

● トップマネジメント研修  
事例紹介  
25 min talk



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
Since 2013

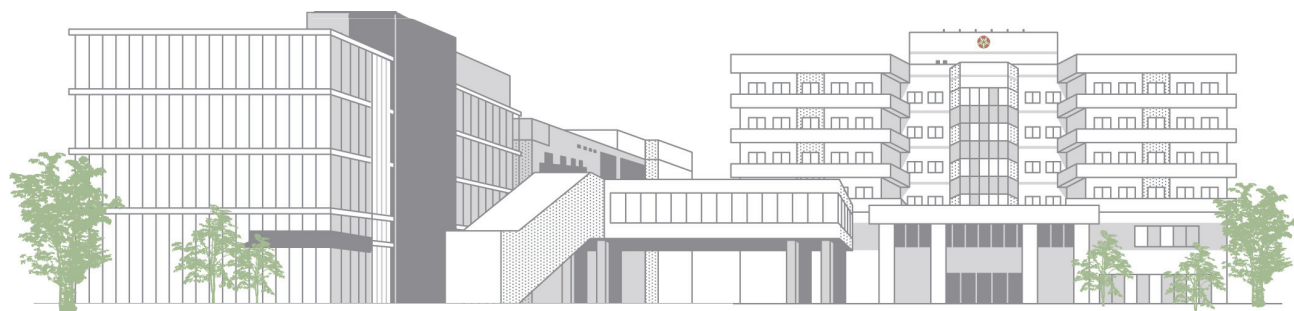


厚生労働省医政局  
@鹿児島

February 29, 2020

# トップマネジメント研修 事例紹介

社会福祉法人恩賜財団 済生会熊本病院  
中尾 浩一



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
Since 2013



# ● ABOUT US

社会福祉法人 恩賜財団済生会 熊本病院



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
Since 2013



## 熊本県の2次医療圏、特徴

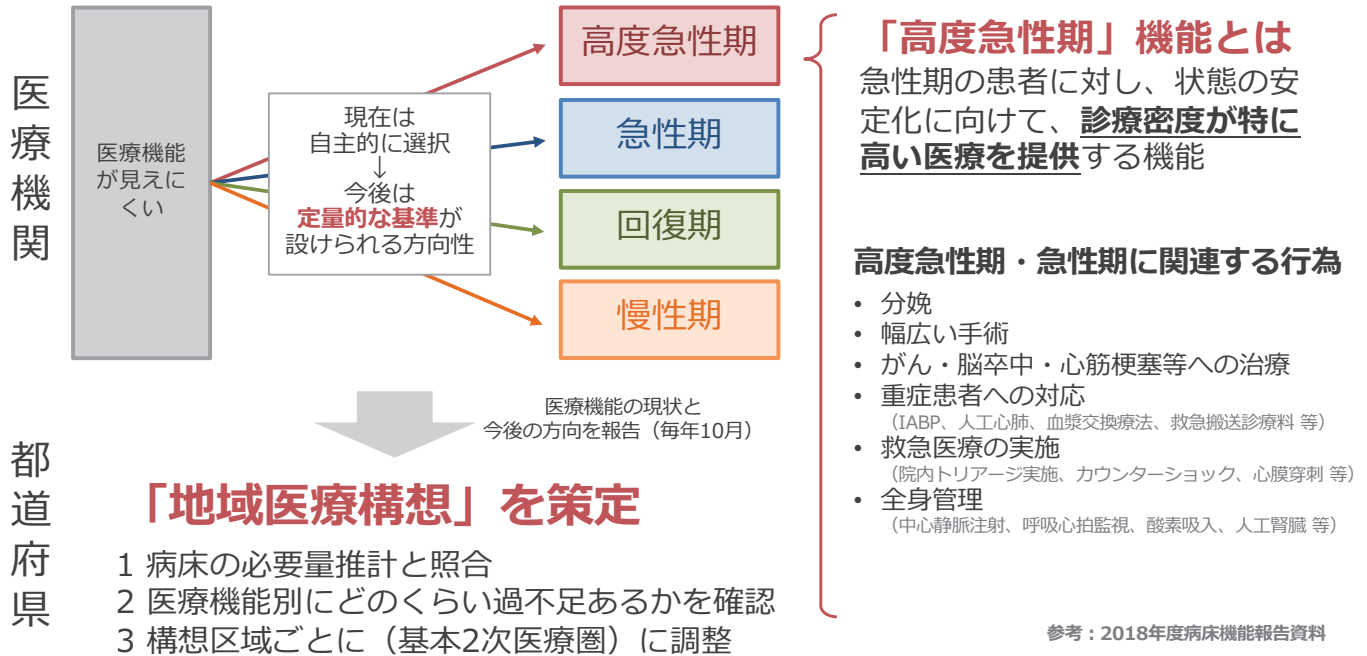
- 人口約**178**万人、**10**2次医療圏
- 医療施設数**2,530**  
✓ そのうち**4割強**が**熊本圏**
- **熊本・上益城圏に、高度・専門医療を提供する医療機関が集積しており、県全体の高度医療を担う**



# 地域医療構想

地域医療構想とは

2025年に向けて**病床の機能分化・連携**を進めるために、医療機能ごとに**2025年の医療需要と病床の必要量を推計**し、定めるもの。



## ■ 許可病床数 400床

救命救急センター (救命救急入院料3) 42床、集中治療室 (特定集中治療室管理料1) 18床、ハイケアユニット (ハイケアユニット入院医療管理料1) 12床、一般病棟 (急性期一般入院料1) 328床

## ■ 主な指定

救命救急センター、災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院、地域医療支援病院、臨床研修指定病院、急性心筋梗塞急性期拠点病院、脳卒中急性期拠点病院、臨床修練指定病院、臓器提供施設 など

## ■ 主な医療機器・設備

ハイブリッド手術室(2)、手術室(12)、血管造影装置(4)、日帰り手術・治療室(12)、内視鏡室(13)、外来化学療法室(20)、手術支援ロボットダヴィンチ(2)、ガンマナイフ、リニアック、IVR-CT、PET/CT、MRI(4)、CT(320列2、計5)、核医学装置(2)、透視装置(5)、外科用イメージ装置(5)、人工透析(67)、高気圧酸素治療、モービルCCU (高機能救急車)、ヘリポート、災害拠点備蓄倉庫 など

## ■ 職員数 1,982名

医師 205、看護職員 749、薬剤師 40、診療放射線技師 53、臨床検査技師 91、臨床工学技士 46、管理栄養士 26、理学療法士 22、言語聴覚士 5、作業療法士 7、介護福祉士 12、運動指導士 7、ケアアシスタント 34、保育士 14、MSW 12、事務スタッフ 408、その他 (委託・派遣含む) 251



## 診療体制

標榜科	内科、外科、消化器内科、消化器外科、整形外科、呼吸器内科、呼吸器外科 腫瘍内科、糖尿病内科、腎臓内科、泌尿器科、循環器内科、心臓血管外科 脳神経内科、脳神経外科、放射線科、麻酔科、救急科、病理診断科
診療体制	脳卒中センター、心臓血管センター、消化器病センター、外科センター 腫瘍・糖尿病センター、四肢外傷センター、腎・泌尿器センター 呼吸器センター、救急総合診療センター、予防医療センター

小児科、婦人科、産科、精神科、眼科、耳鼻咽喉科、皮膚科、歯科等は開設していない

2019年4月1日現在



## 数字で見る済生会熊本病院—2018年度実績



平均在院日数

**9.0**日

新入院数

**15,152**人  
(1,263人/月、42人/日)

病床利用率

**93.5**%

外来患者数(1日平均)

**493.0**人  
(初診患者数72.2人)

紹介率

**68.5**%

逆紹介率

**194.6**%

救急車等搬入数

**9,504**/年

救急患者数

**19,742**人

手術件数(手術室)

**5,638**件  
(470件/月)

- ✓ CPA死亡患者は外来患者数として集計
- ✓ 救急車等搬入数は病院車、ヘリ、MCCUを含む
- ✓ 手術件数は手術室で行われた手技件数



# 医療機関の管理者の皆様へ「働き方」が変わります!!

2019年4月1日から  
働き方改革関連法が順次施行され、

**医療機関で働く  
すべての人に適用されます!!**

Point  
**1**

施行：2019年4月1日～ ※中小企業は、2020年4月1日～

## 時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、**月45時間、年360時間**を原則とし、  
臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、  
複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定する必要があります。

⇒医師については、**2024年度から適用※**されます。

※ 医師の時間外労働の上限について、「医師の働き方に関する検討会」は、2019年3月、A水準（時間外・休日労働時間数：年960時間等）、B水準（同：1,860時間等。地域医療確保暫定特例水準。2035年度末までの解消を目標）、C水準（同：年1,860時間等。集中的技能向上水準）の3つの水準を、追加的健康確保措置（月100時間超前の面接指導、連続勤務時間制限28時間、勤務間インターバル9時間等）とともに報告書を取りまとめています。



## 医師の労働契約—入職時に労働条件通知書を交付

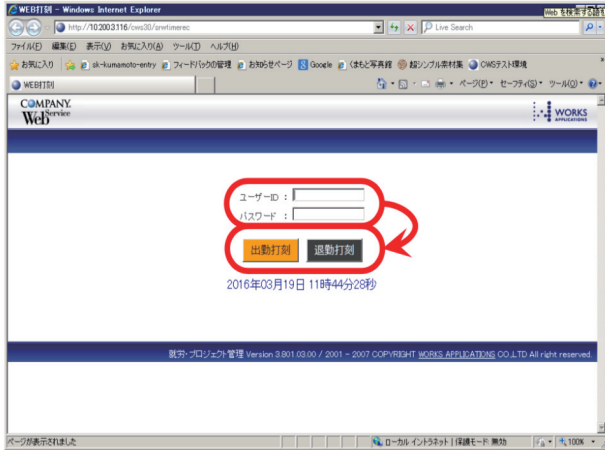


労働条件通知書	
〇〇〇〇年〇〇月〇〇日	
雇主 太田 殿 住 所 熊本県熊本市南区近見5丁目3番1号 名 称 社会福祉法人 済生会熊本病院 代表者 院長 中尾 浩一	
雇用期間	期間の定めなし（雇入れ日：〇〇〇〇年〇〇月〇〇日） ただし、最長でも雇入れ日から 2年間は勤務すること。
雇用形態	正職員（常勤）
就業場所	済生会熊本病院内
業務内容	医師
身分（資格）	主任医師（D2）
始業・終業時刻	就業規則の就業時間割表に基づく。詳細はシフトにより決定。
休憩時間	原則として途中に 60分
休日	就業規則及び年間勤務表に基づく。詳細はシフトにより決定。
所定外労働の有無	所定労働時間を超えて労働をさせることがある。
休暇	1ヶ月連続勤務した場合、有給休暇 10日（次年度付与日は 4/1）
賃金	1. 年俸 年俸通知書による。 2. 手当 扶養手当 給与規程に基づき適用者のみ支給 住居手当 給与規程に基づき適用者のみ支給 通勤手当 給与規程に基づき適用者のみ支給 3. 所定外労働時間に対する割増率 法定時間超（25%）・法定休日（35%）・深夜（25%） 4. 賃金締切日 毎月末日 5. 賃金支払日 当月 21日 6. 賃金支払時控除 社会保険料、所得税、住民税 等 7. 昇給 年俸更改時の評価および病院業績により決定する。 8. 賞与 なし 9. 退職金 制度あり（加入の有無は年俸通知書による。）
退職	1. 定年制 あり（医師 65歳、医師以外 60歳）。継続雇用制度あり。就業規則に基づく。 2. 自己都合退職 3ヶ月前までに退職願を所長を経て人事室へ提出し、病院の承認を得ること。就業規則に基づく。 3. 解雇の事由及び手続き（解雇事由） 就業規則に基づく。 （解雇予告・解雇制限） 就業規則に基づく。
その他	1. この労働契約は、本人と当院の合意により変更することができる。 2. 就業規則、給与規定は院内イントラネットにて常時閲覧することができる。

正職員として採用する医師へ  
入職時に**労働条件通知書**  
を交付する。

使用者が労働者に対して明示すべき  
**絶対的明示事項**を網羅し  
て記載する。〔労働基準法第15条〕





出退勤時刻の記録は本人が行う。

- ①イントラネット上でWEB打刻
- ②タイムレコーダーで打刻

タイムレコーダーは  
**医局には設置していない。**



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

## 時間管理意識の醸成（院内広報）と手法の簡素化

SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL WEEKLY NEWSPAPER

職員の皆さんへ

### 正確な出退勤時間の打刻をお願いします

正確な出退勤時間や在院時間を把握するために、出退勤時の打刻を忘れずをお願いします。

各診療現場に打刻機器を設置していますので、通常勤務はもちろん、当直帯や呼出勤務時にも必ず打刻するよう習慣づけてください。診療現場から離れた場所で勤務している方は、Web打刻の利用をお願いいたします。また、スタッフカードを忘れた際はWeb打刻をご利用ください。

ただし、Web打刻では呼出打刻はできません。また、Web打刻は通常の退勤でも翌日退勤扱いになります。

打刻を忘れた場合や有給休暇・振替休日の取得などの際は、COMPANYより必ず申請を行ってください。

#### 【打刻機器】



夜勤や当直などで退勤時間が翌日となる場合も必ず打刻をお願いします。エラーとなった場合は必ずCOMPANYで出退勤時間の修正をお願いします。



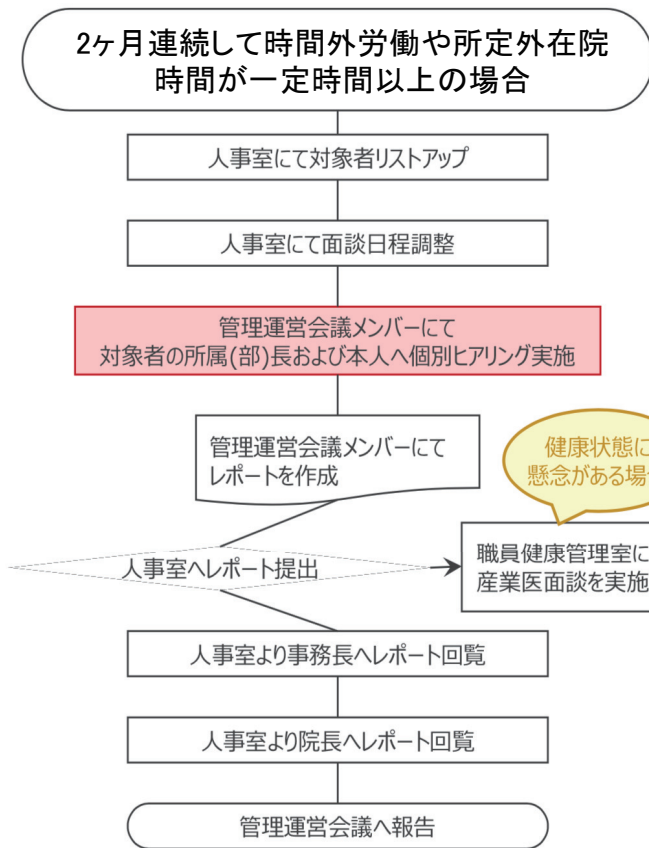
### (1) デスクトップ画面のショートカットもしくはSKAIr トップページから打刻する場合（方法①・②）

① COMPANYにログインするIDとパスワードを入力

② 打刻したい方のボタンをクリック

打刻完了  
(この画面は×で消す)

### (2) 院内ポータルから打刻する場合（方法③）



長時間労働による**健康被害**  
**を未然に防ぐ**ことを目的として  
いる。

病院幹部が現時点での健康状態  
を本人および所属(部)長へそれぞ  
れヒアリング調査を実施する。

2018年5月より運用開始。  
当初は毎月十数名がヒアリング対  
象に挙がっていたが、徐々に職員  
の認識が広がり、現在、ヒアリング  
対象は若干名と減少傾向にある。

Point

2

施行：2019年4月1日～

医師にも2019年4月1日から適用されます！！

## 年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上有給休暇が付与される全ての労働者に対し、

**毎年5日、時季を指定**して有給休暇を与える必要があります。

Point

3

施行：2020年4月1日～ ※中小企業は、2021年4月1日～

## 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の 不合理な待遇差が禁止されます！

同一企業内において、

正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の間で、

**基本給や賞与などの個々の待遇ごとに**不合理な待遇差が禁止されます。



### 医師

有給休暇5日以上取得達成状況 (2019年\*-\*月)

部署	①有給休暇が10日以上付与されている職員 <sup>※1</sup>			④=②÷① 5日以上取得 達成率	前回報告時 (2019年*-*月)
	② 5日以上取得が 達成済である	③ 5日以上取得が 未達成である			
院長室	0	0	0	0.0%	0.0%
脳神経外科	0	0	0	0.0%	0.0%
脳神経内科	0	0	0	0.0%	0.0%
循環器内科	0	0	0	0.0%	0.0%
心臓血管外科	0	0	0	0.0%	0.0%
糖尿病科	0	0	0	0.0%	0.0%
腫瘍内科	0	0	0	0.0%	0.0%
呼吸器内科	0	0	0	0.0%	0.0%
呼吸器外科	0	0	0	0.0%	0.0%
整形外科	0	0	0	0.0%	0.0%
腎臓科	0	0	0	0.0%	0.0%
泌尿器科	0	0	0	0.0%	0.0%
消化器内科	0	0	0	0.0%	0.0%
外科	0	0	0	0.0%	0.0%
予防医療センター	0	0	0	0.0%	0.0%
救急科	0	0	0	0.0%	0.0%
総合診療科	0	0	0	0.0%	0.0%
集中治療室	0	0	0	0.0%	0.0%
麻酔科	0	0	0	0.0%	0.0%
放射線科	0	0	0	0.0%	0.0%
病理検査室	0	0	0	0.0%	0.0%
TQM部	0	0	0	0.0%	0.0%
医師研修室	0	0	0	0.0%	0.0%
包括診療科	0	0	0	0.0%	0.0%
総計	0	0	0	0.0%	0.0%

2019/mm/dd(\*) \*\*:\*\*現在でCOMPANYよりデータ抽出

※1 データ集計時点における産休者、育休者、休職者、出向者を除く。  
入職後1ヶ月経過していないため、集計時点で有給休暇が付与されていない者を除く。

Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

### 【データ集計】

7月に4-6月実績を報告  
10月に4-9月実績を報告  
11月以降は累積を毎月報告

### 【報告の流れ】

- 各職種の所属長が集まる会議で診療科別、職種別、部署別のデータを報告。
- 所属長宛てに部署の個人別のデータをメール配信。
- 11月までの報告で有給休暇5日間取得が未達成の場合は取得計画を人事室へ提出。

### Point

# 2

施行：2019年4月1日～

医師にも2019年4月1日から適用されます！！

## 年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上 of 年次有給休暇が付与される全ての労働者に対し、

**毎年5日、時季を指定**して有給休暇を与える必要があります。

### Point

# 3

施行：2020年4月1日～ ※中小企業は、2021年4月1日～

## 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差が禁止されます！

同一企業内において、

正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の間で、

**基本給や賞与などの個々の待遇ごとに**不合理な待遇差が禁止されます。



# 働き方改善へのこれまでの取り組み

2010年4月～ 院内保育園 はあとランド



職員が**安心して働ける**環境を

2013年10月～ 職員健康管理室



職員の**こころとからだの健康**を

2015年3月～ 教育研修センター



医療人として**より大きく成長**する

2017年4月～ 包括診療部



院内で気軽に相談できる  
**病院内かかりつけ医**

## KEY WORD

法	令
遵	守

×

健	康
経	営

# 働き方改善へのメッセージ

SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL WEEKLY NEWSPAPER

## SKAIR TIMES

済生会熊本病院

11/29 2018 Dec.

No.2026

毎週木曜日 正午に発行

へ職員向けの**院長メッセージ**を掲載

(2018/11/29)

職員の皆様へお願い

日々の業務、お疲れ様です。また、日頃より病院の運営に尽力いただき、ありがとうございます。  
現在、働き方改革関連法施行にあたり、当院においても、より一層勤怠管理のルール徹底が求められています。

当院は法律に基づいて、所属長の許可を前提に時間外勤務を認めていますが、自己申告により把握した労働時間と実際の在院時間との間に著しい乖離がある場合には、職員の労働時間の適正な把握のため、実態調査を実施する必要があります。

そこで、社会保険労務士の指導の下「勤務時間実態調査」を実施しました。  
その結果、一部の職員が未許可のまま時間外勤務を行っていることが判明しました。

時間外勤務を行うためには、所属長の許可（残業命令）を必要とします。  
予定外の業務が発生した場合には、事後でも構いませんので、所属長に申告し、了解を得ていただきますようお願いいたします。  
万が一、後日、申告漏れの時間外勤務が判明した場合は、翌月の時間外申請締め切り（概ね翌月5日頃になります）までに必ず申請を行ってください。

**勤務状況をリアルタイムに所属長が把握し、適切に労務を管理**することは、職員の皆様の健康と安全を確保して勤務することができるように必要な配慮をする上でも大変重要です。  
働き方改革は、職員の皆様のご理解とご協力なしには実現不可能ですので、労務管理に関するルール遵守へのご協力をお願いします。

社会福祉法人  
済生会熊本病院  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

## 労務管理における幹部職員の役割

**適切な労務管理**を通して、職員の**健康と安全を確保**し、**健康経営へ寄与**することは、幹部職員に求められる役割の一つである。

差異時間短縮と

理由把握

時間外労働の

適切な管理

職員の

健康管理

健康経営

への寄与



2018  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

社会福祉法人  
済生会熊本病院  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

# 健康宣言

済生会熊本病院にとって  
**「職員」は最も大切な財産です。**  
 すべての職員が心身ともに健康で、  
 明るく、安心して働ける職場環境を  
 実現することを宣言します。  
 力を合わせ、医療を通じて、  
 地域社会に貢献します。



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
 SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL WEEKLY NEWSPAPER

# SKAIR TIMES

03/18 2019 Mar. 号外  
 毎週木曜日 企業広報誌 発行

院内ニュースの原稿締切は、毎週火曜日です。掲載依頼はSKAIRトップページから！

号外：済生会熊本病院 健康宣言

**健康宣言**

済生会熊本病院にとって、「職員」は最も大切な財産です。  
 すべての職員が心身ともに健康で、明るく、安心して働ける職場環境を実現することを宣言します。  
 力を合わせ、医療を通じて、地域社会に貢献します。

**【推進体制】**

当院は2013年に院長直轄組織として専門スタッフ（産業医・保健師・臨床心理士・事務）の常駐する「職員健康管理室」を立ち上げ、職員の健康維持、増進に関する計画の立案、実施を展開しています。

計画は管理運営会議の承認を経て、病院の運営方針の一つとして実行されています。

**【主な取り組み】**

**からだの健康管理**

- 健康診断
- 予防接種
- 体調不良時の応急処置、一時休養

**こころの健康管理**

- ストレスチェック
- カウンセリング
- セルフケア、ラインケア研修

**働きやすい職場環境管理**

- 長時間勤務者の配慮
- 休暇明けの取付促進
- 治療と仕事の両立支援
- 育児と仕事の両立支援
- パワースメントに関する相談

**健康増進活動**

- 健康イベントの開催
- 健康セミナーの開催
- クラブ活動の支援

～Top Message～  
 「良い医療はみんなの健康から」

当院では大切な仲間であるスタッフが心身ともに健康で、明るく、安心して働ける職場環境を目指しています。一人ひとりの人生がより豊かでバフフルになることが、私たちがより良い医療を提供する活力となります。人の生命を預かる私たちの仕事には大きな責任が伴います。そのストレスは決して小さくありません。だからこそ、自らの、そして仲間の健康を意識し、専重し、行動することがとても大切です。地域の皆さんから信頼される病院であり続け、「医療を通じて地域社会に貢献する」という理念の達成のため、スタッフみんなの健康を当たり前にする。一人ひとりが「自分らしく活躍するため」、スタッフみんなの健康を当たり前にする。当院では労働時間や衛生環境をはじめとする健康管理全般を担う人、専門に知見、「職員健康管理室」の機能強化に充てさせ、産業医、保健師、臨床心理士らとともに、スタッフみんなの健康を当たり前にする取り組みを積極的に進めています。

院長 中尾 浩一

▲動画は上記をクリック

---

当院では、今後病院全体として健康経営（職員の働き方、健康管理）に取り組んでいくことを職員の皆様にご理解いただき、この度「健康宣言」をいたしました。

今後当院は、2016年に経産省が創設した「健康経営優良法人認定制度（※）」の評価指標に基づき、健康経営を推進してまいります。また職員健康管理室では、「よい医療はみんなの健康から」をモットーに様々な活動を展開していきます。ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

職員健康管理室 室長 菅守隆

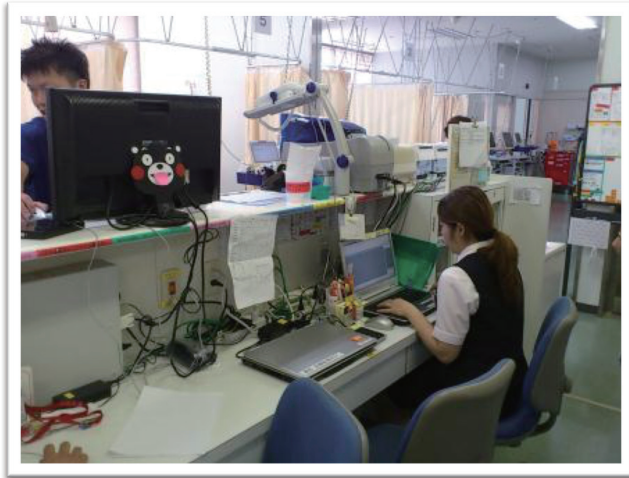
※「健康経営優良法人認定制度」  
 地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が定める健康増進の取組をもち、特に優良な健康経営を実現している企業の中小企業等の法人を顕彰する制度。

- タスク・シフティング
- タスク・シェアリング

Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
 SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
 Since 2013





- 支援体制
  - 平日 9:00-17:00
    - 専任2-3名
  - 平日 17:00-21:00
    - 当番2名
  - 土日祝 9:30-21:00  
2交代制
    - 当番A 9:30-18:00
    - 当番B 12:30-21:00

## 疾患理解と治療概要の説明支援



### 疾患や治療について「標準事前説明」

医師による同意書取得前の説明

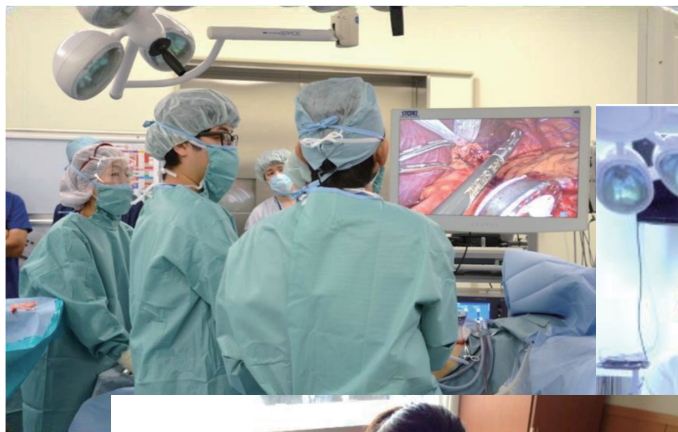


アブレーション  
集団説明



麻酔科  
術前個別説明

● 臨床工学技士  
内視鏡外科手術スコーピスト業務



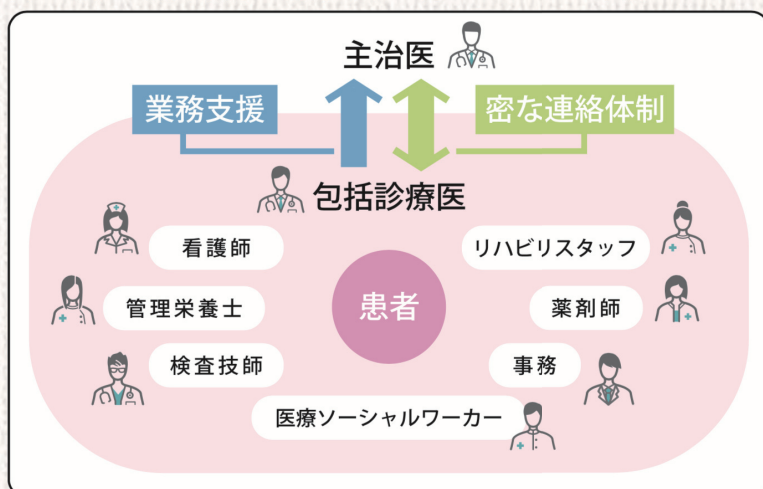
● 臨床工学技士  
麻酔アシスタント養成研修



● 管理栄養士  
栄養学的患者サポート（病棟）

## 医療モジュールとしての 包括診療医

図1 済生会熊本病院の包括診療医と他のスタッフとの関係



包括診療医は主治医と密な連携をとり、多職種協働でチーム医療を推進する要となっている。  
(済生会熊本病院広報誌より転載)

図2 済生会熊本病院の包括診療医の病棟業務（一例）

- 病棟内の全入院患者の回診(毎日)
- 入院患者の診察  
(発熱、腹痛、胸痛、咳嗽、下血、頭痛、便秘、下痢、嘔吐、転倒等)
- 患者さんの精神的ストレスや不安に対する対処  
(必要時は精神科コンサルト)
- 血液培養採血(動脈血)
- 誤嚥性肺炎時の検査・処置
- 尿路感染症の検査・治療
- 各種検査の結果確認  
(採血、CT、心エコー、下肢静脈エコー等)
- 血圧コントロール
- 疼痛コントロール
- 抗凝固剤コントロール
- 薬剤血中濃度確認と投与量のコントロール
- 電解質補正(カリウム値等)
- 処方・注射(未処方分、新規処方)
- 持参薬確認と内服継続の可否の承認
- 管理栄養士との栄養相談、経管栄養チューブ挿入
- 嚥下造影(言語聴覚士と共に実施・評価)
- 薬剤師との処方相談
- 多職種による全患者ラウンド(毎週金曜日午後)
- 感染予防策の実施

担当する病棟では、毎日病棟内の全入院患者の回診を行う他、多種にわたる業務を手掛ける。  
(園田専生部長提供)

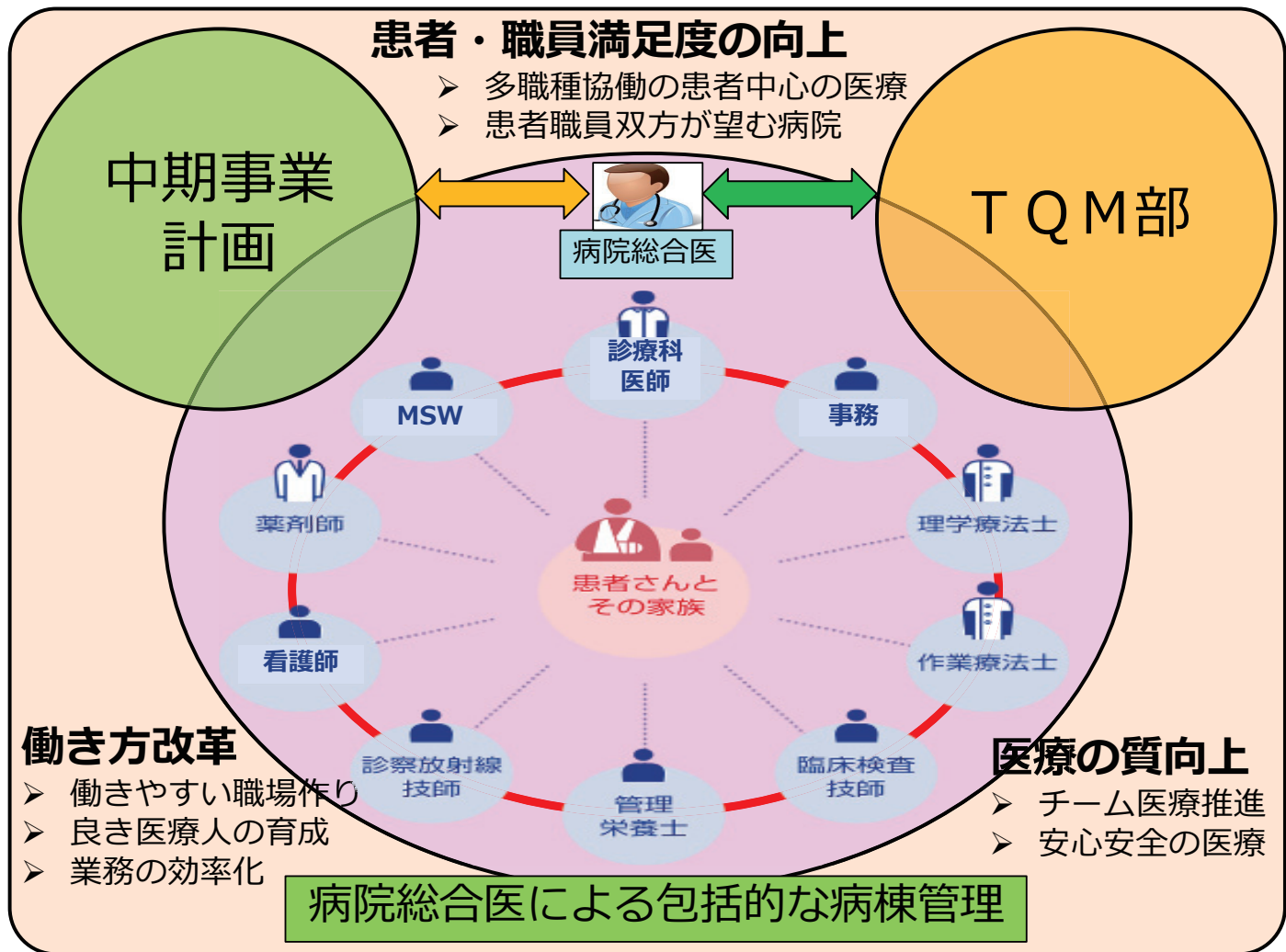
院内のかかりつけ医として患者の「生活」を視座に置く



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
Since 2013

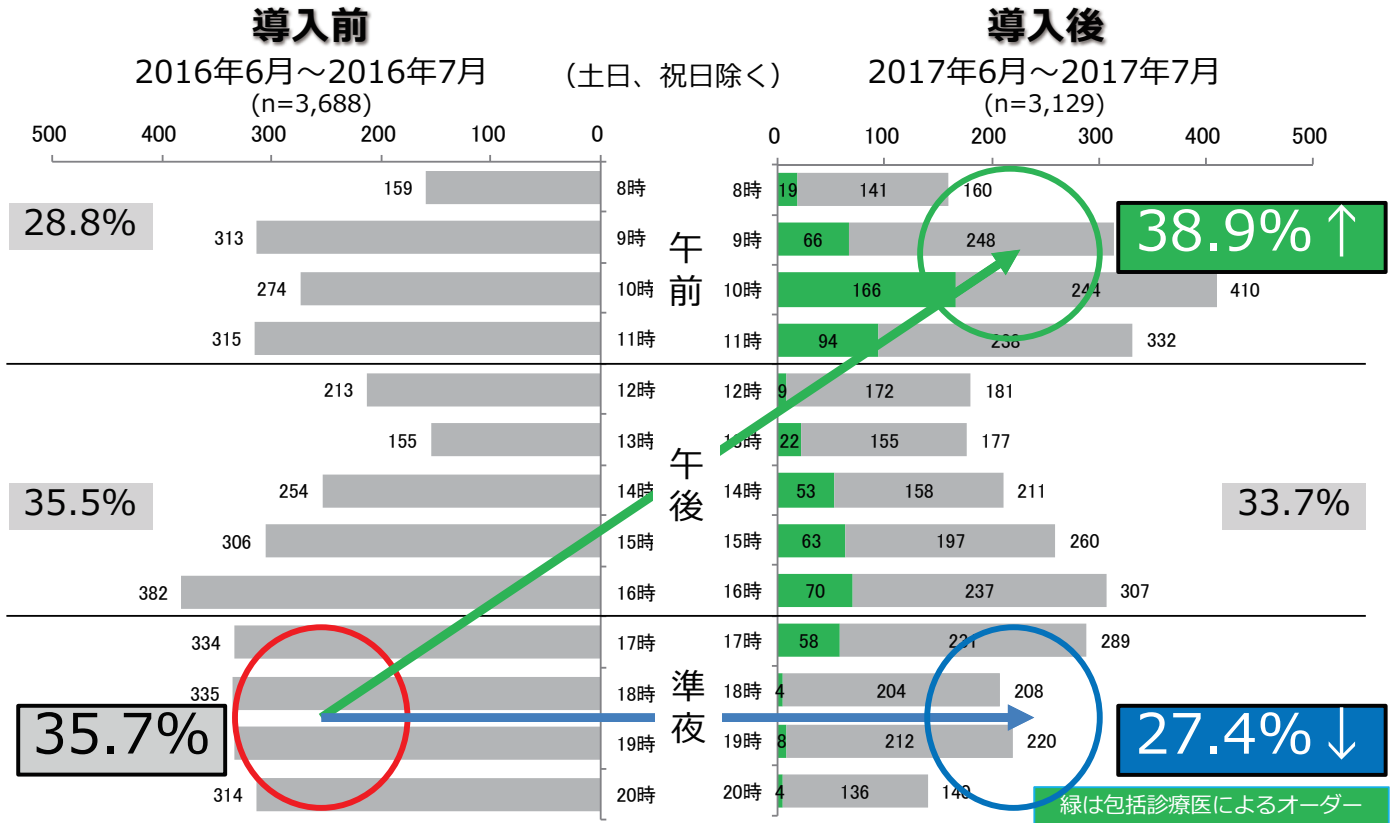




# 包括診療医 介入実績 (5F病棟:処方動向)

2017  
包括診療部  
医事企画室

# 処方オーダーの変化



午前帯にオーダーがシフトし、夕方～準夜のオーダー件数が減少  
**医師・夜勤薬剤師・夜勤看護師の業務負担軽減**



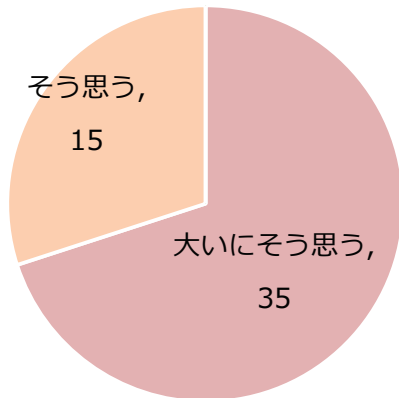
## 包括診療医 アンケート結果 (3F病棟)

2019/04/04  
 包括診療部  
 医事企画室



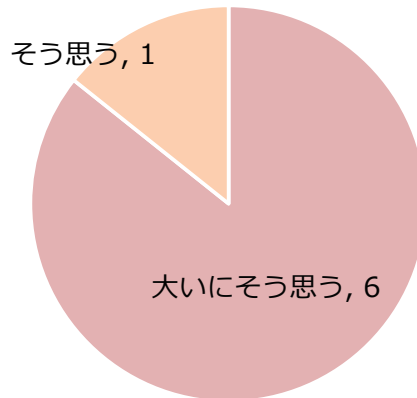
## 導入することでメリットがあったか？

看護師・メディカル  
スタッフ (n=50)



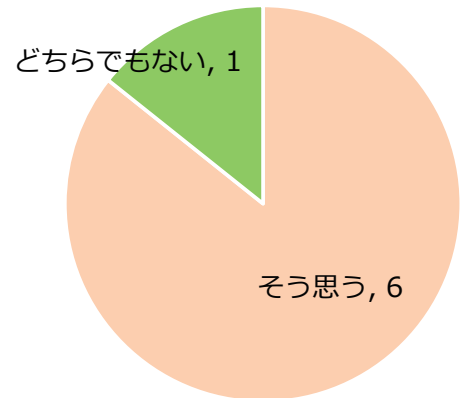
「メリットがあった」  
**100%**

外科系医師  
(n=7)



「メリットがあった」  
**100%**

内科系医師  
(n=7)

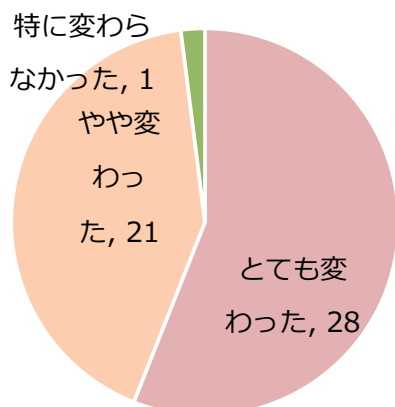


「メリットがあった」  
**86%**

済生会熊本病院\_医事企画室

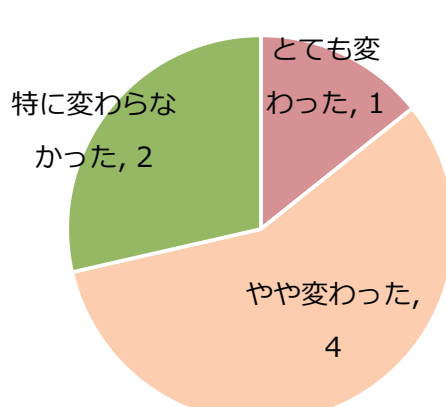
## 導入後に「働きやすさ」に変化があったか？

看護師・メディカル  
スタッフ (n=50)



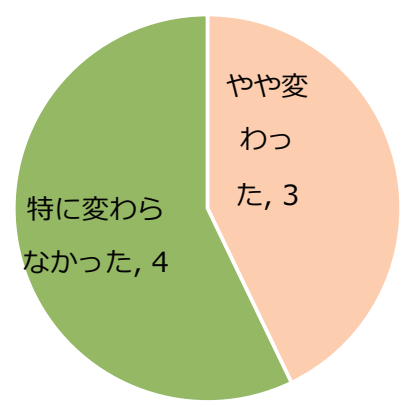
「変化があった」  
**98%**

外科系医師  
(n=7)



「変化があった」  
**71%**

内科系医師  
(n=7)



「変化があった」  
**43%**

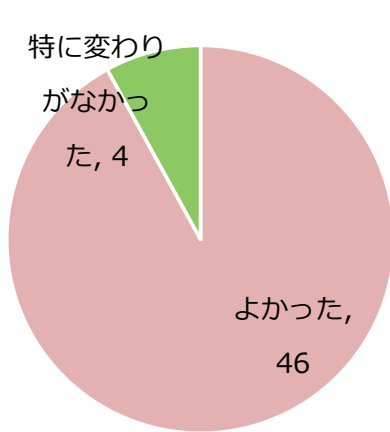
済生会熊本病院\_医事企画室

# 患者の反応はどうだったか？

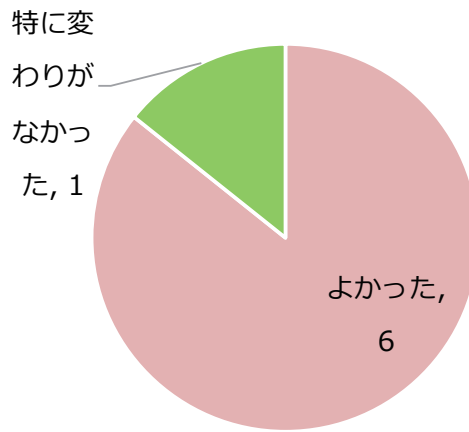
看護師・メディカル  
スタッフ (n=50)

外科系医師  
(n=7)

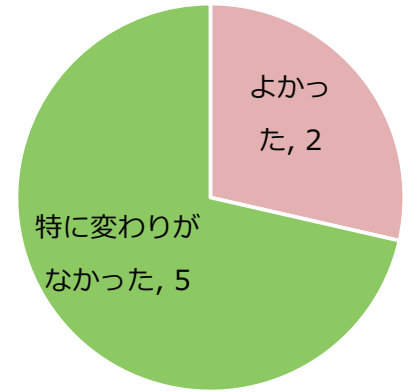
内科系医師  
(n=7)



「よかった」  
**92%**



「よかった」  
**86%**



「よかった」  
**29%**

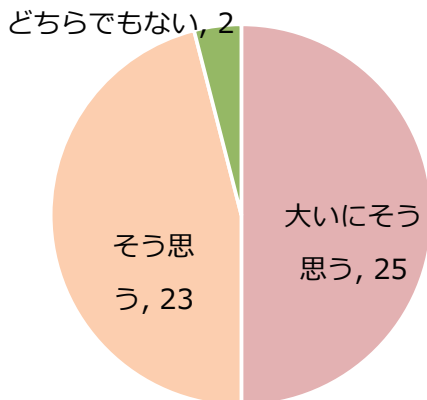
済生会熊本病院\_医事企画室

# 配置を他の病棟あるいは他院へ薦めたいと思うか？

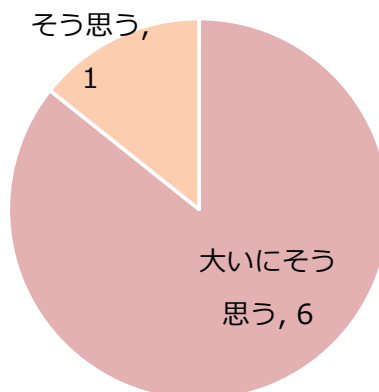
看護師・メディカル  
スタッフ (n=50)

外科系医師  
(n=7)

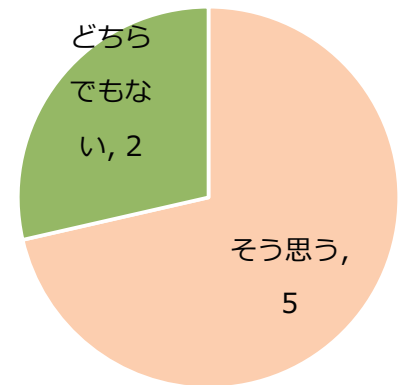
内科系医師  
(n=7)



「思う」  
**96%**



「思う」  
**100%**



「思う」  
**71%**

済生会熊本病院\_医事企画室

● ご清聴、ありがとうございました



Social Welfare Organization Imperial Gift Foundation, Inc.  
SAISEIKAI KUMAMOTO HOSPITAL

JCI Hospital  
Since 2013

