

概要版

長野県立こども病院 魅力再発見・組織発展プロジェクトレポート



2017年8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.....	7
重点課題と対策.....	10

本プロジェクトの趣旨と方法

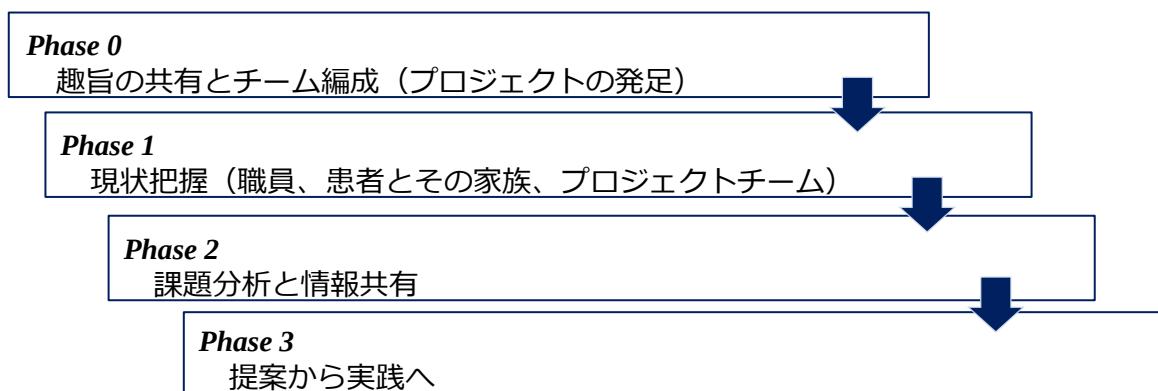
1. 趣旨

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



現状把握：SWOT分析

“ひと”の魅力



医療スタッフの質（全国各地から集まる、専門性が高い、若さ・活気がある）

やりがいのある職場
スタッフが笑顔で働いている。
使命感をもった職員が多い。
認定看護師、専門看護師が活躍している。
専門性の高い医師がたくさんいる。
小児看護をやりたい看護師が入職してくる。
こどもの診療に特化している（職員全体の理解がある）。
小児周産期医療に特化した優秀な職員が存在すること。
全国レベルの医療水準
全国各地から集まる医療スタッフ
世界的に著名な Dr が多数いる。
CLS（チャイルド・ライフ・スペシャリスト）の存在 これは他にない。
専門的知識、特殊な技術を有する職員が多い。
若い看護師が多い。活気がある。（昨年度 Ns 平均年齢 33 歳）
小児専門のリハビリスタッフがそろそろ。

院長のカリスマ性

院長にカリスマ性がある。

職員の意識が高く熱心

臨床はアクションが早い。
診療の相談に気軽に応じる点（科を越えて）
保育・療育の環境づくりを考えているところ
優しさにあふれている。
患者、家族支援の為に職種が配置されている。
職員の士気が高い。
プロ意識の高い職員
職員の勉強意識が強い。
職員の専門意識が高い。
学会、論文発表が多い。
スタッフのコスト意識が高い。



子どもたちのために働き、成長・発達を見届けることができる

こども達が楽しめる季節毎のイベントがある。
子ども達（患者さん）にとって1番良い医療をという意識が高い。
子どもに対する説明や声がけを意識したとりくみがある。
子どもたちの成長をみながら働くことができる。
専用の救急車を持っているので依頼があれば子どもをむかえに行く事ができる（地域への安心感）。
高度医療で助かった患者を継続的に診る。
この病院の存在意義を認識して、自分達がやるべき看護、受けるべき患者を見極めて実践することができる。
県外からも患者を受け入れている。
患児の成長、発達を一緒に見届けることができる。

人材育成の充実

（スタッフ教育の充実、研修機会の充実）

論文発表の機会が多い。
学術業績に対する肯定的ムードがある。
研修や学会参加に理解がある。
医療安全研修が、コメディカルに対しても積極的に実施される。
不測の事態では事後にふり返りをする。
上級医がバックアップ、フィードバックする態勢
看護師の院内研修が充実している。
仕事しながら学べる環境
学会発表に対して補助が出る。
研究に対する助成金制度がある。
生命科学センターを中心とした研究活動
キャリア開発室の独立
院内研修が充実（教育の専属担当師長がいる）
認定看護師制度がある（認定 Ns12 名、専門 Ns1 名）。
費用面での補助
目標管理を確実にやっている。



小児・周産期医療最後の砦という病院使命

重症患者の受け入れを断らない。
長野県内全体から患者が集まる。
役割が明確（小児・周産期医療）
小児科の研修施設として有名である。
入院を断らない。
小児医療の最後の砦という覚悟
病院の使命が明確
小児の救急にも対応している。
小児政策医療に仕える。
小児の専門診療科がそろっている。
小児専門病院は県内に1つしかない。

最新の高度専門医療を追求

最近の治療を取り入れようとしている。
小児の特殊な手術を行う。
小児先天性心疾患の高度な手術を担う。
時代に対応して常に変化しようとしている。
県内で唯一の小児集中治療室を持つ施設
専門性の高いスタッフが多いため社会への
発信力がある（分野にかかわらず）。
PICU（小児集中治療室）があり、高度医療の
提供が可能（初期対応として）。
高度周産期医療を提供できる機能がある（ハ
イススク妊娠・分娩への対応）。
長野県唯一の小児高度専門医療機関

高度専門医療を行うための設備・機器

先端的データ解析装置が導入されている。
寮が完備されている。
福利厚生がしっかりしている。
情報システムが充実している。
必要物品の速やかな補充がなされる。
ドクターカー、コンパクトドクターカーが配
備されている。
ヘリポート所有
小児の機器アイテムがそろっている。
小児の高度急性期医療を担うための設備が
整っている。

病院サポーターの存在 （寄付、ボランティア）

隣の中学生在が歌をプレゼントしてくれる（庭
から1回/年）。
院内のお花は常に手入れされている。
生け花ボランティア

多職種連携が活発で、チーム医療が機能し ている

部署や病棟を越えた（組織横断的な）活動が
できる。
多職種カンファレンス（家族も参加）
開設以来のチーム医療の推進
うまく分業がなされている。
職員間のカバー力
協調性が高い
情報を共有するチャンネルがある。
他職種の方とコミュニケーションをとりや
すい。
それほど大きな病院ではないので顔見知り
の職員がたくさんいる。
各病棟に薬剤師が配属されている。
それぞれの病棟に保育士配置Nsで手がまわ
らない保育活動、レクリエーションを行うこ
とができる。
チームワークが良好
職場内の雰囲気が良い。
他部署に対しても協力しようとする。
いつもあいさつ

専門分野での裁量権が大きく、専門性を発 揮できる

専門分野での裁量権が大きい。

改善意欲が高い

病院の中で、不足している点を改善しようと
する試みがあること 一家族ラウンジ
新しい職種やサービス、考え方を取り入れて
みようという柔軟さがある。
管理者が必ず週一回、現場をまわって要望を
聞いている。
インシデントの振り返りがすぐにできる。

小児専門病院としてのブランド力

こども病院ブランドの県民への浸透
小児医療の総合商社
当院のネームバリューは日本において高い。
当院でしかできない診療がある。
県外、海外から患者がやってくる。
新聞、テレビ、ラジオ等のマスコミでの報道
当院に勤めたいという人材が多い（とくにリ
ハスタッフは・・・）。
当院のブランド力 職員が集まりやすい。

患者・家族へのサービス・支援体制

全国でもめずらしい在宅支援病床がある。
PICU（小児集中治療室）→病棟→在宅支援の場所があること
24h365 日いつでも面会可能（15 才以上）
付き添いなしで入院できる。
フリーWifi スポットが整備されている。
患者、家族の意思を尊重している。
家族に優しい。
患者の安全を優先にしている。
子供の目線での医療
外来患者さま 院外処方せんに対して無料の FAX サービス、それに伴うお手伝い。



“つながり”の魅力



地域に開かれた病院

（病院祭、病院キャラクター）

病院全体で取り組む行事（病院祭）があること
ちるくまがいる。
オリジナルグッズの作成に取り組んでいる。
病院祭に地域の方がたくさん来てくれる。
入院している子どもたちが楽しめるイベントが定期的にある。



病院祭など地域と一体となった行事を行っている。
3000 人以上の人が集まる病院祭を継続的に実行している。
“ちるくま”体操
患者に対する院内イベントをがんばって行っている。

外部との間の研修実施、研修受入

海外からの多くの視察団、研修生
外部に対する研修会を多く行っている。
外部研修を多く受け入れている。
県内各地から研修受け入れている。
小児専門病院であることから、市民公開講座の依頼がある。
専門的知識を他に広めるための出前講座がある。
全国から研修希望者を受け入れている（NICU：新生児集中治療室）。

恵まれた立地と自然環境

自然に囲まれている。
安曇野インターに近い。
長野県の真ん中にある。
恵まれた自然豊かな環境
中庭の手入れ
エントランス壁画
院内の生け花
こども病院にふさわしい絵やかざりつけがされている。
病院内がいつもきれい。
県の中央に立地し車で県内各地からアクセスしやすい。
スマートインターがあることでドクターカーの搬送が便利に行える。

支援者会議を通じた地域連携

支援者会議で他病院、多職種、地域、学校と連携がとれる。
PICU（小児集中治療室）/NICU（新生児集中治療室）の搬送事業
県内の小児科と搬送された症例について振り返りをし、連携を深めている。
地域病院との連携が良い。
障害児の地域連携を図っている。
地域病院との連携がすすみ、互いに紹介しあえることで、当院の治療が必要な患者が集まる。
小児重症患者を集約するための病院間の連携ができています。
重症症例検討会の定期的な開催

近隣の学校とのつながり、協力関係

地域社会との協力関係があること- 学校（復学など）
近くに市立小学校・中学校があり、院内学級としてつながっている。

特別支援学級職員からの講義要望あり。

県内の大学や専門学校へ講師（教員）として行っている職員多数。

隣に中学校があり、院内学級とのコラボがしやすい。



地域からの寄付やボランティアを通じた支援

地域社会との協力関係があること- ボランティア

ボランティアの申込が多い。

病院を応援してくれる人達の存在 寄付、ボランティア etc.

県民の当院を育てる意識が高い（寄付が多い）。

ボランティアと協力した運営に努めている。

寄付プログラムの活用による院内設備の充実が患者満足度を高めリピーターの増加が見込まれる。



目指す将来像

10 年先のあるべき姿・将来像

- 我が国の小児・周産期医療を牽引する病院
～胎児から成人まで～
- 職員が専門性をもって長く働き続けられる病院

専門性の維持・強化

—高い専門性を維持・強化するために目指すべき姿—

- ・ 高度専門病院の機能を維持（人材、機器・機材）
- ・ 専門知識をもった専門の職員がいる病院
- ・ 胎児診断、胎児治療が可能な機能を有する病院（先端技術）
- ・ 成人移行期患者も診ることのできる病院 診療、看護、検査、手術
- ・ ネットワークを利用した遠隔診断の整備
- ・ 新病院建設、新棟建設
- ・ 少子化による患者減により、経営状況が悪化していても、現在同様の機能をもった小児専門病院として存続していること
- ・ 専門性が発揮できるよう、病院機構間での移動をなくす
- ・ 機構病院からの独立（専門性高めるため）
- ・ 5 病院 1 機構の形態が当院にとってメリットがあるのかを再考する
- ・ 高度専門医療から外れる部分の機能を切り離す→分院、関連施設として独立させる

患者満足・利便性の向上

—患者満足・利便性を一層向上させるために目指すべき姿—

交通機関の課題解消

- ・ 市と協力した公共交通機関の整備
- ・ 患者さんの移動が容易にできる福祉バスの利用
- ・ 最寄駅からの定期バスの運行（患者も職員も乗車可）
- ・ ちるくまバス運行するのなら、遠隔地に Park & Ride を用意する
- ・ ちるくまバスも良いけれど、Uber や Lyft のようなもの（新しい輸送サービス）は？
- ・ 駅近くへの移転（豊科駅など、今は小さい駅）
- ・ 周りの環境が整っている病院（コンビニ、公共交通機関）
- ・ 緑豊かな自然に恵まれた活気ある病院

家族の包括ケアの充実

- ・ 精神科医
- ・ 部門ごとの心理士
- ・ 保健師、CLS（チャイルド・ライフ・スペシャリスト）、MSW（医療ソーシャルワーカー）等増員
- ・ 病児兄弟の部屋（居場所、相談室）づくり

子どもの成長発達の間としての機能面の充実（今あるものにプラスして）

- ・ 室内の遊び場づくり
- ・ サンプルームのようなひなたぼっこもできたり、体を動かせたり、散歩できたり

職員宿舎を廃止し、患者家族宿舎（安価）を新設して家族の不自由を改善

人材育成の充実

—充実した人材育成の具体的内容—

人材育成

- ・ 継続的な育成を行う
- ・ 到達点を高く設定し、「できる」→「深く」に教育を変えたい

研究・研修の奨励

- ・ 専門センターをつくる
 - 専門：発達障害、遺伝等、数の多い疾患
 - 場所：情報が集まる場所、研究もできる、グループ外来やピアグループが集まりやすい場所

E ラーニングシステム

- ・ 自宅でも院内の勉強会参加
- ・ 外部への情報発信

学術研究総合支援部の設立が望ましい

- ・ 倫理・研究デザイン、統計解析、英文チェックなど、トータルでアドバイスできるとよい

職員満足・働き方の改善

—職員が働きやすく、長く働き続けられる職場づくりを進める—

- ・ 部署間の隔たりなく何でも言い合える病院
- ・ 機構職員として県立病院を異動することがない病院
- ・ 離職率が低い病院
 - 年休が取れる、ワークライフバランスが良い
- ・ 職員のワークライフバランスを重視し、そのための環境整備ができる病院

地域連携・地域貢献の積極化

—地域との結びつきを一層強め、地域における存在価値を高める—

地域医療・病院との連携

- ・ こども病院を中心とした長野県小児医療の充実
- ・ こども病院のステーションを地域病院の中につくらせてもらう（家族の転勤があっても、こども病院スタッフとして働き続けやすい）
- ・ 地域への出張外来
- ・ 分院の開設

地域住民に愛される病院（自分たちの病院）

人的資源の活用

- ・ スタッフの派遣（学校、保育園へ）システム
 - 予防教育（感染症、アレルギー、医療体験 etc.）
 - がん教育
 - 遺伝教育 etc.
- ⇒ 復学支援に役立つかも

信大等との連携強化（松本市内へ移転？）



専門性の
維持・強化

患者満足・
利便性
の向上

人材育成
の充実

職員満足・
働き方
の改善

地域連携・
地域貢献
の積極化



10 年先のあるべき姿・将来像 まとめ

10 年先には、当院の専門性と病院機能を一層強化・向上させ、わが国の小児・周産期医療をリードする病院としての地位を更に確固たるものとする。患者・家族からの高い信頼と評価を維持・向上させるため、患者満足と利便性の更なる改善を図る。人材が集まり、人材を輩出する病院としての地位を不動のものとする。そのために、職員が働きがいをもって、長く働き続けることのできるよう、風通しの良い職場風土、働きやすい職場環境とモチベーションの高まる仕組みを追求する。

必要条件として、少子化等により経営環境が厳しさを増す今後において、病院の経営的な安定を従来以上に図っていく。また、専門性の維持・強化の観点から、県立病院機構内の人事異動や、こども病院と県立病院機構の関係について、より良いあり方を模索していく。

以上により、こども病院が、患者やその家族、地域、職員にとって、また全国の医療のプロフェッショナルにとって、より一層魅力ある存在となるよう、更なる向上を図りたい。そのような方向性を共有し、職員がより力を発揮しやすく、より働きがいをもてるような組織において、人と組織がともに成長できるような組織・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。

重点課題と対策

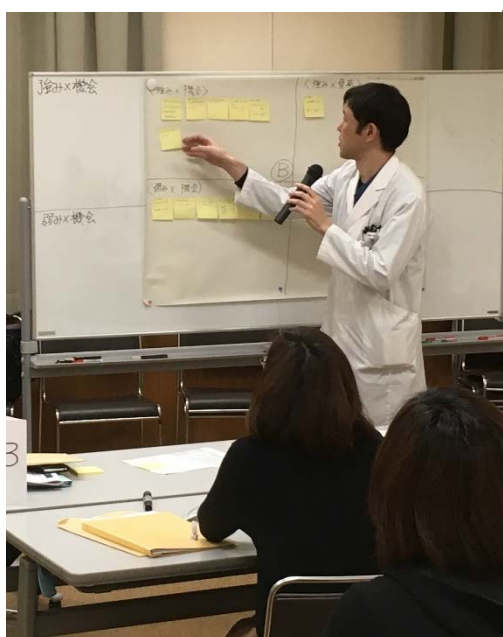
重点課題①：職員のモチベーション・連携の視点

課題

- ✓ 高い専門性に伴う課題（成人患者への対応、人材教育など）
- ✓ 重症患者と精神的なプレッシャーによるスタッフの疲労感
- ✓ 研修の負担感（多すぎる、やらされ感、やりっぱなし）
- ✓ 業務負荷やモチベーションのバラつき
- ✓ コスト意識（患者優先とのバランス）
- ✓ スタッフ間のコミュニケーション
- ✓ 職種間・部署間の連携・情報共有
- ✓ スタッフにとっての院内環境（施設の老朽化、カルテ PC の不足、食事・休憩や福利厚生のスぺース）

対策

- 中庭でコミュニティスペース定期開催
- シミュレーション教育の充実（本部研修センターとの連携）
- 職員 OB による応援ヘルプ（業務・メンタルフォロー）
- 親睦会の席をくじ引きにする
- e ラーニングシステムの構築（やりっぱなし研修の改善）
- 多職種間連携の強化（ロールプレイ、医師・看護師間相互の研修など）
- 入職 1～2 年目の Ns に半年単位で一般病院研修（受入も含めた人材交流）
- 離職の歯止めを病院全体で考える（ワークライフバランスの確保等）
- 事務プロパー正職員の採用と教育、経営分析できる職員の育成
- 転勤者・既卒者への研修充実化
- 専門性の強化（異動の見直し、県立病院機構からの独立）



重点課題②：経営・組織マネジメントの視点

課題

- ✓ 人事制度（急な人事異動、非常勤職員への配慮、正職員の負担）
- ✓ 人事異動のあり方（研修医や医師の異動）
- ✓ 制度の硬直化（給与制度、スタッフの入れ替わり）
- ✓ 経営を圧迫する人件費の高さ
- ✓ 事務職員のプロパー化
- ✓ 情報部門の強化
- ✓ 業務プロセス（決まりごとやマニュアル、ローカルルール、細かい作業・工程、が多い）
- ✓ 病院ブランドイメージのさらなる向上

対策

- 療育・保育・成長に携わる人材を集めた部署の創設
- 人材確保のための奨学金制度
- 専門・認定看護師の専従化
- 介護士の採用
- ヘルプコールシステム（緊急時の#69 をヒントに、電カルの掲示板で発信）
- フレックスタイムの導入
- 臨床研究支援室の充実
- 本部に情報システム対応の SE を配置（5 病院をサポート）
- 病院独自の広報担当部門（広報室）を設置
- 医療情報部の拡充
- 業務効率化のための業務整理、マニュアル改定（人件費、時間外勤務の縮減）
- 医療材料などコストに関する院内勉強会の開催



重点課題③：地域・病院機能・患者満足の視点

課題

- ✓ 患者・家族にとっての院内環境（母子入院、子どもたちや家族の居場所）
- ✓ 成人移行時の医療の継続
- ✓ 長期入院の患者さんについて
- ✓ 発達障害の診療・リハビリへの対応
- ✓ 検査効率が悪い（小児特有）
- ✓ 自院ですべて解決しようとしすぎる／後方病院が少ない
- ✓ 立地条件（アクセス、病院周辺に何も無い）

対策

- SNS等を通じた発信（良い病院・魅力的な病院であることを情報発信、強みをアピール）
- 専門医のアドバイスを公開（子育て中につまづくことなど）
- 企業とのパートナーシップの充実化→学会等を積極的に活用
- 「長野こども方式」（疾患解説、手術看護、リハ等）をホームページ上で発信
- 先端的機器をメディア等で全国にアピール、他病院に売り込む
- 市民公開講座、県外への講演（DrもNsも）
- 松本山雅の寄付金を増額し、ちるくまをユニフォームに背負ってもらう
- ICU（集中治療室）加算のとれる病床運営、後方ベッドの整備
- レスパイト病床の拡大
- 分院の創設（レスパイト、移行期支援、研修、情報センター）
- 長期入院児が転院するための病院間の契約（人的交換も含めて）
- 成人移行外来・自立支援外来を創設
- 院外搬送システムのモデルとなる
- 予防的な関わりの強化
- 信大病院、東京女子医大との連携
- 周辺商業施設とのコラボ
- 寄付者へオリジナルグッズを贈呈
- 付き添い家族の環境充実化（宿泊サービス、家族라운ジの設置等）
- マクドナルドハウスの誘致
- 最寄駅から「ちるくまバス」を運行（宣伝を兼ねる）
- （電動）レンタサイクル（家族用）



あとかき ～魅力再発見・組織発展プロジェクトについて～

長野県立こども病院魅力再発見・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.iry-keiei.org/>