでの搬送が可能。
同じ敷地内に老健がある。
介護施設の隣接。
療養、老健併設されている。
食堂がある
託児所がある
授乳室がある。
駐車場がすべて無料
廊下がキレイ
大きすぎないので迷いづらい。
医療機器がある程度整っている

患者さんとの関係

患者さんとの顔の見える関係。
患者さん中心に考えている。
患者さん個々への個別対応をとりやすい。
相談しやすいよう工夫されている。
患者さんの顔と名前を憶えている職員が多い。
スタッフが入院してくる患者と顔なじみのことが多い。
あまり苦情を聞かない。
MSW（医療ソーシャルワーカー）は2名しかいないが、患者のために頑張っている。

医療安全

衛生管理がしっかりしている。
感染対策が充実している。

特色ある行事

施設において毎月の行事がとても充実した楽しいものにできている。季節ごとの行事。行事月の食事の提供が大変工夫されていて、おいしく楽しみがあるものであること

“つながり”の魅力



地域との関係

木曽地域の医療の拠点。
地域の人たちから必要とされている。
救急の受け入れ。

地域の他施設との連携

地域に唯一の病院であり、行政や地域との連携がとりやすい。
地域の方、ケアマネジャー、行政と連携が取れている。近い関係で。
周囲の医療機関と連携をとりやすい。
他施設との連携がとりやすい。

恵まれた立地環境

木曽は昔ながらの街並みが多く残っている。
その中心に病院がある。
素晴らしい大自然に囲まれている。
天気の良い日が多い。
桜、ツツジの花がきれいに咲く。
涼しい。
冬、寒い雪は少ない。
森林セラピーなど木曽の自然を生かした行事がある。
森林セラピーを率先して実践している。
周囲に温泉宿泊施設が多い。
観光地として有名な場所である。

近隣に競合する病院がない

“木曽”という範囲内に唯一の病院である。
木曽郡で唯一の総合病院である。
二次医療圏に病院が一つ。
へき地ということで優遇されている所がある（指定など）。
なんでも木曽病院に来る。
木曽地域住人（足がない住人）は木曽病院しかこれない。

木曽の医療を守る会

木曽の医療を守る会がある。

地域の貴重な就職先となっている

他にあまり働き口のないことが人材確保に有利

地域への貢献

スタッフがいろんな所に指導に行っている。

交通事情が良い

長野県の中心に位置
木曽郡の中心となる町にある。
名古屋という大都市に比較的近い
愛知・岐阜に近い。
交通の便がまあ良い。
バスの乗り入れが多い。



(院長インタビューより)

重視していること

- 木曽郡に一流のしっかりした医療を提供すること
(救急車のたらい回しなどないよう、患者さんを絶対に受け入れる)
- 職員が満足と誇りをもって働くこと
(地域の人たちに信頼される病院として)

病院をとりまく背景の認識

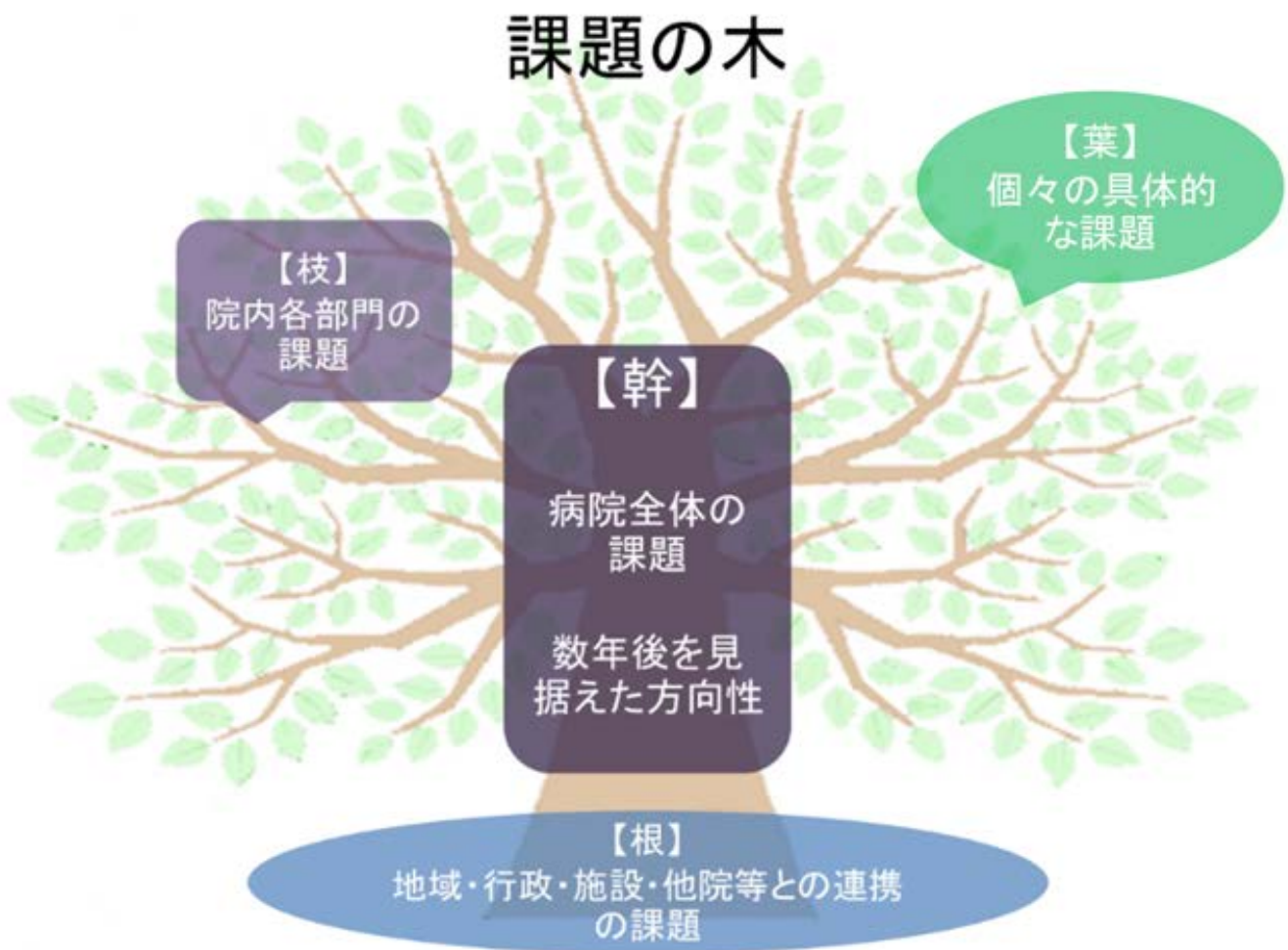
- 木曽郡の地域の問題
人口減少（木曽病院ができた頃と比較して、現在は半分以下の人口）
開業医の平均年齢は70代で、この先いなくなってしまう心配
10～20年先どうなるか
地域活性化との根本問題がある
- その中で職員は24時間365日がんばっている
皆ぎりぎりのところで働いている
- 医療従事者の確保、地域からの評価という課題や観点もある

課題の木

本プロジェクトでは、人と組織の成長を実現する内部マネジメントの実践に向けて、医療のプロフェッショナルがより力を発揮できる、より働きがいのある組織・ガバナンス体制の構築、医療の質と安全性の向上を目指す中で、課題の木に取り組んだ。

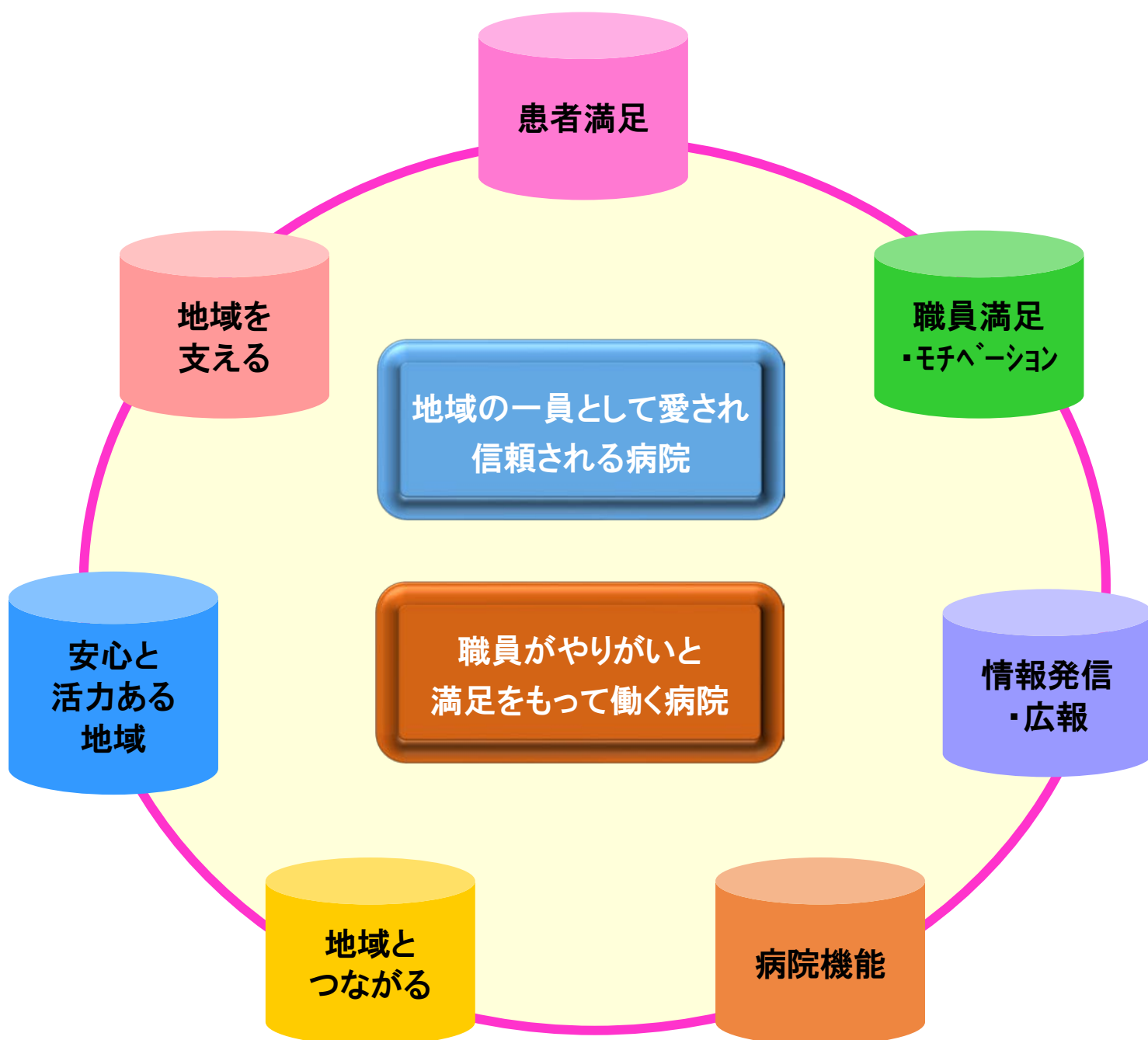
「課題の木」で抽出された課題群

- | | |
|-------------|----------------|
| 1 病院機能 | 6 人間ドック・森林セラピー |
| 2 地域との関係 | 7 広報活動 |
| 3 他病院との連携 | 8 組織問題 |
| 4 在宅検討 | 9 職員研修 |
| 5 療養病棟・老健施設 | 10 待遇・福利厚生 |



プロジェクトメンバーによる提言 木曽病院「未来の木」（案）

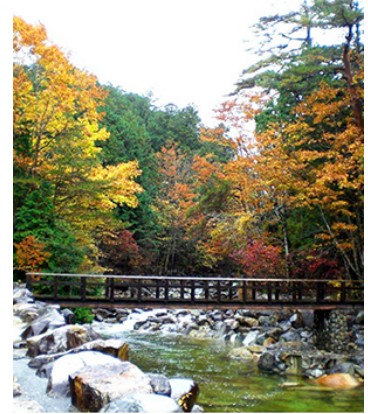
これからの木曽病院は、こんな病院にしたい、していきたい！



患者満足

患者本位の医療が職員のモチベーション

- 患者さん本位で医療・介護に取り組む職員の思いが伝わる
- 自分の家族を診てもらいたいと思える病院
- 家族で入院患者さんを支えられる院内環境
- ありがとうと言ってもらえる病院
- 温かみのある病院 etc.



職員満足・モチベーション

職員が大切にされる 組織文化の向上が進む



- 職員の努力と貢献が評価され、満足とやりがいをもって働くことができる
- 制度や経営のことを職員一人ひとりが理解し、自分たちの病院を自分たちで守り支える、そのために定期的・継続的な多職種の話し合いの場を設ける
- お互いがお互いを認め合う風土づくり etc.

情報発信・広報

病院の取り組みや正しい情報を積極的に对外発信

- 病院の姿を正しく伝えるために、情報発信の機会や方法を工夫し充実させる
- 木曽病院が目指す地域医療・地域包括ケアの将来像をわかりやすく提示する
- 病床再編等、今後の病院がどうなるかなど、地域の人たちが必要とする病院の正確な情報を伝える etc.



病院機能

病床再編と今後の病院機能に関する情報の共有と意識の統一

- 地域に必要な医療機能を備え、同時に特色ある医療を提供する
- 木曽病院にしかできない医療をウリにする
- 各段階に対応する医療機能がある etc.

地域とつながる

これから一層重要性を増す病院間連携

- 地域へ積極的に出て行くことでつながりを深め、存在感を高める
- 退院後や在宅療養を視野に入れ、病院だけで解決しようとせず、地域とのつながりを活かす
- 病院間連携を一段と強化し、周辺病院との機能・役割の分担を推進する
- 地域医療の中心的機能を担う etc.



安心と活力ある地域

地域経済を支える経済主体としての木曽病院



- 木曽病院の充実と発展には、住民や職員が安心して生活でき、活力ある地域の存在が不可欠
- 地域がそうであるよう木曽病院が主体的にリードする
- 安心して生活できる地域の生活環境（子育て、教育など）
- 地域の雇用の受け皿、働く場所としての地域貢献 etc.

地域を支える

本当に困ったとき頼りになる病院

- 地域に寄り添い、普段から、また困ったときに、住民の生活を支え、頼りにされる
- 本当に困ったときに助けてもらえる病院
- 良くなって帰ってもらえる etc.



皆さんへのメッセージ(プロジェクトメンバーから全職員に向けて)

プロジェクトでは木曽病院の目指す「未来像」を中心に、7本の木の幹を作り上げました。この幹は、みなさんの声をもとにした、木曽病院の「未来像」を支える柱です。この幹から、「未来像」を目指すための新たな取り組みを創造し、しっかりした枝葉を伸ばして頑丈な幹を育てるのは、みなさんひとりひとりです。最初是一片の小さな葉でも、それぞれが協力し合うことで立派な幹に育てることができます。

まずは、できることから始め、みんなでこの幹を育て、一緒に木曽病院の「未来像」を創っていきましょう。

あとかき ～魅力再発見・組織発展プロジェクトについて～

長野県立木曽病院魅力再発見・組織発展プロジェクトは、プロジェクトメンバーの皆様、院長はじめ幹部職員の皆様、調査にご協力いただいたすべての職員の皆様の多大なるご支援・ご協力によりつくりあげられました。

本プロジェクトの推進において、多大なるご協力を賜りました皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

特定非営利活動法人日本医療経営機構

大野 達也、田中 将之

原 広司、中部 貴央

今中 雄一

【本紙に関するお問い合わせ先】

特定非営利活動法人日本医療経営機構

Tel:075-708-6854

E-mail:office@iryo-keiei.org

Web: <http://www.iryoku-keiei.org/>