

# 夜勤・交代制勤務 改善の取り組み

～働きやすい・働きがいのある職場作りを目指して～



大阪府済生会吹田病院

池田 惠津子

---



# 大阪府済生会吹田病院の概要

大阪府吹田市

病床数 : 500床(一般) 実働 487床  
診療科目 : 23科目  
常勤職員数 : 843名(看護部職員 500名)



H16年 1月～ 電子カルテ導入  
H18年 5月～ DPC対象急性期病院  
H19年 2月～ 看護体制7:1  
H19年 8月～ 地域周産期母子医療センター  
H21年 3月～ 大阪府がん診療拠点病院  
H21年11月～ 地域医療支援病院



## 外部機能評価

日本医療機能評価機構 V6.0認定

ISO 9001 : 2008年度版認証

エコアクション 21 : 2009年認証

卒後臨床研修評価機構認定

情報公開レベル優良医療施設認定

**平成24年度**

**看護師特定行為・業務試行事業実施施設**

H24年12月21日指定

## 平成24年度(4月～3月)

平均在院日数・・・12.9日

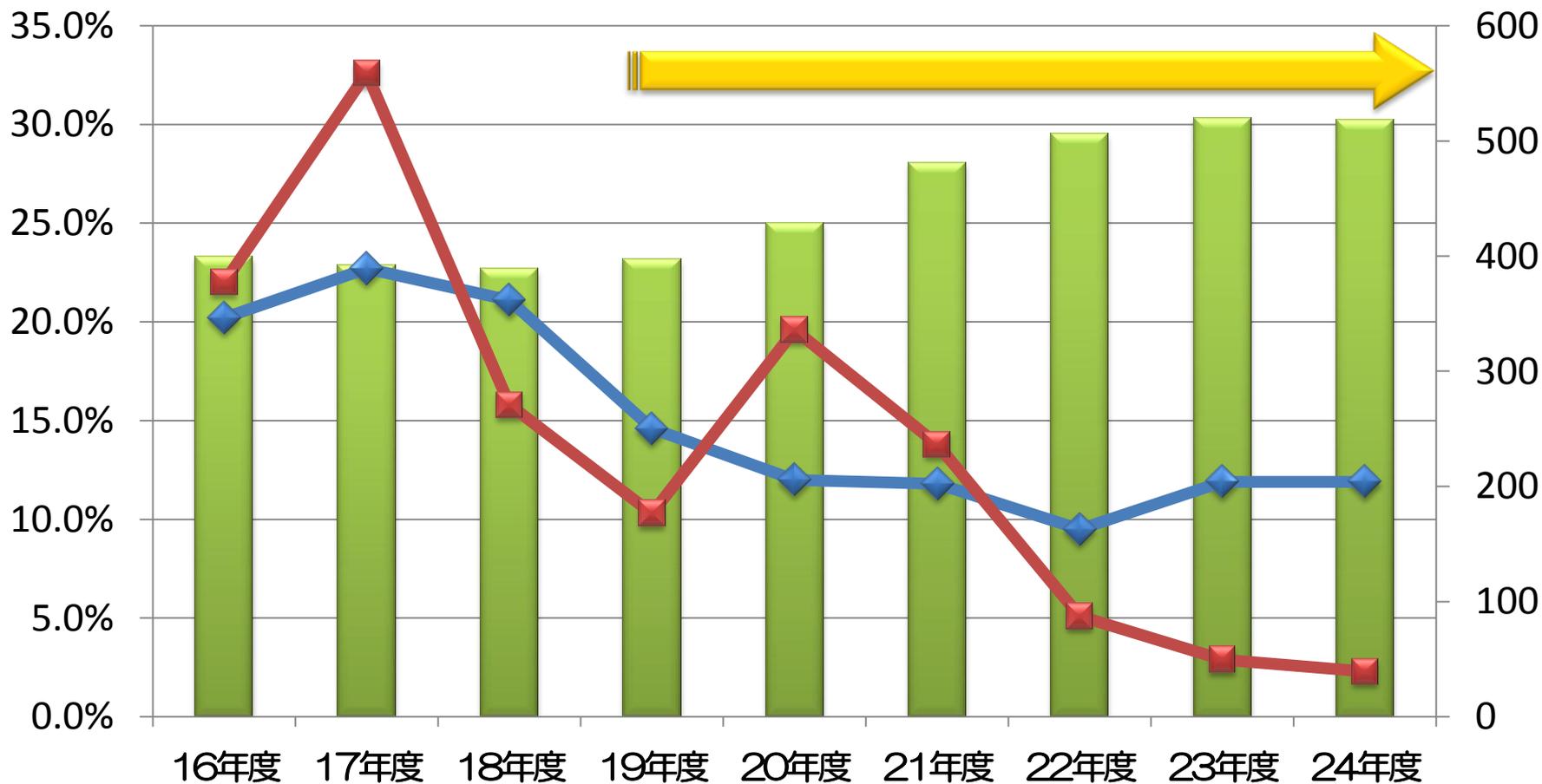
1日平均外来数・・・1,055人

病床利用率・・・・・・92.9%

手術件数・・・・・・・3,530件

分娩数・・・・・・・・・974件

# 離職率と看護師数の推移（過去9年間）



H24年度

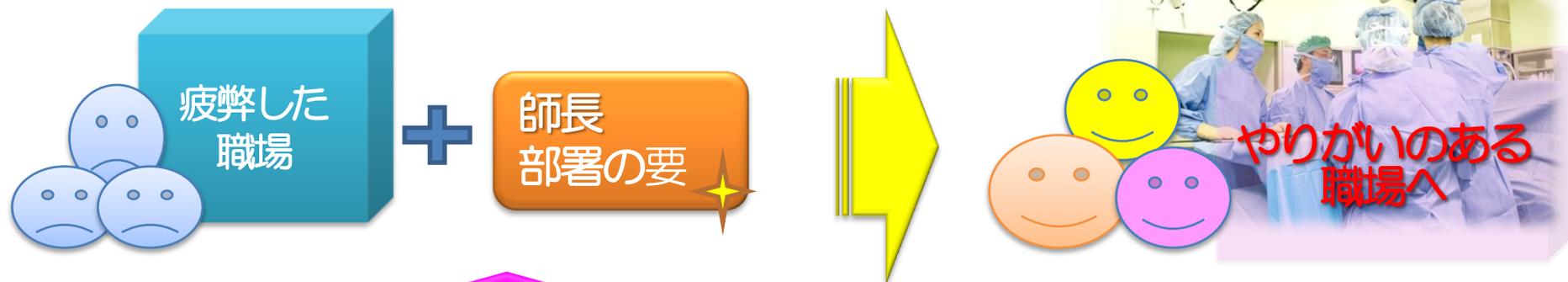
■ 平均年齢 32.4歳 ■ 平均在職年数 5年

■ 年度当初看護師数

◆ 離職率全体

■ 離職率新入職者

# 職場を元気にしていくには??



看護部長 師長を支援  
現場ラウンド  
タイムリーな報・連・相  
師長の支援・管理能力アップ

コミットメントを  
よくする  
職場風土の改善

病院全体が看護部に協力的

# 看護部暗黒時代からの脱却

(H19年~21年)

- 看護職員採用活動
- 完全週休2日制の導入
- 夜勤看護体制の充実
- 専門・認定看護師資格取得支援制度
- 院内保育所の運用拡大
- 多様な雇用形態の構築
  - ◆ 短時間勤務職員制度
  - ◆ 夜勤免除制度
  - ◆ オリジナルナースバンク制度（日本初）



# ▶ 看護職員採用活動

- ◆ 看護学校を所有していない
- ◆ 奨学金制度がない

Shining

私が「輝く」ステージは、ココにある。

私たちが誕生した吹田病院は、半世紀を超える歴史の中で、常に地域医療の向上に取り組みしてきました。そして現在もなお、変化を続ける医療環境に対応しながら、患者さまの納得と満足を目指す「やすらぎの医療」を看護理念に掲げ、独自の活動を実施しています。そうの中で、私たちが求めるのは、あなただけが持つことができる「個性」という輝き——。あなたが望む看護職を実現し、より一層あなたらしく輝くことができるステージが、ココにあります。

完全週休  
2日制  
(年間休日122日)  
7:15標準出勤



ホームページの見直し  
看護部のパンフレット・DVD作成  
ノベルティグッズの作成  
学校訪問・就職説明会への参加  
就職情報誌・その他広告への掲載  
職員へのアプローチ（入職紹介者には謝礼制度）  
独身寮設立



「やすらぎの医療」をめざし、実践する。



# 完全週休二日制の導入

◆ 年間公休数108日（夏期休暇4日）

◆ 病院は土曜日診察あり



H20年4月より  
**年間公休数122日**

まずは、看護部より導入開始  
平均10日/月の公休日



# ▶ 夜勤看護体制の充実

## ◆ 夜勤3人体制



人員の増員

4人体制

5人体制（必要時）



# ▶ 専門・認定看護師資格取得支援制度



## 全面病院支援

＊出張扱い  
給与保証

＊費用の負担

授業料・滞在費など必要経費全て



# ▶ 院内保育所の運用拡大

## ◆ 近隣の幼稚園と提携

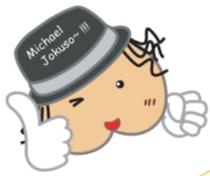
幼稚園に行かせたい。という理由で退職??

- 朝、子供を院内保育所へ預ける
- 幼稚園ワンワンバスが迎えに来る
- 保育士がバスに乗せてくれる
- 14時頃、幼稚園から院内保育所へ帰ってくる
- 職員の仕事終了まで、院内保育所で預かる



## ◆ 院内保育運用の改善前後

項目	改善前	改善後
対象年齢	3歳	6歳（小学校入学前まで）
一時預かり保育料	800円	800円（下記以外） 500円（くわい8時間未満）
保育日	平日・夜間	平日・夜間・休日
ワクチン接種	なし	あり（無料）



# ▶ 多様な雇用形態の構築

- ◆ 短時間勤務職員制度(H19年4月1日～)
  - ▶ 正規職員が一定の理由により常勤として勤務することが困難となった場合に、その身分を失うことなく、一定の期間短時間勤務を認める
- ◆ 夜勤免除制度(H21年1月1日～)
  - ▶ 育児や諸事情により夜勤勤務が困難な職員の負担軽減を図る
- ◆ オリジナルナースバンク制度（日本初）
  - ▶ くawaiiプロジェクト

わたし、くawaiiちゃん



必見！！であ…日本初！

済生会吹田病院オリジナルナースバンク制度

# くわい project

- ◆ 看護師は休暇が取れている？
- ◆ 余裕をもって仕事ができている？
- ◆ 近隣に働いていない看護師がいる？

きっかけは・・・



吹田くわい栽培の様子

## 【働きやすい職場環境をつくろう！】



休みがとれるぞ♪

♪ 働く場所があったー❤



# 看護部暗黒時代からの脱却2

(H24年～)

- 夜勤時間短縮への取り組み



くawaiiちゃん

# 夜勤・交代制勤務の勤務編成の基準案 (2012年3月版)

日本看護協会

項目	基準
①勤務間隔時間	11時間以上の間隔をあける
②勤務の拘束時間の長さ	拘束時間は13時間以内とする
③夜勤回数	3交代制勤務では月8回以内を基本とし、それ以外の交代制勤務では労働時間等に応じた回数とする
④連続の夜勤回数	2連続(2回)までとする
⑤連続勤務日数	5日以内とする
⑥休憩時間	夜勤の途中で1時間以上、日勤時は労働時間の長さや労働負荷に応じた時間数を確保する
⑦夜勤時の仮眠	夜勤の途中で連続した仮眠時間を設定する
⑧夜勤後の休息(休日を含む)	1回の夜勤後は概ね24時間以上、2回連続夜勤の2回目の夜勤後には概ね48時間以上を確保する
⑨週末の連続休日	少なくとも1カ月に1回は土曜・日曜ともに前後に夜勤のない休日をつくる
⑩交代の方向性	正循環の交代周期とする
⑪早出の始業時刻	7時より前は避ける

# 看護部の現状 H24年4月

- 公休数・・・122日(均等割10日/月平均)
- 夏期休暇・・・4日
- 有給休暇・・・20日付与
- 夜勤体制・・・変則二交代制



日勤：8時間30分・・・休憩60分含む 10～12人  
夜勤：16時間10分・・・仮眠1時間30分・  
休憩30分含む 4 or 5人

- 病棟・・・43・50・52・54・60床
- スタッフ数

- ◆ 師長1名 主任2名 看護師29名～33名
- ◆ 看護助手3～5名 看護クランク1名
- ◆ 新人看護師の配置2～4名



# 院内推進体制

・ 三役会 ～説明（院長・事務長・看護部長）～

・ 看護部長・副看護部長会 ～計画立案～

・ 師長会 ～伝達・意見聴取～

・ 主任会 ～伝達・説明～

・ 病院経営管理会 ～説明（経営幹部）～

・ 診療管理会 ～伝達（各部門・部署の課長）～

# 看護部内推進体制

・パイロット病棟決定 ~手上げにて決定~

・事前アンケート調査 ~本人背景・夜勤前の過ごし方  
現状の思いなど~

・プロジェクト結成 ~看護部長室・パイロット病棟（師長・主任）~

・プロジェクト運用試行事業開始 ~意見交換・改善~

・全部署試行事業実施

・評価・調整

・本稼働

# 夜勤時間短縮の運用上のPoint

## その1

- 手上げ病棟から始めよう!!
  - プロジェクトとして運用開始



# 夜勤時間短縮の運用上のPoint

## その2

- 評価は重要!!
  - 事前・事後評価を・・・

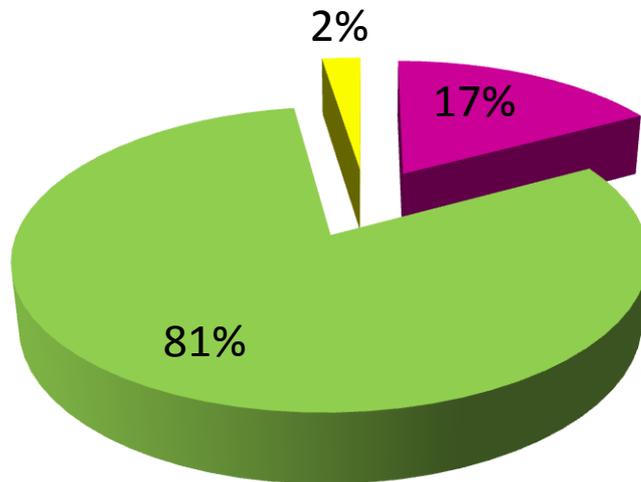


# 事前アンケートから

## 《背景》

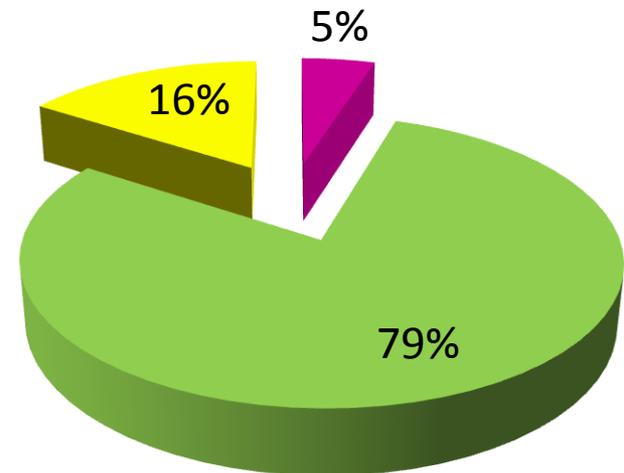
対象：二交代勤務を行っている部署の看護師338名中  
329名回答（97.3%）

子どもの有無



■あり ■なし ■無回答

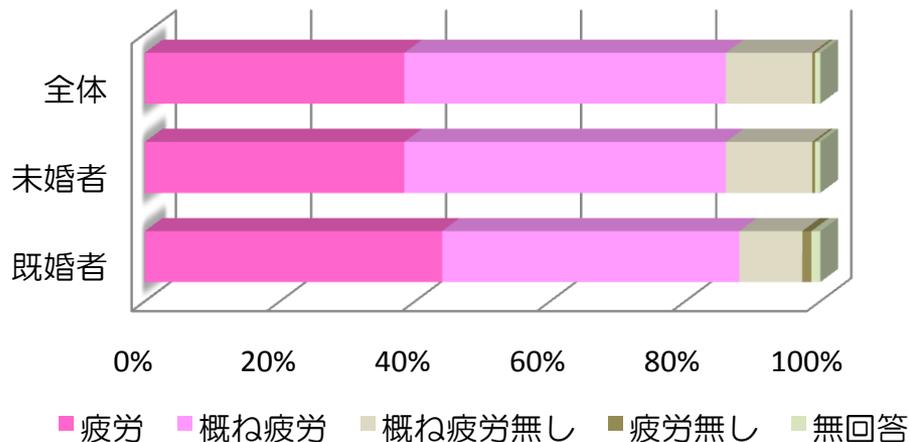
介護を必要とする人の有無



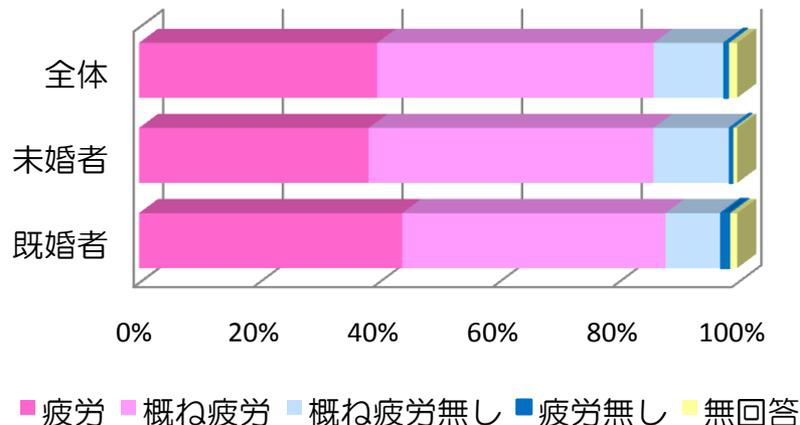
■あり ■なし ■無回答

# 事前アンケートから

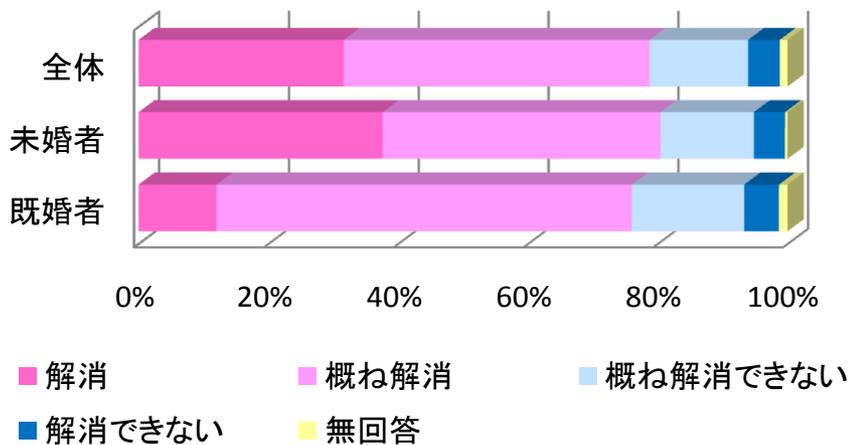
## 夜勤後の肉体疲労度



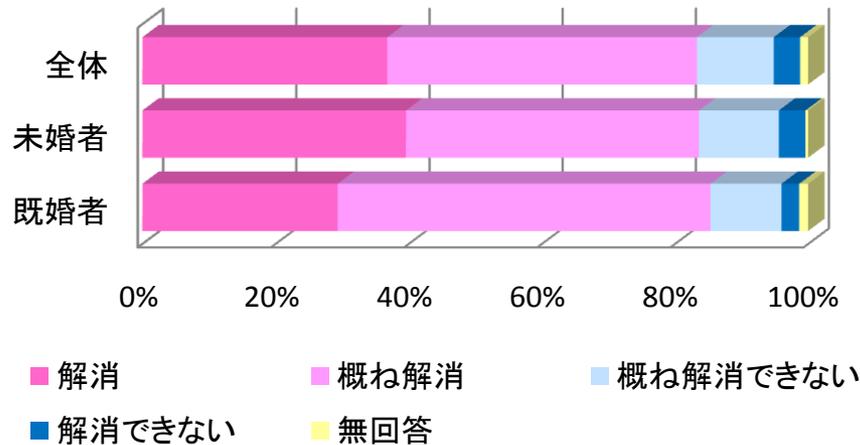
## 夜勤後の精神疲労度



## 夜勤明け休み 肉体疲労解消度



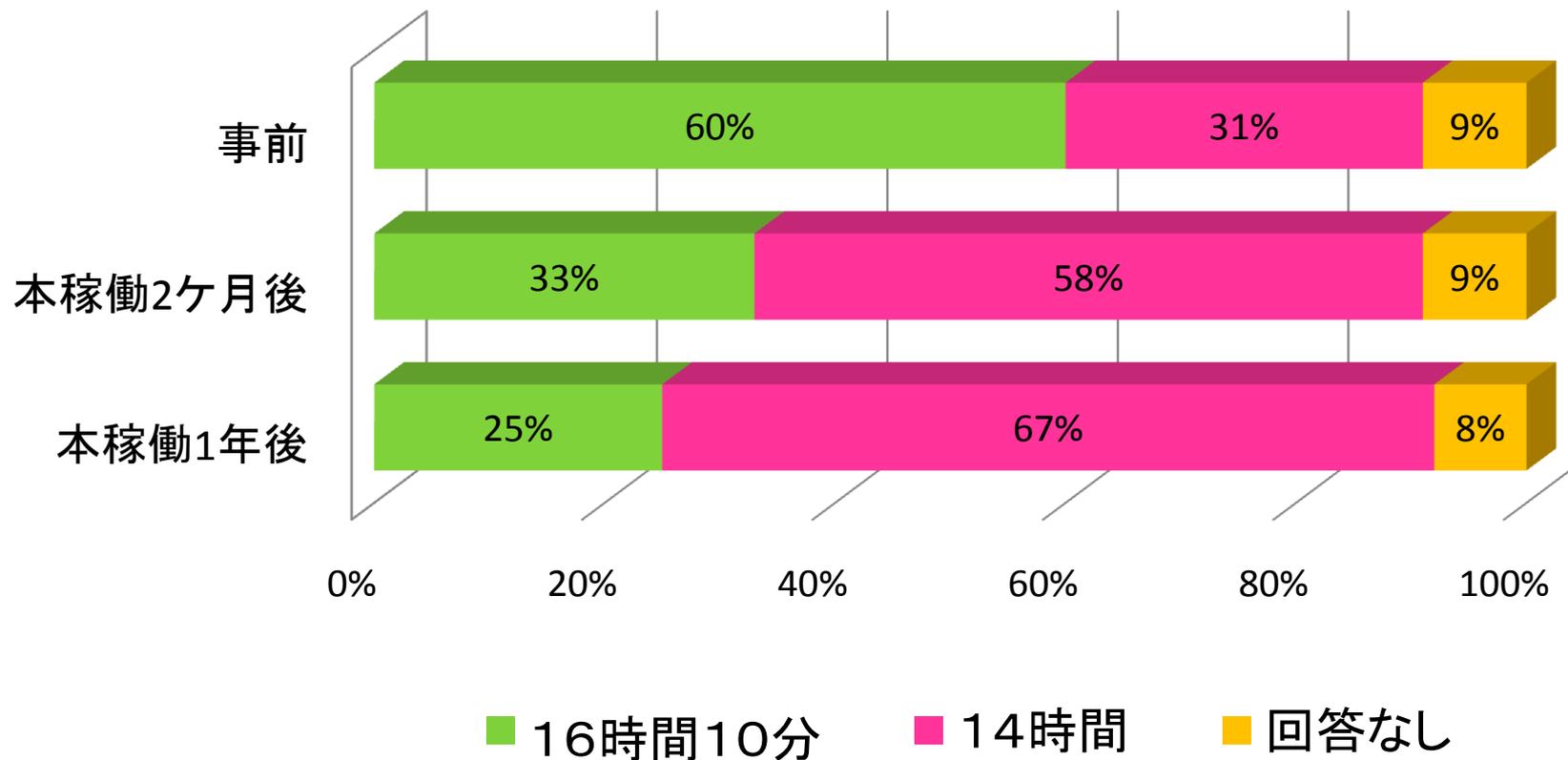
## 夜勤明け休み 精神疲労解消度



# どちらの夜勤を希望しますか？

～ アンケート結果より ～

## 全体



# 夜勤時間短縮の運用上のPoint

## その3

- 所定労働時間を理解する!!

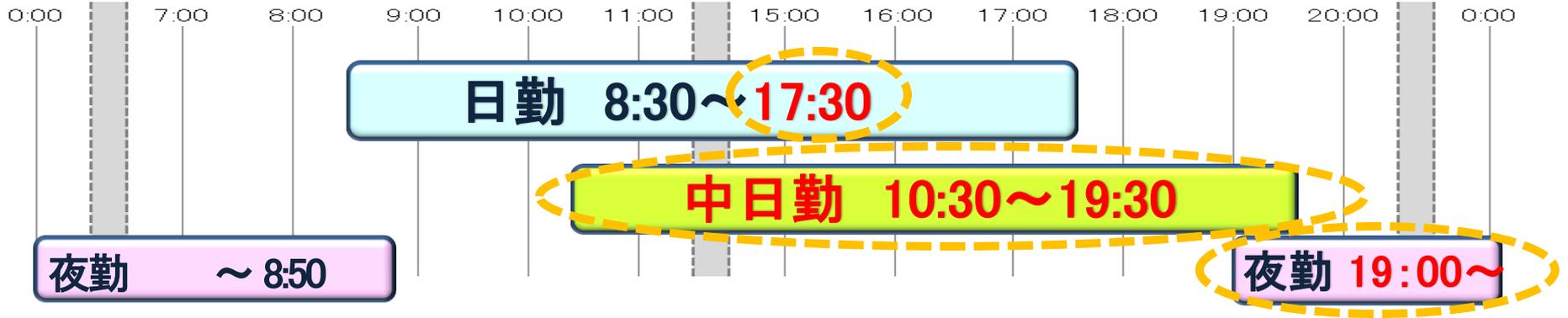


# 夜勤体制

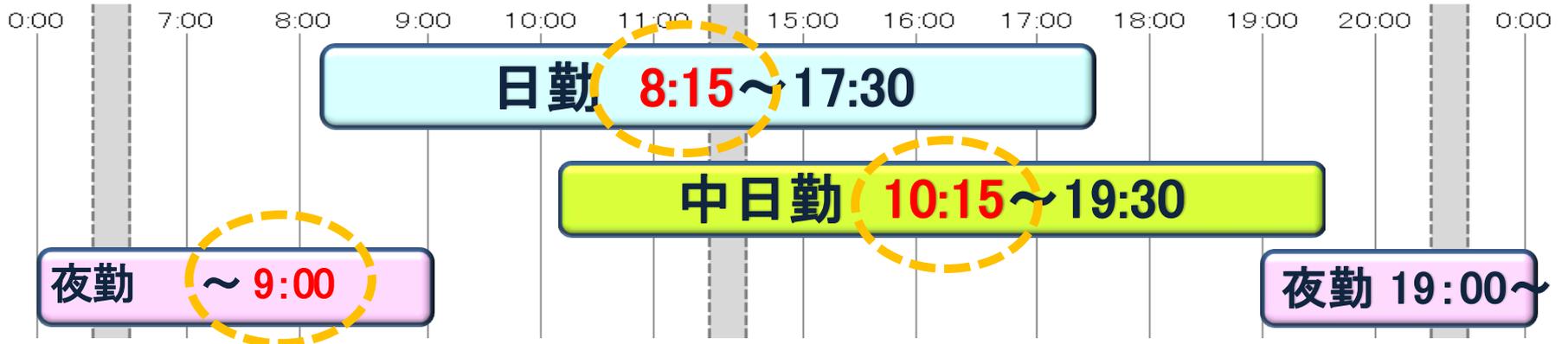
## ●運用前



## ●試行中



## ●本稼働 (H24年8月)



# 所定労働時間の比較

モデルケース

## ●運用前

	始業	就業	休憩	勤務	日勤のみ 年間 月平均		夜勤5回 年間 月平均		夜勤4回 年間 月平均		夜勤3回 年間 月平均	
日	8:30	17:00	1:00	7:30			922:30		1102:30		1282:30	
夜	16:40	8:50	2:00	14:10			850:00		680:00		510:00	
計					1822:30	<b>151:52</b>	1772:30	147:42	1782:30	148:32	1792:30	149:22

## ●試行中

日	8:30	17:00	1:00	7:30								
日	8:30	17:30	1:00	8:00			492:00		588:00		684:00	
中	10:30	19:30	1:00	8:00			492:00		588:00		684:00	
夜	19:00	8:50	2:00	11:50			710:00		568:00		426:00	
計					1822:30	151:52	1694:00	<b>141:10</b>	1744:00	<b>145:20</b>	1794:00	149:30

## ●本稼働 (H24年8月)

日	8:30	17:00	1:00	7:30								
日	8:15	17:30	1:00	8:15			507:22		606:22		705:22	
中	10:15	19:30	1:00	8:15			507:22		606:22		705:22	
夜	19:00	9:00	2:00	12:00			720:00		576:00		432:00	
計					1822:30	151:52	1734:45	<b>144:33</b>	1788:45	<b>149:03</b>	1842:45	<b>153:33</b>

# 夜勤時間短縮の運用上のPoint

## その4

- 業務改善は必須!!



# 夜勤時間短縮に取り組んで 明らかになったこと…

- ◆ 夜勤が楽になった ↔ 中日勤がしんどい
- ◆ 残業時間が減った ↔ 中日勤の残業が増えた

- 業務内容は変わっていない

→ これまでと同じでは無理

- 夜勤短縮が進む部署・進まない部署何が違うのか

→ これまでの業務を見直して、いかに柔軟に  
業務改善に取り組めるかが大切

# 本稼働 1年後 のアンケート結果

新しく追加した項目

「部署で上手くいっている事」

\* 役割分担が明確になった  
→ 働きやすくなった

\* 業務分担がしやすくなった  
→ 業務時間短縮につながってきた

\* 指示の処理を、次の勤務へ託しやすい  
→ 協力体制がとれてきた

\* 申し送り廃止（短縮）

- \* 夜勤で処置する事が少なくなった
- \* 部屋回りがスムーズになった
- \* 食事介助が無くなり楽になった
- \* 緊急入院対応がしやすくなった



カンファレンス中

# 勤務の実態

( 消化器内科病棟の一例 )



Aさん：院内保育所利用



Bさん

日	月	火	水	木	金	土
					1	2
					◎	◎
3	4	5	6	7	8	9
◎	*	中	夜	明	◎	*
10	11	12	13	14	15	16
*	中	◎	*	中	夜	明
17	18	19	20	21	22	23
◎	*	*	◎	◎	有	*
24	25	26	27	28	29	30
*	夜	明	◎	中	夜	明
31						
◎						

日	月	火	水	木	金	土
					1	2
					中	◎
3	4	5	6	7	8	9
◎	*	中	◎	*	夜	明
10	11	12	13	14	15	16
◎	*	*	◎	研	夜	明
17	18	19	20	21	22	23
◎	◎	中	夜	明	◎	*
24	25	26	27	28	29	30
*	◎	有	夜	明	◎	*
31						
中						

公休：10日  
 \*：日勤  
 有：有休  
 研：研修



夜勤・交代制勤務の勤務編成の  
 基準案を網羅はされた

# 夜勤専従制度



2013年4月より開始

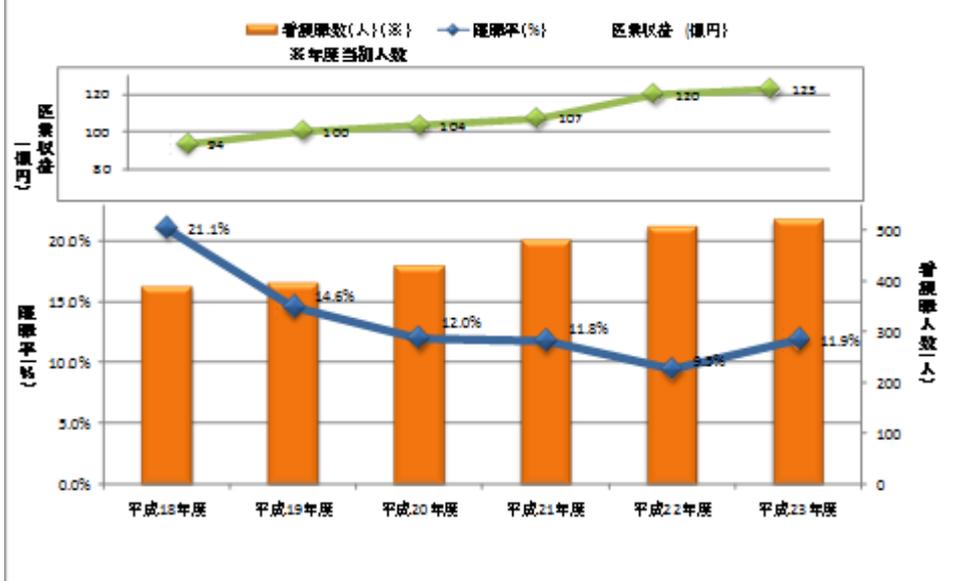
- ◆ 夜勤回数 . . . . . 月11回
- ◆ 所定労働時間 . . . . . 132時間 (12時間 × 11回)  
19:00 ~ 翌9:00 (休憩2時間)
- ◆ 基本給 . . . . . 変更なし
- ◆ 夜勤専従勤務手当 . . . II等級 130,000円  
III等級 140,000円

※ 夜勤専従勤務手当は、深夜勤務手当の  
定額払いとして支給し、重ねて深夜勤務手当は支給しない。

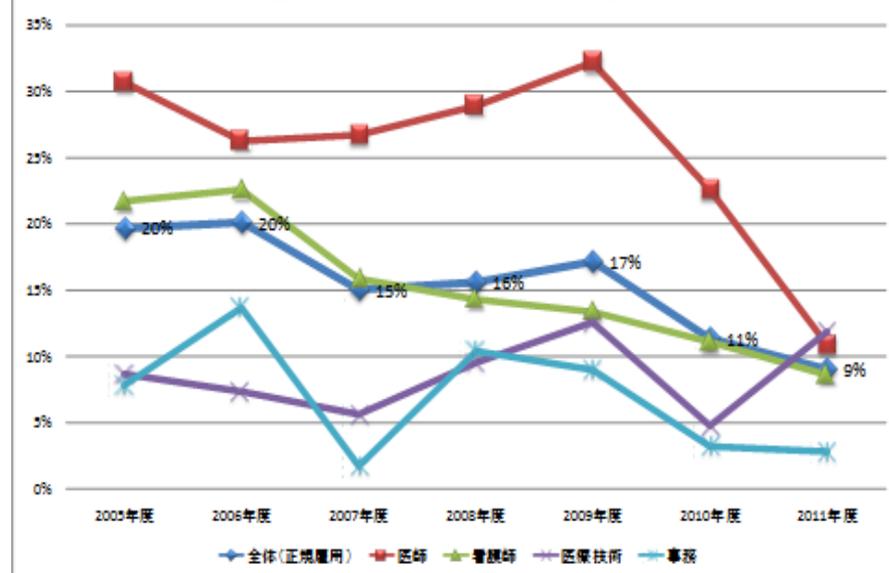
# 経営への影響 ~ 看護部が元気だと病院の質は上がる ~

指標	平成22年度	平成23年度	平成24年度
病床利用率	<b>94.0%</b> (稼働455床)	<b>94.4%</b> (稼働463床)	<b>92.9%</b> (稼働487床)
平均在院日数	<b>13.2</b>	<b>13.0</b>	<b>12.9</b>
新入院数 月平均	<b>930</b>	<b>953</b>	<b>967</b>
救急搬送件数 月平均	<b>349.6</b>	<b>363.3</b>	<b>395.5</b>
病床単価	<b>53,022</b>	<b>53,113</b>	<b>54,729</b>
外来単価	<b>10,946</b>	<b>11,662</b>	<b>12,218</b>

離職率-看護職員数-医業収益年度別推移



離職率(2005~2011年度)



看護職増加&離職率低下⇒医業収益増加

看護職の離職率低下は全体へ波及する

# まとめ

危機的状況から脱するために、労務環境改善に向けていろいろな取り組みをおこない成果があった。

## キーワード

- ◆ 推進力として看護部だけで取り組むのではなく、経営陣（院長・事務長・看護部長）が一体となり改善していく。
- ◆ 組織的に何かを改善をしようとするとき師長の役割は大きく、組織運営の紐帯としてその言動・行動は要となる。
- ◆ コミュニケーションのある組織文化を醸成していく。（WLB・・・オタガイサマ精神）



ご清聴ありがとうございました



当院の師長達