

Ⅲ 医療機関の勤務環境改善の取組状況の収集及びその 分析

(1) 調査概要

医療勤務環境改善への取組についての包括的な理解を目指し、各施設において経営陣等の施策提供側と医師、看護職等の施策利用側双方へのヒアリングによる事例収集を実施し、実務面での活用を念頭にとりまとめを行った。

事例収集先の選定方法	【デスクトップリサーチ】医療関連雑誌やインターネット他で医療勤務環境改善に資する情報収集を行い、医療勤務環境改善の好事例を有している施設を選定した。
ヒアリング対象先	ヒアリングは 15 施設に対して実施した。本年度は以下のように包括的にカバーした調査を行った。 【カバーした領域】 ・北海道、東北、関東、東海北陸、関西、中四国、九州全てのエリア ・民間医療機関、公的医療機関、大学等 ・大規模病院～小規模病院、有床診療所、無床診療所 ・急性期／回復期／慢性期の病院及び診療所 ・マネジメントシステムに定義されている「①働き方・休み方改善」、「②職員の健康支援」、「③働きやすさ確保のための環境整備」、「④働きがいの向上」の全領域の好事例
ヒアリング対象者	「どのような施策が行われているか」といった施策の内容はもとより、施策がどのように受け止められ、どのように現場に浸透しているか」といった面が重要であることから、ヒアリング対象者は以下の2区分とした。 【施策提供側（経営層）】院長、事務部長、看護部長等 【施策利用側（施策の対象となる職員）】医師、看護職、メディカル、事務職員等
ヒアリング内容	ヒアリング項目は施策提供側と利用側で以下のように質問を区分した。 【施策提供側（経営層）】 施策の内容や苦勞した点、成果等、施策全般についてヒアリングした（取組前の状況、取組内容、実施後の成果、今後の課題）。 【施策利用側（一般職員）】 施策の運用について、現場職員として感じた点をヒアリングした（施策は現場で受入れられているか、施策に満足しているか、将来に向けてどのように発展することが望ましいか等）。

(2) 事例収集・分析結果概要

■ヒアリング結果から医療勤務環境改善マネジメントのポイント进行分类

医療勤務環境改善マネジメントシステムとは、「医師、看護職、薬剤師、事務職員等の幅広い医療従事者の協力の下、一連の過程を定めて継続的に行う、自主的な勤務環境改善活動を促進することにより、快適な職場環境を形成し、医療従事者の健康増進と安全確保を図ると共に、医療の質を高め、患者の安全と健康の確保に資すること」を目指し、各医療機関それぞれの実態に合った形で自主的に行われる仕組みである。医療勤務環境改善マネジメントシステムを進めるにあたって、医師、看護職、コメディカル、事務職員等の幅広い職種のスタッフの協力の下、各医療機関の実態に合った一連の過程を定め、自主的かつ継続的な取り組みが必要となる。

医療従事者の勤務環境改善に向けた医療機関全体での継続的な取組として、トップの方針表明から始まり、現状分析から課題を明確にすることで、本格的に取り組むを進め、評価・改善に至る、7つのステップとなっている。

今年度15施設（1グループ・病院11施設・診療所3施設）の好事例についてヒアリングを実施した。対象施設のうち診療所にヒアリングを実施した割合は昨年度と比較すると増加している。

その中で医療機関がポイントとしている医療勤務環境改善マネジメントシステムの7つのステップに分類した結果、以下の内容が見て取れることができた。

- ✓ 15の医療施設のうち、12の医療機関が医療勤務環境改善マネジメントシステムの準備段階（ステップ1: 所信表明、ステップ2: 体制整備）をポイントとしていることから、取組を始めることを宣言し、具体的にチームを作る姿勢を見せていくことが重要であることが見受けられた。
- ✓ 計画段階（ステップ3: 現状分析、ステップ4: 目標設定、ステップ5: 計画策定）のうち、ステップ3の客観的な分析により課題を明確化させて施策を展開させていく手法を取組ポイントとしている医療機関が多いことから、まずは医療機関の課題にしっかり向き合う必要性が見受けられた。
- ✓ 実行段階（ステップ6: 取組実施）や評価改善段階（ステップ7: 評価・改善）では、計画通りに進まないことがあっても当初の計画やスケジュールにこだわらない事例がインタビューで聞かれた。まずは取組を実行し柔軟性を持って適宜内容を修正することで、より取組を発展させることが見受けられた。

勤務環境改善の取り組みを一時的なものとして終わらせるのではなく、無理なく継続的な活動として取り組むことにより、実質的な成果を得ることができる。そのためには、勤務環境改善のためのPDCAサイクルを確立し、継続的にサイクルを回していくことが重要とされているが、手順を前後させてみることやDCAサイクルのようにま

ず実行し手直しして取り組みを展開することも医療勤務環境改善マネジメントシステムを進めるための手段の一つである。

(3) 各施設のヒアリング個票

各施設の取組内容について、当該施設でどのような医療勤務環境改善の取組を実施したか把握できるよう1施設1枚にまとめた「個票」とその要点をまとめた「概要」を作成した。

ア ヒアリング実施施設

No	医療機関名	所在地	事業体	医療機能	病床数	取組事例
1	名手病院	和歌山	医療法人	回復期～慢性期	104床	時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組
2	滋賀医科大学医学部附属病院	滋賀	国立大学法人	急性期	603床	特定行為研修者の活用に関する取組
3	九州がんセンター	福岡	国立病院機構	急性期	411床	医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組
4	星総合病院	福島	公益財団法人	急性期	430床	医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組
5	善衆会病院	群馬	医療法人社団	急性期	198床	ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組
6	柏葉脳神経外科病院	北海道	社会医療法人	急性期～回復期	144床	オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組
7	溝口ファミリークリニック	静岡	医療法人社団	クリニック	—	女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組
8	公益財団法人がん研究会 有明病院	東京	公益財団法人	急性期	686床	コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組
9	はちまん石川内科クリニック	宮城	医療法人社団	クリニック	—	スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組
10	東京医科大学八王子医療センター	東京	学校法人	急性期	610床	救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組
11	長崎大学病院	長崎	国立大学法人	急性期	862床	外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組
12	上尾中央医科グループ	埼玉	医療法人	—	—	事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組
13	わかまつ呼吸器内科クリニック	長野	医療法人	有床診療所	4床	採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組
14	高知大学医学部附属病院	高知	国立大学法人	急性期	605床	外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組
15	徳島大学病院	徳島	国立大学法人	急性期	692床	消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組

イ ヒアリング項目

医療勤務環境改善の取組好事例に関するヒアリング ヒアリング項目は以下のとおり

【施策の企画者（院長、事務長、看護部長等）へのヒアリング】

・ ヒアリング項目

取組前の状況

- ✓ 取組前の勤務環境の状況、問題点（どのような問題があったか）
- ✓ 勤務環境改善を取組むきっかけ、取組を始めた時期（なぜ改善をしようと考えたのか、具体的な契機は何か）

取組内容

- ✓ 取組に当たって中心的な役割を果たした者・役職（職種、役職者、会議体名称等）
- ✓ 取組を進めるために必要となった環境整備（施策承認、予算等措置までにどのような苦労があったか、組織内の反対意見にどう対処したか）
- ✓ 具体的な取組内容（取組は法人全体か病院単体か。対象職種、具体的な取組内容は何か。施策運用していくなかでどのような修正を行ったか）

実施後の成果

- ✓ 取組実施後の勤務環境改善や経営面の成果（成果が出た職種は何か、施策の成功をどのような指標で測定・管理しているか、施策が成功したと考える秘訣、要素は何か）

今後の課題等

- ✓ 取組実施後にみえてきた課題及び克服方法（取組後に生じた課題があるか、その課題をどのように克服したか、または克服しようとしているか）

その他

- ✓ 自治体や医療勤務環境改善支援センター（勤務環境改善に取り組む医療機関を支援するため各都道府県に設置された機関）との関わりについて
- ✓ 勤務環境に関するデータ等の確認（主に事務長様）

【施策の対象者（医師、看護職、医療技術職、事務職等）へのヒアリング】

・ ヒアリング項目

取組内容

- ✓ 施策は現場でうまく受け入れられたかどうか
- ✓ うまく受け入れられた場合、どのような点がポイントだったか
- ✓ うまく受け入れられない面があった場合、施策が運用されるまでのプロセスを踏まえ、どのように取組がなされれば尚良かったと感じられたか

実施後の成果

- ✓ 施策のどういった点に満足しているか
- ✓ 施策の運用前後でどのような点で組織に変化が起きたか

今後の課題等

- ✓ 施策は時間を経て院内に浸透してきたか
- ✓ 将来に向けて、どのように発展していくことが望ましいか

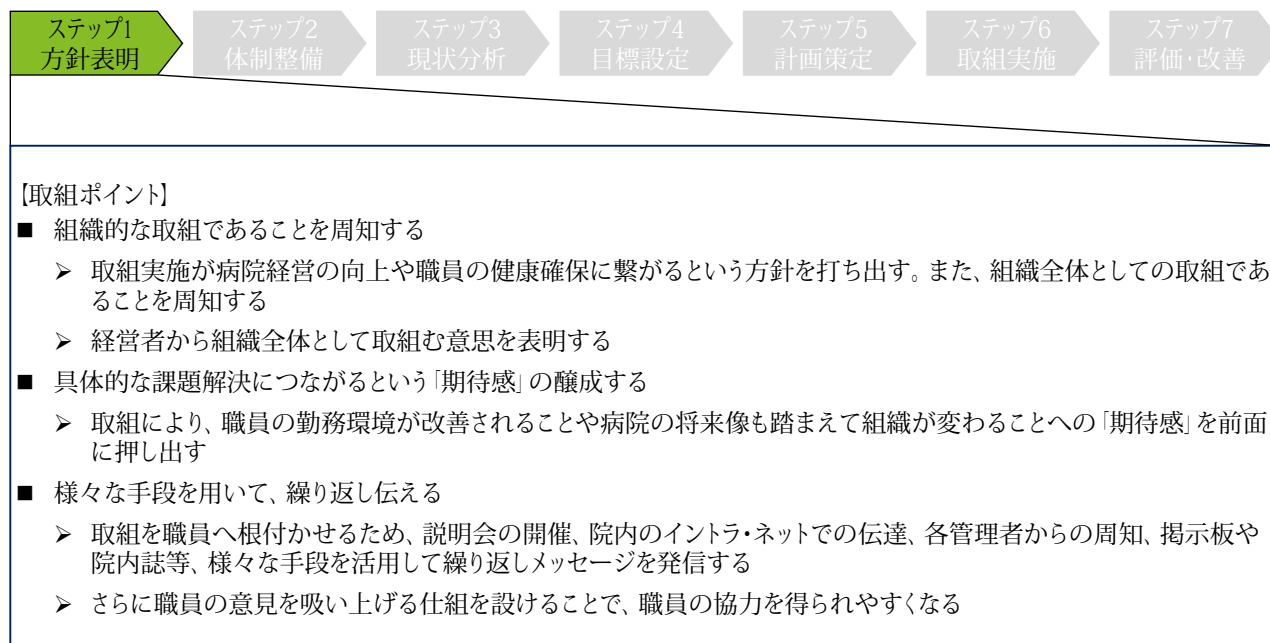
ウ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの7つのステップ

マネジメントシステム 導入準備	ステップ1 方針表明	取組の方針を周知し、取り組みをスタートさせる
	ステップ2 体制整備	多職種による継続的な体制をつくる
計画PLAN	ステップ3 現状分析	客観的な分析により課題を明確化させる
	ステップ4 目標設定	ミッション・ビジョン・現状から目標を設定する
	ステップ5 計画策定	目標達成のための実施事項を決定する
実行DO	ステップ6 取組実施	1つ1つ着実に継続的な実践を進める
評価・改善 CHECK&ACT	ステップ7 評価・改善	成果を測定し、次のサイクルにつなげる

エ 医療機関がポイントとしている医療勤務環境改善マネジメントシステム

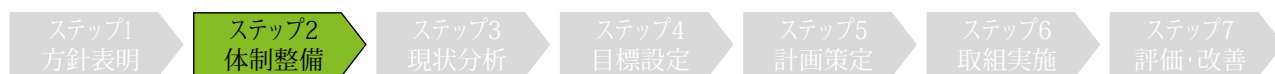
No	医療機関名	取組区分	医療勤務環境改善マネジメントシステムの7つのステップ*							
			ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5	ステップ6	ステップ7	
1	名手病院	働き方・休み方改善	●		●				●	
2	滋賀医科大学医学部附属病院			●					●	
3	九州がんセンター				●				●	
4	星総合病院			●	●					●
5	善衆会病院			●	●					●
6	柏葉脳神経外科病院			●	●					
7	溝口ファミリークリニック			●					●	
8	公益財団法人がん研究会有明病院	職員の健康支援		●	●					
9	はちまん石川内科クリニック			●	●					
10	東京医科大学八王子医療センター	働きやすさ確保のための環境整備		●				●	●	●
11	長崎大学病院					●	●	●	●	
12	上尾中央医科グループ				●		●			
13	わかまつ呼吸器内科クリニック			●	●					
14	高知大学医学部附属病院	働きがいの向上	●			●				
15	徳島大学病院			●	●					

オ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例 (ステップ1: 方針表明)



事例№	医療機関名	タイトル	ステップ1 (方針表明) 取組事例
1	名手病院	時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組	時間外支援夜勤を導入するにあたり説明会を開催し、看護部長が仕組みや体制について繰り返しメッセージを発信した。さらに協議を進めることで看護職員から意見を吸い上げることとした
5	善衆会病院	ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組	主任看護師が現場で勤務する看護師から意見を吸い上げ、ピクトグラムの活用について検討を進めた。
6	柏葉脳神経外科病院	オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組	オンライン面会システムを導入するという目標を遂行するにあたり、IT推進クラブのメンバー以外の職員にも積極的に意見を求めた
7	溝口ファミリークリニック	女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組	経営理念やスタッフに求めることを明確にすることで内部環境を整えている。さらにスタッフ間お互いに褒め「ありがとう」と言い合える環境にすることを周知している。
14	高知大学医学部附属病院	外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組	外科における体制を見直すことは組織的なものであることを表明し、取り組みを開始した

カ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例 (ステップ2: 体制整備)

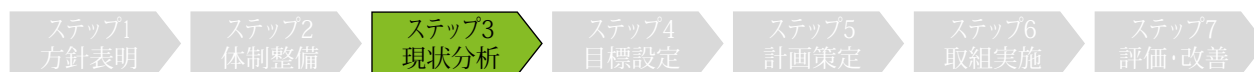


【取組ポイント】

- 自機関の状況にあった体制づくり
 - ▶ 取組施策を実施する上で、目的達成が可能な組織を整備する
 - ⇒ 理事長・院長等経営トップ主導のトップダウンによるチーム組成
 - ⇒ 問題意識や解決意欲の高い職員主導のボトムアップによるチーム組成
 - ⇒ 人事・事務部門が中心となったプロジェクト・チームの組成
 - ⇒ 既存の委員会(安全衛生委員会等)や会議の活用
- 様々な職種や属性による多様なチーム・メンバーの構成が効果的
 - ▶ 取組によっては、部門間の連携や部門を越えた連携が不可欠なテーマもある。多様なチーム・メンバーの構成により、固定観念にとらわれない取組を実施する
- 医療機関内でのチームの位置づけを明確にし職員へ周知する
 - ▶ 病院として医療勤務環境改善を本気で取組んでいくことを示すため、正式な組織として位置づけることが重要である

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ2(体制整備)取組事例
2	滋賀医科大学医学部附属病院	特定行為研修修了者の活用に関する取組	特定行為準備室を立ち上げ、地域のニーズを調査し、ニーズが高かった呼吸関連3区分に絞って研修を開始した。
4	星総合病院	医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組	勤怠管理システムの導入に向け委員会を立ち上げ、実態ベースで医師の勤務時間を把握するために、どこにレシーバーを設置すべきか検討した。
5	善衆会病院	ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組	病棟主任看護師で構成される委員会でのピクトグラムシステム導入に向けた検討を進めた
6	柏葉脳神経外科病院	オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組	既存のICT推進委員会を中心にオンライン面会システムの検討を進めた
8	がん研有明病院	コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組	カウンセリングは、看護部から独立して精神科医と臨床心理士が行い、ストレス軽減に加え、現場職員と管理者層のつなぎ役を担った
9	はちまん石川内科クリニック	スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組	スタッフから聞かれた課題を踏まえ、医師のトップダウンにより取組をスタートさせた。取組開始前にはコミュニケーションの中でスタッフに周知を行い、理解を促した。
10	東京医科大学八王子医療センター	救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組	救急科医が各診療科の手術に参加したり合同カンファレンスを開催することで、診療科間の関係性を構築した
13	わかまつ呼吸器内科クリニック	採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組	採用から教育まで看護部が主導となり、復職に不安がある看護師へサポートを実施した。
15	徳島大学病院	消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組	診療科長主導のトップダウンによる体制で男女共同参画とダイバーシティ教育を進めたため、スピード感をもって取組を進めることができた

キ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例 (ステップ3: 現状分析)

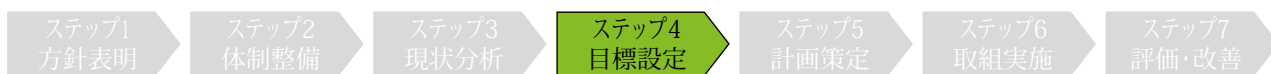


【取組ポイント】

- 既存の定量データを活用し、客観的な分析で冷静に現状を見つめる
 - ▶ 取組の開始には現状を正しく認識することが不可欠なため、既存データ等を活用し、定量的・客観的な分析を行う
- 不足する情報は、定性的な調査で把握
 - ▶ 既存データで把握できない情報や、既存データから、課題(問題)を把握した点について、アンケートやヒアリングで、背景にある要因を把握する
- 課題抽出と原因分析は、「森」を見てから、「木」を見ていく
 - ▶ まずは医療機関の状況を俯瞰し、優先的に解決すべき問題を表在化させ、次に個々の問題を深掘してその背景にある課題が生じている原因を特定していくことで、真に解決すべき課題が浮き彫りとなる

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ3 (現状分析) 取組事例
1	名手病院	時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組	取組開始前に現状を正しく認識するために、看護職員に対しヒアリングを実施や夜勤における業務の洗い出しをすることで、夜勤における業務情報を収集した
3	九州がんセンター	医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組	医師事務作業補助者にヒアリング等を実施し、業務内容に関する不安やモチベーションの低下に関する問題点を分析し、課題解決に向けた取り組みを計画した
4	星総合病院	医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組	勤怠管理システムを用い、診療科別・医師別の勤務時間データを働き方改革委員会で情報共有した。また、超過勤務となっている要因を確認し、働き方改革をどのように進めていくかの検討を進めた。
8	がん研有明病院	コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組	カウンセリングの中で現場の看護師が抱く不安を表在化させた。その内容を匿名化したうえで精神科医が看護部と情報共有し、現場看護師の不安を取り除くべく取組を実施した。
9	はちまん石川内科クリニック	スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組	医師からスタッフへの声かけを意識し、コミュニケーションを取ることで、個人の抱える悩みや体調を把握した。
12	上尾中央医科グループ	事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組	業務調査を実施し、医師以外へ移行可能なタスクを診療科毎に抽出し、それぞれの効果測定を実施した
13	わかまつ呼吸器内科クリニック	採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組	当院が希望する看護師が採用まで至らない要因を把握し、当院が地域のニーズに合った看護師(短期間勤務職員・パート職員)を採用することとした
15	徳島大学病院	消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組	男女共同参画に向けた取組を進めるために、対象者となる職員にヒアリングを実施し、現状を正しく認識することに努めた。

ク 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例
(ステップ 4: 目標設定)



【取組ポイント】

- 目標設定は“SMART”に設定する
 - 現状分析から抽出された課題を解決することで、どのような状態を実現したいのか、明確な目標の設定が必要となる。よい目標を設定するためには“SMART”の視点で検討する
 - ⇒Specific: 目標は具体的に設定されているか
 - ⇒Measurable: 目標達成の指標は測定可能か
 - ⇒Attainable: 設定した目標は実現可能なレベルか
 - ⇒Result-based: 成果に基づいているか
 - ⇒Time-oriented: 目標達成の期限は明確に設定されているか

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ4 (目標設定) 取組事例
11	長崎大学病院	外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組	外傷センターのスタッフ間で働き方改革の必要性を考え、「最高の外傷センターを目指す」という目標を設定した
14	高知大学医学部附属病院	外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組	家庭などの私生活を大事にすることを目標とし、プライベートな時間や、家族を大事にする雰囲気をつくり、産休・育休を取得しやすい環境を作った

ケ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例 (ステップ 5: 計画策定)



【取組ポイント】

- 現実的で継続性の高い計画を策定する
 - 高い成果をあげている医療機関等でも、その成功要因は飛躍的に改善を成し遂げたわけではなく、一步一步、着実な取組を継続した結果である
 - 「計画倒れ」「絵に描いた餅」となることがないよう、まずは自機関の実態を踏まえた、現実的な計画を策定する
- チーム・メンバー以外の職員にも積極的に意見を求める
 - 目標・計画案は推進チームで策定することになるが、実際に取組を実施する段階でチーム・メンバー以外の職員の協力を得る必要もある
 - 目標・計画を最終決定する前に、様々な職員の意見を聞く機会を設け、意見を反映する取組も必要である。そのような機会をもけることで職員に取組の目的を理解してもらうことにもつながる

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ5 (計画策定) 取組事例
11	長崎大学病院	外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組	最高の外傷センターとは何かを討議し具体的な定義づけ(計画策定)ができたことによって、スタッフ全員が同じ方向性をもって働き方改革に向けた取組を実施することが可能となった
12	上尾中央医科グループ	事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組	働き方改革を実現し生産性を向上するために、医療マネジメント職が院内業務を洗い出し効率化できないか計画を策定し検討を進めた

コ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例
(ステップ6: 取組実施)

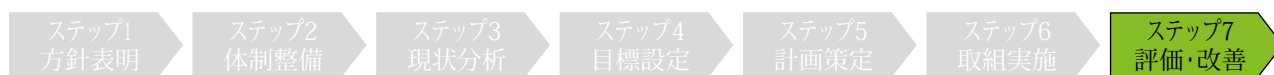


【取組ポイント】

- 取組内容の説明会を行い、広く職員を巻き込む
 - 目標・計画の策定後、取組開始前に職員へ周知を行う。取組の成否は、取組が職員に理解され、継続的に運用されるかが重要となる
- 定期的に進捗状況を確認し、職員にも進捗を報告する
 - 推進チーム・メンバーで定期的に会議を開催し進捗状況を共有する
 - 進捗は経営層のみならず職員にも周知することで、組織全体で目標達成に向けた取組を継続する
- 取組内容やスケジュールの追加・修正は柔軟に行う
 - 取組中に計画通りに進まないこともあるが、当初の計画やスケジュールにこだわらず、適宜取組内容やスケジュールの修正を検討する
 - 取組の実施は部署全体から始めず、一部署から試行的に実施し、その結果を踏まえて取組を広げる方法もある

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ6 (取組実施) 取組事例
1	名手病院	時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組	取組開始後に活動内容を振り返り、運用に即さない事項が発生した場合は適宜運用の変更を行った
2	滋賀医科大学医学部附属病院	特定行為研修修了者の活用に関する取組	病院長主導のもと、特定看護師活用の意向があった麻酔科の協力が得られ、取組が進んだ
3	九州がんセンター	医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組	毎月医師事務作業補助者が一堂に会す定例会を開催することで、コミュニケーションの向上を図った
7	溝口ファミリークリニック	女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組	スタッフから提案された業務改善の内容について毎週開催されるチーム会議で具体的な対策を検討している。検討した通り取組が進まないときは適宜取組を修正している
11	長崎大学病院	外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組	取組に向けた内容を固めすぎると計画通りに進められないことがあるので、取組内容を適宜修正しつつ進め柔軟な対応を行った

サ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの取組ポイントと取組事例 (ステップ7: 評価・改善)



【取組ポイント】

- 「雇用の質」や「医療の質」の改善につながっているか確認する
 - 「ステップ5計画策定」で設定した目標を達成できたかどうか確認する
 - 最終的な取組の結果、「医療の質」向上につながっているかどうか、また基盤となる「経営」の安定に効果があったかどうか、可能な限り定量的に確認することも重要である
- 一連の活動を振り返り、次期計画を検討する
 - 当初設定した目標を達成できなかった場合だけでなく、目標をクリアした場合でも、ステップ1～6（方針表明から体制整備、現状分析、目標設定、計画策定、改善の実施）までの一連のプロセスを評価する
 - 特にアクション・プランの計画性や実行性、メンバー選定の評価、改善余地等を検討することで、次のPDCAサイクルをより効率的・効果的に回すことができるようになる

事例№	医療機関名	タイトル	ステップ7(評価・改善) 取組事例
4	星総合病院	医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組	把握したデータをもとに、週休二日制の導入や効果的な医師事務作業補助者の採用を進めるなど働き方改革に向けた取組を発展させ生産性の向上を図った
5	善衆会病院	ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組	当初ピクトグラムは同じ色で運用していたが、「ピクトグラムの色を職種ごとに変えることで、患者のケアを担当する職種を明確にしたほうが良い」といった意見も出たため、運用を見直した。
10	東京医科大学八王子医療センター	救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組	3次救急を対応する救急科医2名と専門医3名の合計5名体制で当直を行っていたが、 Subspeciality を修練した救急科医も増えたことから、救急科医2名と専門医1名の合計3名として新たな当直体制を開始した
11	長崎大学病院	外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組	定例会にて日々実施してきた働き方改革に向けた取組を確認し、改善の余地があるか検討した

取組好事例概要

事例1:時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組【名手病院】



- ・ 開設主体:医療法人
- ・ 所在地:和歌山県紀の川市
- ・ 病床数:104床
- ・ 主たる医療機能:回復期

取組前の状況

外来看護師の夜勤体制を取っておらず、病棟夜勤者及びオンコールを担う看護管理者が業務を担っていた。長年看護職員から「夜勤の仕事量が多い」「病棟勤務をしながら外来対応をするのが負担」といった声が上がっていた。

取組内容

夜勤帯に病棟全体の業務を補助する看護師の時間外支援夜勤者を増員した。看護師の夜勤負担軽減を目指すべく、取組開始前に現状を正しく認識するために、夜勤における業務情報を収集や看護職員に対する説明会を開催した。

取組の効果

時間外支援夜勤者が病棟業務を支援することで病棟看護師が夜間の外来に対応できるようになった。また、夜勤外来患者数が増加し、収益が増加したとともに地域医療に貢献できている。

事例2:特定行為研修修了者の活用に関する取組【滋賀医科大学医学部附属病院】



- ・ 開設主体:国立大学法人
- ・ 所在地:滋賀県大津市
- ・ 病床数:603床
- ・ 主たる医療機能:急性期

取組前の状況

高度医療の現場において、高い実践力を有した看護師の育成が必要という現場の意見とチーム医療を推進し、医療のマンパワー不足の解消に向け、即戦力となる看護師を養成することが必要になるという経営層の意見が合致した。

取組内容

特定行為研修修了者を活用し、医師とのタスクシェアを目指すために、特定行為準備室を立ち上げた。協力可能な診療科から活用に向けた検討を進め、医師とのタスクシェアに取り組み始めている。

取組の効果

医師しかできなかった医療行為の一部や悪化予防措置を特定看護師がシェアし始めている。医師の手薄な時間帯の特定行為での診療の補助をモデル病棟で開始し、「安全性」と「医療の質」が担保されるようになったと感じられる。

事例3:医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組【九州がんセンター】



- ・ 開設主体: 国立病院機構
- ・ 所在地: 福岡県福岡市
- ・ 病床数: 411床
- ・ 主たる医療機能: 急性期

取組前の状況

中長期的に病院の改革に取り組んでいる。医師の働き方改革を推進するにあたって、医療の質を担保しないといけない。働き方改革におけるタスクシフト・タスクシェアを推進するためにコーチングによってコミュニケーションを図った。

取組内容

医師事務作業補助者の質・モチベーション向上を目指し、医師事務作業補助者の業務に関する問題点の分析や勤務体系の見直しを図った。その他医師事務作業補助者定例会を開催し、職員間のコミュニケーションの向上を図った。

取組の効果

医師事務作業補助者にタスクシフトされたことで、医師の患者に向き合う時間が増えたり、医師として専門性を発揮でき医療の質の向上に繋がっている。また、医師事務作業補助者の離職率の減少にも寄与している。

事例4:医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組【星総合病院】



- ・ 開設主体: 公益財団法人
- ・ 所在地: 福島県郡山市
- ・ 病床数: 430床
- ・ 主たる医療機能: 急性期

取組前の状況

時間外労働時間を削減するために、医師事務作業補助者の採用やタスクシフティングを進めていたが、一部の医師の時間外労働による過重労働が常態化しており、時間外労働時間の管理もできていなかった。

取組内容

職員の勤怠管理をタイムカードから勤怠管理システムを変更することとなり、勤怠管理システムを用い医師の勤務時間を把握した。把握したデータをもとに、週休二日制の導入や効果的に医師事務作業補助者を採用するなど、働き方改革に向けた取組を進展させ生産性の向上を図った。

取組の効果

医師の時間外労働時間の削減や有休消化率が増加した。また、医師数も増加傾向にある。

事例5:ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組【善衆会病院】



- ・ 開設主体: 医療法人社団
- ・ 所在地: 群馬県前橋市
- ・ 病床数: 198床
- ・ 主たる医療機能: 急性期

取組前の状況

患者のベッド周りに「検査予定」や「注意喚起」などの必要な情報を枕元や床頭台に貼って共有していたが、職員間の情報共有という意味ではうまく機能していなかった。さらに患者情報がすぐ見えるような環境でプライバシーの問題があった。

取組内容

ピクトグラムシステムを用いてスタッフ間の情報共有を円滑にできるようにした。ピクトグラムシステムを導入するにあたって、体制を整備し、検討を進めた。効果的に活用できるように運用の変更や反映情報の検討も実施している。

取組の効果

ピクトグラムシステムの導入によって、患者の基本情報が整理された。効率的に患者情報を把握できるため、手間が省け、時間外労働時間の減少にも寄与している。

事例6:オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組【柏葉脳神経外科病院】



- ・ 開設主体: 社会医療法人
- ・ 所在地: 北海道札幌市
- ・ 病床数: 144床
- ・ 主たる医療機能: 急性期

取組前の状況

新型コロナウイルスの影響により、面会を制限していた。入院患者の家族に不安を感じさせないように動画撮影で状況を伝えていたが、看護師の業務負担に繋がっていた。

取組内容

オンライン面会システムを活用し面会制限に伴う患者及び家族の不安軽減と看護師の業務負担軽減を図ることにした。既存の委員会を中心にシステムの検討を進めたが、他の職員からも意見を求めた。導入後は職員に対して操作マニュアルを作成し、患者家族に対しては、面会方法変更の周知を行った。

取組の効果

面会時間が事前に把握できるため、計画的かつ効率的に業務が可能となった。また、看護業務の負担となっていた電話での病状説明依頼が減少した。

事例7:女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組【溝口ファミリークリニック】



- ・ 開設主体:医療法人社団
- ・ 所在地:静岡県袋井市
- ・ 病床数:0床
- ・ 主たる医療機能:クリニック

取組前の状況

今まで5日間連続での有給休暇取得の奨励や、子連れ出勤を許可するなど、働きやすい職場づくりの推進に取り組んできた。しかし、「仕事が就業時間以内に終わらないことがある」という声も聞かれ、業務改善により時間外労働の削減を目指すこととした。

取組内容

女性が働きやすい職場を目指し、お互いが協力し合う風土づくりや院内研修を実施した。そこに、時間外労働の削減に向け、業務の見直しや交代制のノー残業デーを実施している。

取組の効果

業務の見直しに向けた意見や提案が出る風土が醸成された。多くの業務を改善できたことで、効率的に患者を受け入れることができ、収益も増加している。

事例8:コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組【がん研有明病院】



- ・ 開設主体:公益財団法人
- ・ 所在地:東京都江東区
- ・ 病床数:686床
- ・ 主たる医療機能:急性期

取組前の状況

整形外科病棟を改修しコロナ病棟を開設した。病棟には整形外科担当看護師がそのまま残ったが、感染症という慣れない業務に加え、がん看護ができないことにストレスを抱えていた。

取組内容

精神科医が中心となりコロナ病棟に勤務する全看護師を対象にカウンセリングを実施し、看護師が抱く不安を表在化させた。その後、現場看護師の不安を取り除くべく、勉強会の開催や看護部内説明会を開催した。

取組の効果

精神科医がカウンセリングを実施することで、コロナ病棟に勤務する看護師のストレス緩和と精神的不安軽減につながった。また、看護部内で説明会を実施できたことで現場看護師の納得感を得ることができた。

事例9:スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組【はちまん石川内科クリニック】



- ・ 開設主体:医療法人社団
- ・ 所在地:宮城県仙台市
- ・ 病床数:0床
- ・ 主たる医療機能:クリニック

取組前の状況

スタッフの休憩室を覗いたところ、休憩室は薄暗くスタッフがゆっくり休めるような環境ではなかった。また、患者には健康的な食生活をするよう指導していたスタッフの昼食は、コンビニ弁当や菓子パンなど、副菜のないかたよった食事が多く見受けられた。

取組内容

「患者さんを元気にするためには、自分たちから」と考え、スタッフ全員が健康で共に長く働ける職場づくりを目指した。まずは医師からスタッフへの声掛けを意識し、コミュニケーションを取り、個人の抱える悩みや体調、勤務環境の課題について話し合った。その後休憩室の改修や社食を導入するなど、スタッフの健康を支援した。

取組の効果

2020年はスタッフの離職者はいなかった。また、風邪等の病気で欠勤するスタッフが減っている。

事例10:救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組【東京医科大学八王子医療センター】



- ・ 開設主体:学校法人
- ・ 所在地:東京都八王子市
- ・ 病床数:610床
- ・ 主たる医療機能:急性期

取組前の状況

「長時間労働」が当たり前のベテラン世代と「メリハリ」が大事な若い世代の間には考え方の「世代間ギャップ」が存在する。この「世代間のギャップ」を埋めていかなければ若い世代が集まる病院にならないと考えたため、救命救急センターから働き方改革の推進を目指すこととした。

取組内容

救命救急センターにゆとりを持たせるために、救急搬送患者の重篤具合によって担当する診療科の振り分けや当直体制の見直しを図った。また、医師同士がコミュニケーションをとることで診療科間の関係を構築し、医師の勤務時間改善を図った。

取組の効果

救急科の医師確保が困難になってきているにも関わらず救急科医師数が増加している。また、ゆとりを持った運用をしているため、コロナ禍中でも普段と変わらない救急受入れができている。

事例11:外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組【長崎大学病院】



- ・ 開設主体:国立大学法人
- ・ 所在地:長崎県長崎市
- ・ 病床数:862床
- ・ 主たる医療機能:急性期

取組前の状況

外傷センターで勤務するスタッフの時間外労働が多く、職員が健康に勤務できるように改善するよう努めたが、なかなか効果が表れなかった。医師の時間外上限規制が適用されることになり、今まで以上に残業時間の削減や業務の効率化を求められるようになってきた。

取組内容

外傷センターにおいて職員が効率良く勤務することができる職場環境づくりを目指し、外傷センターのスタッフ間で働き方改革の必要性を考え、「最高の外傷センターを目指す」という目標を設定した。また定例会を開催し、日々を振り返ることで改善余地の検討を行った。

取組の効果

1人当たりの1か月あたりの平均残業時間が平均40時間(2019年平均)から平均20時間(2020年平均)に減少した。また、スタッフ間のコミュニケーションが増えたことにより、意見を出しやすい職場環境となった。

事例12:事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組【上尾中央医科グループ】



- ・ 開設主体:医療法人
- ・ 所在地:埼玉県上尾市
- ・ 病床数:(法人全体での取組)
- ・ 主たる医療機能:-(法人全体での取組)

取組前の状況

診療報酬制度の急速な変化に応じて経営の効率化を図るためには、事務職は、医療の質を意識しながら、医師をはじめとする多くの職種に参画してもらう活動がさらに重要になる。グループ全体で様々な場面で活躍できる事務職員の育成を推進することとした。

取組内容

働き方改革を実現し生産性を向上するために、事務職員が計画を策定したり、業務量調査を実施し無駄な業務を削減した。また、医師事務作業補助者の効果的な活用を目指し、医師事務作業補助者の教育体制を充実させた。

取組の効果

事務職員が主導し業務設計や教育体制を見直した結果、逆紹介患者数が増えたり、医師事務作業補助者の育成期間が短縮された。

事例13:採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組【わかまつ呼吸器内科クリニック】



- ・ 開設主体:医療法人
- ・ 所在地:長野県長野市
- ・ 病床数:4床
- ・ 主たる医療機能:有床診療所

取組前の状況

常勤看護師が退職したことに伴い、採用募集を開始したが、希望する常勤看護師を採用できなかった。

取組内容

臨床現場をいったん離れたが地域で働きたいと思っている看護師は、働きたい時間に働くことができる職場を望んでいる。そこで看護部が主導となり、教育体制や勤務時間を見直し、働きやすい環境を整備した。

取組の効果

看護師の採用人数が増加し、スタッフの事情に合わせて働くことができる職場となった。

事例14:外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組【高知大学医学部附属病院】



- ・ 開設主体:国立大学法人
- ・ 所在地:高知県南国市
- ・ 病床数605床
- ・ 主たる医療機能:急性期

取組前の状況

今は外科医を志望する医師が少なく、大学病院として、外科医を一人前に育成することが重要であると考え、外科教育体制と勤務環境について見直しを図ることとした。

取組内容

職員(外科医)の満足度が向上するように、教育体制と勤務環境を見直した。まずは外科における体制を見直すことは組織的なものであることを表明し、若手外科医の執刀機会を増やしたり、研究成果を発信することでモチベーション向上を目指した。

取組の効果

若手外科医の手術執刀件数の増加や英文論文の執筆も増えている。

事例15: 消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組【徳島大学病院】



- ・ 開設主体: 国立大学法人
- ・ 所在地: 徳島県徳島市
- ・ 病床数: 692床
- ・ 主たる医療機能: 急性期

取組前の状況

業務量が多く、時短勤務が難しい外科はまだ男性優位な診療科である。男性優位な診療科であるからこそ、ダイバーシティを生かし男女共同参画にとり組むことが、病院ひいては医療業界全体の変革に繋がると考え取り組みを進めた。

取組内容

男女共同参画とダイバーシティ教育の推進に向け、医局全体で体制づくりを開始した。その後育児中の医師の業務負担軽減、戦略的なキャリア形成支援、女性医師が活躍できるロールモデルを育成している。

取組の効果

学生への早期ダイバーシティ教育が実現されている他、女性が活躍できる環境が整備されつつある。

取組好事例一覧

取組好事例一覧

事例 №	医療機関名	取組区分	取組テーマ
1	名手病院	働き方・休み方改善	時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組
2	滋賀医科大学医学部附属病院		特定行為研修修了者の活用に関する取組
3	九州がんセンター		医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組
4	星総合病院		医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組
5	善衆会病院		ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組
6	柏葉脳神経外科病院		オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組
7	溝口ファミリークリニック		女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組
8	公益財団法人がん研究会有明病院	職員の健康支援	コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組
9	はちまん石川内科クリニック		スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組
10	東京医科大学八王子医療センター	働きやすさ確保のための環境整備	救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組
11	長崎大学病院		外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組
12	上尾中央医科グループ		事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組
13	わかまつ呼吸器内科クリニック		採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組
14	高知大学医学部附属病院	働きがいの向上	外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組
15	徳島大学病院		消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組

各病院個票

働き方・休み方改善に関する好事例

事例1: 時間外支援夜勤を導入し看護師の夜勤負担軽減を目指した取組【名手病院】



- ・ 医療法人(和歌山県紀の川市)
- ・ 回復期～慢性期機能
- ・ 病床数104床 (障害者施設等入院基本料58床うち27床、地域包括ケア病床・回復期病床46床)
- ・ 職員数291名 (医師19名、看護師79名、医療技術職80名、事務職員等85人)

取組前の状況

- ・ 2病棟合計104床の夜勤を5名の看護師と2名の看護補助者で行っていた。
- ・ 1か月平均の夜間外来患者数は25名程度であるが、外来看護師の夜勤体制を取っておらず、病棟夜勤者及びオンコールを担う看護管理者が業務を担っていた。
- ・ 長年看護職員から「夜勤の仕事量が多い」「病棟勤務をしながら外来対応をするのが負担」といった声が上がっていたが、夜勤体制を長年変更できずにいた。
- ・ 一部の部署に負担がかかる夜勤体制から夜勤がない部署も夜勤に参画できるシステム構築と仕組みづくりを開始した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 夜勤帯に病棟全体の業務を補助する看護師の時間外支援夜勤者を増員し、看護師の夜勤負担軽減を目指した取組

【運用面での工夫／特徴】

- ・ 取組開始前に現状を正しく認識するために夜勤における業務情報を収集した
 - 看護職員に対しヒアリングを実施: 看護職員にヒアリングを実施し、「夜勤帯における業務の負担感」や「夜勤帯に勤務するにあたっての課題」を把握した。
 - 夜勤における業務の洗い出し: 夜勤帯にどのような業務があるか、時間外支援夜勤者にどのような業務を任ずることが可能かを確認した。
- ・ 看護職員に対し説明会を開催した: 時間外支援夜勤を導入するにあたり説明会を開催し、看護部長が仕組みや体制について繰り返しメッセージを発信した。さらに協議を進めることで看護職員から意見を吸い上げることとした。
- ・ 取組開始後は柔軟に運用を変更した: 取組開始後に活動内容を振り返った。運用に即さない事項が発生した場合は適宜運用の変更を行った。
- ・ ユニフォームを2色制を導入した: 時間外支援夜勤者のユニフォームをオレンジに変更することで、時間外支援夜勤者の看護職員が誰かを一目で認識することとした。

取組の効果

- ・ 時間外支援夜勤者が病棟業務を支援することで病棟看護師が夜間の外来に対応できるようになった。
- ・ 時間外支援夜勤者が外来対応することで、入院患者のケアに専念できるようになった。
- ・ 1か月平均の夜勤外来患者数が25名から35名に増加し、収益が増加したとともに地域医療に貢献できている。
- ・ 看護職員の時間外勤務が月平均5.4時間から3.6時間に減少した。

現場職員の声

“夜勤帯は入院患者のケアに専念することができるようになった。”

“時間外支援夜勤が導入されるまでは常にPHSを持っていたため、安心して仮眠ができず、精神的な不安があった。今は安心できる。”

“夜勤時に困ったことがあれば、支援夜勤者にフォローしてもらえるため心強い。”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例2:特定行為研修修了者[※]の活用に関する取組【滋賀医科大学医学部附属病院】



- ・ 国立大学法人(滋賀県大津市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数603床(急性期病床569床、精神病床34床)
- ・ 職員数1,612名(医師504名、看護師692名、医療技術職224名、事務職員等192名)

取組前の状況

- ・ 平成26(2014)年、看護師の特定行為研修が制度化された。
- ・ 当院の高度医療の現場において、高い実践力を有した看護師の育成が必要という意見が出てきた。
- ・ 当時の病院長が、高齢化の進展により拡大する医療ニーズに対応し、チーム医療を推進し、医療のマンパワー不足の解消に向け、即戦力となる看護師を養成することが必要になるという考えと一致した。
- ・ 現場と経営層の意見が一致し、病院長の主導のもと、平成28年に国立大学で初めて指定研修機関となり、特定行為研修を開始することとなった。

※本文中では、特定行為研修修了者を「特定看護師」と記載する。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 特定看護師を活用し、医師とのタスクシェアを目指した取組

【運用面での工夫／特徴】

- ・ 特定行為準備室を立ち上げ、開講する特定行為区分を検討した:特定行為準備室を立ち上げ、地域のニーズを調査し、ニーズが高かった呼吸関連3区分に絞って研修を開始した。現在、研修を行う看護師特定行為研修センターと院内活用を推進する特定看護師活動支援室(看護師部)を設置した。
- ・ 特定行為研修と修了者活用は、協力可能な診療科から、柔軟に進めた:病院長主導のもと、特定看護師活用の意向があった麻酔科の協力が得られ、取組が進んだ。推進には、実際に活用と働き方モデルを見ることが現場の理解促進に効果的であった。周囲の理解を得るには概ね2~3年を要した。
- ・ 特定看護師ができる業務を周知し、組織で取り組む医師とのタスクシェアに取り組み始めている:特定行為業務管理委員会を立ち上げ、研修修了者が対応可能な業務を把握し、承認システムにより活動支援をしている。これにより、病院職員への周知と業務拡大に繋がっている。そうすることによって、①医師から看護師にタスクシフト可能な業務を容易にマッチングできるようになったこと②医師と看護師間のコミュニケーションギャップが狭まったというメリットが生まれた。

取組の効果

- ・ 当院で医師しかできなかった医療行為の一部や悪化予防措置を特定看護師がシェアし始めている。
- ・ 医師の手薄な時間帯(医師が手術、急変など同時多発に発生したイベント対応中)の特定行為での診療の補助をモデル病棟で開始している。「安全性」と「医療の質」が担保されるようになったと感じられる。
- ・ 看護師のタスクシェアへの意識改革と自己の成長にも繋がりが、附属病院独自の早期履修制度に利用者160名となった
- ・ 附属病院内の研修修了者 15名

現場職員の声

“特定看護師の活用については、病院職員が、働き手(特定看護師)がどのような業務を実施できるかを理解できるかがポイントである。”

“学習した内容が現場で役立てられ、パフォーマンスをあげることが目的である。よって、所属部署の看護上で必要な特定行為を取得することが望ましい。”

“研修修了者の活用事例が少なく、全国的に周知に時間を要している。”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例3:医師事務作業補助者の質とモチベーション向上を目指した取組【九州がんセンター】



- ・ 国立病院機構(福岡県福岡市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数411床(急性期病床411床)
- ・ 職員数919名(医師113名、看護師461名、医療技術職105名、事務職員等240人)

取組前の状況

- ・ 2016年より「オール九州がんセンタープロジェクト」を立ち上げ、中長期的に病院の改革に取り組んでいる。
- ・ 働き方改革におけるタスクシフト・タスクシェアを推進するには全スタッフがパートナーシップをベースとして認識を共有することが必要と考えた。そこでコーチングによってコミュニケーションを図り、目指したい病院の姿を共有できるようなきっかけも作った。
- ・ 医師の働き方改革を推進するにあたって、医療の質を担保しないといけない。
- ・ そこで以前から勤務している医師事務作業補助者を活用しタスクシフト・タスクシェアを進めることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 医師事務作業補助者の質・モチベーション向上を目指した取組

【運用面での工夫／特徴】

- ・ 医師事務作業補助者の業務に関する問題点を分析した:医師事務作業補助者にヒアリング等を実施し、業務内容に関する不安やモチベーションの低下に関する問題点を分析し、課題解決に向けた取り組みを計画した。
- ・ 医師事務作業補助者が可能な業務を定義づけた:タスクシフトするにあたって、医師に対し、医師事務作業補助者が可能な業務を周知した。
- ・ 勤務体系の見直しを図った
 - 勤務時間:医師事務作業補助者の勤務時間は4時間であるが、「やる気」があり部署として中心となる人材に対しては、6時間勤務としている。
 - 給与の格差:医師事務作業補助者でリーダー職になる者や資格保有者に対しては、基本給を上乗せした。
- ・ 医師事務作業補助者定例会を開催した:毎月医師事務作業補助者が一堂に会す定例会を開催することで、コミュニケーションの向上を図った。

取組の効果

- ・ 医師の業務が医師事務作業補助者にタスクシフトされたことで、患者に向き合う時間が増えたり、医師として専門性を発揮できる業務に集中できたりするので、医療の質の向上に繋がっている。
- ・ 医師事務作業補助者の離職率が減少した。
 - 23%(2018年)⇒7%(2019年)

現場職員の声

“医師事務作業補助者のタスクシフトの他にも病院全体で働き方改革に取り組んでいる。働き方改革には①トップが仕掛けづくりを行う②メッセージを伝え続ける③積極的な職員間のコミュニケーションが必要不可欠である。”

働き方・休み方改善に関する好事例 事例4:医師の労働時間を把握し生産性の向上を図った取組【星総合病院】



- ・公益財団法人(福島県郡山市)
- ・急性期機能
- ・病床数430床(急性期病床415床、精神科病床15床)
- ・職員数786名(医師89名、看護師360名、医療技術職297名、事務職員等40人)

取組前の状況

- ・医師の働き方改革として、2024年4月から、勤務医の時間外労働時間を「原則、年間960時間までとする」ことなどが提唱された。
- ・当院でも時間外労働時間を削減するために、医師事務作業補助者の採用やタスクシフティングを進めていた。
- ・一部の医師の時間外労働による過重労働が常態化しており、時間外労働時間の管理もできていなかった。
- ・法人全体で職員の勤怠管理をタイムカードから勤怠管理システムを変更することとなり、実態に即した勤怠管理をできるように検討を始めた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・勤怠管理システムを用いて医師の労働時間を把握したうえで生産性の向上を目指した取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・勤怠管理システムの導入に向け委員会を立ち上げた:実態ベースで医師の勤務時間を把握するために、どこにレシーバーを設置すべきか検討した。他業種の導入実績を参考にし、職員の出入り口よりも現場(病棟や医局)に近い場所に複数のレシーバーを設置するような運用で進めた。
- ・勤怠管理システムを用いて医師の勤務時間を把握した:勤怠管理システムを用い、診療科別・医師別の勤務時間データを働き方改革委員会で情報共有した。また、超過勤務となっている要因を確認し、働き方改革をどのように進めていくかの検討を進めた。
- ・把握したデータをもとに働き方改革に向けた取組を進展させ生産性の向上を図った
 - 週休二日制の導入:医師の働き方改善に向け、勤務時間データや患者数データを用いて週休二日制(土日休診)をすべきかを判断した。
 - 効率的かつ効果的に医師事務作業補助者を採用:勤務時間データを用い、勤務時間が長い診療科を優先して医師事務作業補助者の採用を進めたことで効率的にタスクシフティングが進められた。

取組の効果

- ・医師一人当たりの時間外労働時間が減少した。
428時間(2019年)⇒400時間(2020年)
- ・医師一人当たりの有給休暇消化率が増加した。
25%(2019年)⇒28%(2020年)
- ・医師数が増加した
83人(2019年)⇒87人(2020年)

現場職員の声

“民間の医療機関であるが、週休二日制であるので医師にとって働きやすい職場である。”

“効率的にタスクシフティングを進められているため、医師として専門性を発揮できる環境である。”

働き方・休み方改善に関する好事例 事例5:ピクトグラムシステムを用いスタッフ間で患者情報共有を目指した取組【善衆会病院】



- ・医療法人社団(群馬県前橋市)
- ・急性期機能～回復期機能
- ・病床数198床(急性期病床156床、地域包括ケア病床42床)
- ・職員数458名(医師24名、看護師221名、医療技術職91名、事務職員等122人)

取組前の状況

- ・患者のベッド周りに「検査予定」や「注意喚起」などの必要な情報を枕元や床頭台に貼って共有していた。
- ・「患者の療養環境」という意味での景観も良くなく、職員間の情報共有という意味ではうまく機能していなかった。さらに患者情報がすぐ見えるような環境でもあったので問題と考えていた。
- ・職員間の情報共有をどのようにして改善していくかを考えていた際に、「電子カルテシステムと情報連携したピクトグラムシステム」の存在を知り、「これであれば情報共有も図れ、ベッドの景観も改善でき、患者情報がさらされない」と思い、病院の新築移転と同時に導入することとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ピクトグラムシステムを用いてスタッフ間の情報共有を円滑にした取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・病棟主任看護師で構成される委員会で検討を進めた
 - 現場での意見を吸い上げた:主任看護師が現場で勤務する看護師から意見を吸い上げ、ピクトグラムの活用について検討を進めた。
 - 病院独自のピクトグラム:誰でもわかるピクトグラムを現場看護師が作成することによって、親しみを持ってもらえるように工夫した。
- ・効果的に活用するために運用を見直した:当初ピクトグラムは同じ色で運用していた。「ピクトグラムの色を職種ごとに変えることで、患者のケアを担当する職種を明確にしたほうが良い」といった意見も出たため、運用を見直した。
- ・最新の情報をピクトグラムシステムへ反映:ピクトグラムシステムは電子カルテと連動しているため、検査やリハビリ等のスケジュールや患者の経過がリアルタイムに共有される。
- ・バイタル測定器との連携:体温計や血圧計等のバイタル測定器をピクトグラムシステムにかざすことで、データを電子カルテに登録が可能である。

取組の効果

- ・ピクトグラムシステムの導入によって、患者の基本情報が整理され、正確かつ迅速な情報共有が可能となった。
- ・病室のピクトグラムシステムで患者情報を把握することが可能になったので、患者情報をナースステーションに戻り確認する手間が減った。
- ・床頭台に貼る情報を転記する必要がなくなったため、効率的に業務ができ、時間外労働時間も減っている。

現場職員の声

“ピクトグラムシステムが導入されて明らかに看護業務が楽になった。もうピクトグラムシステムは当院になくはないものになっている。”

“患者や家族に対し、容易かつ正確に情報共有することが可能となった。”

“患者情報の共有が可能となったことで、安心してケアを行うことができています。”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例6:オンラインツールを活用した新たな面会を実施した取組【柏葉脳神経外科病院】



- ・ 社会医療法人(北海道札幌市)
- ・ 高度急性期～回復期機能
- ・ 病床数144床(高度急性期12床、急性期70床、地域包括ケア18床、回復期リハビリ44床)
- ・ 職員数327名(医師12名、看護師123名、医療技術職115名、事務職員等77人)

取組前の状況

- ・ コロナの影響により当院でも原則面会を禁止としたことにより、入院患者の家族が患者の容態を確認できず不安を感じていた。
- ・ 面会制限当初は、患者の家族からスマートフォンを預かり、看護師が患者の写真や動画を撮影し、状況を伝えていた。
- ・ しかし、撮影は通常業務内で行い、さらに、患者の家族から電話で病状説明の要望も増えたため、看護師の業務負担となっていた。
- ・ 当院ではオンライン診察システムを導入していたこともあり、このシステムをオンライン面会として活用し、看護師の業務負担軽減を図れないか検討を進めることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ オンライン面会システムを活用し面会制限に伴う患者及び家族の不安軽減と看護師の業務負担軽減を図った取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 既存のICT推進委員会を中心にオンライン面会システムの検討を進めた
 - 既存組織の活用:既存の組織である「IT推進クラブ」のメンバーを中心にオンライン面会システムの検討を進めた。
 - 実証調査:オンライン面会として活用できそうなオンラインツールを探し、実際に職員や患者家族が使ってみることで当院で有効活用できそうかを調査した。
- ・ IT推進クラブメンバー以外からも意見を収集:オンライン面会システムを導入するという目標を遂行するにあたり、IT推進クラブのメンバー以外の職員にも積極的に意見を求めた。
- ・ オンライン面会システムマニュアルの作成:メンバー以外から意見を聞き、誰でもオンライン面会システムを活用できるようにマニュアルを作成した。
- ・ 面会方法が変わることを患者に周知した:患者や家族に対し、面会方法が変わることを入院案内のチラシに挟み込んだりすることで周知した。

取組の効果

- ・ マニュアルを作成したことで、面会業務が簡略化された。また、面会日時が事前に把握できるため、計画的かつ効果的な業務遂行が可能になった。
- ・ 患者の家族から電話で病状説明の要望も増え、看護師の業務負担となっていたが、オンライン面会システム導入後の病状説明が1日に0~1件となり、大幅に減少した。

現場職員の声

“突発的な業務が減ったことにより、看護師の身体的・精神的業務負担軽減を図ることができた。”

“コロナにより患者家族が気軽に面会に行けなくなってしまった。会えない不安がなくなり患者も家族も安心していらる。”

“画面上で面会した患者から前向きな言葉が聞かれたりや表情が見れ、看護師のモチベーションに繋がっている。”

働き方・休み方に関する好事例

事例7:女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指す取組【溝口ファミリークリニック】



- ・ 医療法人社団(静岡県袋井市)
- ・ クリニック
- ・ 職員数34名(医師6名、看護師7名、医療技術職4名、事務職員等17人)

取組前の状況

- ・ 当院は「患者さんもスタッフも日本で一番笑顔になれるクリニック」を目指して、スタッフにとっても働きやすく、患者さんにとっても「また来たくなる」クリニックづくりに取り組んでいる。
- ・ スタッフの大半が女性ということもあり、当院は女性が活躍する職場である。今までの5日間連続での有給休暇取得の奨励や、子連れ出勤を許可するなど、働きやすい職場づくりの推進に取り組んできた。
- ・ 職場環境について、「スタッフの風通しがよく、働きやすい」、「家庭との両立がしやすい」という意見がある一方で「仕事が就業時間以内に終わらないことがある」という声も聞かれた。
- ・ そこで、業務改善により時間外労働の削減を目指すこととした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 女性が働きやすい職場を整備しながら時間外労働の削減を目指した取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ お互いが協力する風土づくり:経営理念やスタッフに求めることを明確にすることで内部環境を整えている。さらにスタッフ間でお互いに褒め「ありがとう」と言い合える環境にすることを周知している。
- ・ 院内研修の実施:仕事も私生活も充実し幸せな人生を送るための教育施設を目指している。医療的な知識・技術のみならず、高齢者疑似体験を行い、実際の患者さんの気持ちに寄り添えるスタッフを目指すことを目標としている。
- ・ 時間外労働削減に向けた包括的な取組
 - 業務改善フォーマットへの入力と業務の見直し:各スタッフが毎日の業務を記録し、各業務の所要時間、課題や業務改善の提案を記載した。提案された内容について毎週開催されるチーフ会議で具体的な対策を検討している。検討した通り取組が進まないときは適宜取組を修正している。
 - 交代制のノー残業デー実施:患者さんの数や来院時間などにより、仕事の終わる時間が一定でなく、全員が同じ日にノー残業デーを実施するのは難しい状況であるため、毎日、スタッフが1,2人ずつ交代で「ノー残業デー」を実施することとした。

取組の効果

- ・ 業務内外で改善すべきという意見や提案が次々出てくる風土が醸成された。
- ・ 多くの業務改善がスタッフから提案されたことで業務効率を図ることができた結果、効率的に患者を受け入れることができ、収益も増加した。
 - 2015年と比較すると2020年の患者数が1.8倍に増えた。

現場職員の声

“お互いに業務を協力し合えるような組織風土を醸成することも働きやすい職場づくりには必要である。”

“業務改善されれば、スタッフも患者さんも喜んでくれるので、モチベーションにも繋がる”

“ノー残業デーがあることで「子どもを病院へ連れて行く」や「友人との約束に遅れず行く」等、計画的にプライベートを過ごすことができています。”

職員の健康支援に関する好事例

事例8:コロナ病棟看護師の心の健康を維持するためにカウンセリングを実施した取組【がん研有明病院】



- ・ 公益財団法人(東京都江東区)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数686床 (急性期病床686床)
- ・ 職員数1,963名 (医師373名、看護師858名、医療技術職433名、事務職員等299名)

取組前の状況

- ・ がん専門病院としてがん患者の治療に集中していたが、東京都の強い要請があり、コロナ専用病棟を設置する方針とした。
- ・ コロナ病棟を設置するにあたり、すでに設置しているがん専門病院を見学した。
- ・ その後、患者受入動線やハード面等を踏まえ、整形外科病棟を改修し、2020年12月24日にコロナ病棟を開院した。
- ・ コロナ病棟の担当医師は各診療科からローテーションで配置し、感染症専門医が指導に当たった。
- ・ 看護師は、整形外科担当者がそのまま残ったが、感染症という慣れない業務に加え、がん看護ができないことにストレスを抱えていた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ **コロナ病棟看護師にカウンセリングを実施し心の健康維持を目指した取組**

【運用面での工夫／特徴】

- ・ **精神科医が中心となりコロナ病棟に勤務する全看護師を対象にカウンセリングを実施**: カウンセリングは、看護部から独立して精神科医と臨床心理士が行い、ストレス軽減に加え、現場職員と管理者層のつなぎ役を担った。
- ・ **看護師が抱く不安を表在化させた**: カウンセリングの中で現場の看護師が抱く不安を表在化させた。その内容を匿名化したうえで精神科医が看護部と情報共有し、現場看護師の不安を取り除くべく取組を実施した。
 - **コロナ病棟での勉強会開催**: がん専門病院で勤務する看護師としてキャリアを継続できるように、ローテーションで配置される医師が、がん治療に関する勉強会を開催している。
 - **看護部内で説明会開催**: コロナ病棟に勤務する看護師を対象にコロナ病棟設置における経緯説明会を実施した。質疑応答では時間制限を設けず、現場看護師の意見をすべて聞き、マネジメント層の看護部長が回答するようにした。

取組の効果

- ・ 精神科医がカウンセリングを実施することで、コロナ病棟に勤務する看護師のストレス緩和と精神的不安軽減につながった。
- ・ 看護部内で説明会を実施できたことで現場看護師の納得感を得ることができた。

現場職員の声

“カウンセリングはコロナ病棟看護師全員を対象としたが、看護師の立場を尊重し、カウンセリングを受けるも受けないも自由としたことで、看護師から多くの不安を聞くことができた。”

“現場の看護師から出た要望はしっかりマネジメント層や対策委員会でも伝えてくれたことはありがたい。”

職員の健康支援に関する好事例

事例9:スタッフ全員が健康で長く働くことができる職場環境を目指した取組【はちまん石川内科クリニック】



- ・ 医療法人社団(宮城県仙台市)
- ・ クリニック
- ・ 職員数9名 (医師3名、看護師3名、事務職員等3人)

取組前の状況

- ・ 現在の院長(三代目)が就任し、経営の知識もないままに、以前の勤務体制・環境を続けてクリニックの診療に努めていた。
- ・ 就任後、家庭の事情や職場での人間関係が理由で離職するスタッフが年に1名以上は毎年でいた。診療の傍ら求人関係の仕事をするのに時間を要した。
- ・ ある日スタッフの休憩室を覗いたところ、北側の休憩室は薄暗く、冬場であったため寒かった。スタッフがゆっくり休めるような環境ではなかった。
- ・ また、患者には健康的な食生活をするよう指導していたスタッフの昼食は、コンビニ弁当や菓子パンなど、副菜のないかたよった食事が多いように見受けられた。
- ・ 「患者さんを元気にするためには、自分たちから」と考え、スタッフ全員が健康で共に長く働く職場づくりを目指した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ **クリニックが院内外におけるスタッフの休憩や食事をサポートすることで勤務するスタッフの健康を支援した取組**

【運用面での工夫／特徴】

- ・ **医師主導の体制で取組を開始した**: スタッフから聞かれた課題を踏まえ、医師のトップダウンにより以下の取組をスタートさせた。取組開始前にはコミュニケーションの中でスタッフに周知を行い、理解を促した。
 - **スタッフの休憩室を改修した**: 日当たりの良い場所に休憩室を変更し、内装も綺麗にすべく改修工事を行った。
 - **社食でスタッフの健康を応援した**: 不足しがちな栄養素を野菜やフルーツを中心とした社食の提供で補給し、健康を整えることで、スタッフの健康管理を図った。
 - **有給休暇取得完全消費を目指した**: 家族との時間や自分自身の時間を大切にもらえるように、誕生日、記念日、家族旅行や子供の行事等のイベントは、必ず休むようにした。
- ・ **スタッフとのコミュニケーションの中で現状を把握した**: 医師(経営者)からスタッフへの声かけを意識し、コミュニケーションを取ることで、個人の抱える悩みや体調を把握した。また、クリニックにおける勤務環境の課題や要因を話し合い、共有した。

取組の効果

- ・ 2020年にはスタッフの離職者がいなかった。
- ・ 風邪等の病気で欠勤するスタッフが減った。
- ・ 有給休暇の取得率は2020年は53.6%であった。
- ・ 有給休暇取得完全消費を目指してから、スタッフ間で業務をフォローし合う環境が自然と構築された。

現場職員の声

“職員の健康に投資することで、人材の定着にも繋がっている。”

“オン・オフそれぞれが充実することで、仕事への意欲や集中力にも変化が見られ、スタッフ間の連携にも好影響。仕事を休む際は「お互い様」なので、タスクシェアしやすくなった。”

“健康的に働ける環境となったことで、クリニックの雰囲気も変わり、スタッフの気持ち的にも良くなっている。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例 事例10:救命救急センターにおける勤務時間にゆとりを持たせる取組【東京医科大学八王子医療センター】



- ・ 学校法人(東京都八王子市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数610床(急性期病床602床、感染症病床8床)
- ・ 職員数1,274名(医師230名、看護師584名、医療技術職206名、事務職員等254名)

取組前の状況

- ・ 救命救急センターに搬送される患者は重症の方が多く、病態が刻一刻と変化するため、「患者の傍にずっといることが大切と考えていた。
- ・ 「医師の働き方改革」の話題が世間に出始めたとき、多くの勤務医は理想と現実のギャップに「医師の働き方改革なんて無理だろう」と否定的な意見が多かった。
- ・ 「長時間労働」が当たり前のベテラン世代と「メリハリ」が大事な若い世代の間には考え方の「世代間ギャップ」が存在する。この「世代間のギャップ」を埋めていかなければ若い世代が集まる病院にならないと考えたため、救命救急センターから働き方改革の推進を目指すこととした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 救命救急センターにゆとりを持たせることで医師の勤務時間改善を図った取組
- 【運用面での工夫／特徴】
 - ・ 救急搬送患者の重篤具合によって担当する診療科の振り分けを行った:救急搬送された患者の病態を確認し、3つに分類(①重篤で手術適応外②軽症で手術適応外③手術適応)することとし、その分類に従って救急科が担当する診療科を(①及び②:救急科、③専門の診療科)振り分けた。
 - ・ 医師同士がコミュニケーションを取ることで診療科間の関係を構築した:救急科医が各診療科の手術に参加したり合同カンファレンスを開催することで、診療科間の関係性を構築した結果として、救急医がSubspecialityを修練し積極的なアプローチが可能となり、救急科としての成長に繋がった。
 - ・ 当直体制を見直した:従来は3次救急を対応する救急科医2名と1次～2次救急を対応する専門医3名の合計5名体制で当直を行っていたが、Subspecialityを修練した救急科医も増えたことから、救急科医2名と専門医1名の合計3名として新たな当直体制を開始した。
 - ・ 組織としてコロナ患者の早期転院を目指した:地域で開催している「COVID-19対応地域連携Web会議」に参加し、地域を一つの医療機関と見立て、コロナ患者の早期転院を求めた結果、病院のみならず介護施設への受け入れにも繋がった。

取組の効果

- ・ 救急科の医師確保が困難になってきているにも関わらず救急科医師数が増加している。
3名(2009年)⇒23名(2021年)
- ・ ゆとりを持たせるような運用をしていたことでコロナ渦においても普段と変わらない救急受入れを行うことができ、救急搬送経由で入院する患者数が増加した。
1,897人(2019年下半期)⇒2,035人(2020年下半期)

現場職員の声

“働き方改革は病院にとどまらず、地域まで視点を広げて考えていかないといけない。”

“若い医師に余裕を与え、イノベーション創出のチャンスを与えることが「医師の働き方改革」の本筋である。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例 事例11:外傷センターのスタッフが効率よく働ける職場環境を目指した取組【長崎大学病院】



- ・ 国立大学法人(長崎県長崎市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数862床(急性期病床812床、精神病床42床、感染症病床2床、結核病床2床)
- ・ 職員数2,484名(医師781名、看護師1,077名、医療技術職327名、事務職員等299人)

取組前の状況

- ・ 外傷センターでは24時間365日、長崎県内の重傷患者を積極的に受け入れている。
- ・ 外傷センターで勤務するスタッフの時間外労働が多く、職員が健康に勤務できるように改善するよう努めたが、なかなか効果が表れなかった。
- ・ 2024年以降、医師の時間外労働の上限規制が適用され、今まで以上に残業時間の削減や業務の効率化を求められるようになってきた。
- ・ 働き方改革を推進するコンサルティングを導入し、外傷センターにおける勤務環境改善を図ることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 外傷センターにおいて職員が効率良く勤務することができる職場環境づくり
- 【運用面での工夫／特徴】
 - ・ 外傷センターのスタッフ間で働き方改革の必要性を考え、「最高の外傷センターを目指す」という目標を設定した
 - 働き方改革の必要性を理解した:外傷センターのスタッフで働き方改革の必要性について討議した。ワールドカフェ方式で討議を進めたことによって、相手の意見を聞きやすく、自分の意見も発言しやすい環境を提供した。
 - 「最高の外傷センター」を目標とした:最高の外傷センターとは何かを討議し具体的な定義づけ(計画策定)ができたことにより、スタッフ全員が同じ方向性をもって働き方改革に向けた取組を実施することが可能となった。
 - ・ 定例会にて日々の振り返りを実施した:定例会にて日々実施してきた働き方改革に向けた取組を確認し、改善の余地があるか検討した。
 - ・ 完璧を求めないこととした:取組に向けた内容を固めすぎると計画通りに進められないことがあるので、取組内容を適宜修正しつつ進め柔軟な対応を行った。

取組の効果

- ・ 1人当たりの1か月あたりの平均残業時間が平均40時間(2019年平均)から平均20時間(2020年平均)に減少した。
- ・ スタッフ間のコミュニケーションが増えたことにより、意見を出しやすい職場環境となった。
- ・ 以前よりも休暇を取得し易い雰囲気に変化した。

現場職員の声

“院内でも働き方改革を進められている部署なので、他の部署や診療科から羨ましいと言われる”

“コミュニケーションが増えたことによって、言えばやらせてもらえる環境に変化した”

“スタッフの家族からも「働き方が変わった」と言われるようになった”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例 事例12:事務職員が中心となりグループの働き方改革を推進した取組【上尾中央医科グループ】



- ・ 医療法人(埼玉県上尾市)
- ・ 病床数6,139床 (上尾中央総合病院を中心に28病院・その他施設:老健21施設、クリニック8施設、学校3施設、他)
- ・ 職員数19,225名 (上尾中央総合病院2,462名、津田沼中央総合病院776名、その他 15,987名)

取組前の状況

- ・ 診療報酬制度の急速な変化に対応して経営の効率化を図るためには、事務職(以降:医療マネジメント職)は、医療の質を意識しながら、医師をはじめとする皆さんの現場に参画してもらう活動がさらに重要になる。
- ・ しかし、「〇〇してほしい」と単に現場へ依頼しても、やるべき業務が増える一方で、コンセンサスが得られにくい。「一緒に考えよう」というスタンスで、医師事務作業補助者(以降:医師事務)をタスクの一部として仕組みを構築し、現場の負荷を最小限、むしろ、減少させながら、効率化を図っていくとコンセンサスが得られやすくと実感した。また、現場の効率化を図ってくれるという信頼関係も生まれ、その他のコンセンサスにもポジティブに影響した。
- ・ その経験を活かし、上尾中央医科グループ全体の働き方改革として、様々な場面で活躍できる医療マネジメント職の育成を推進することとなった。

【主な取組内容】 取組内容と成功のポイント

- ・ 医療マネジメント職が主導した医療グループの働き方改革の取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ 医師の働き方改革に向け事務職員が計画を策定:働き方改革を実現し生産性を向上するために、医療マネジメント職が院内業務を洗い出し、5つの軸^{※1}で業務を効率化できないか検討を進めた。
- ※1:「タスクシフト・タイムシフト・無駄の削減・人材育成・ICTの活用」
- ・ 業務調査を実施し無駄を削減した:業務調査を実施し、医師以外へ移行可能なタスクを診療科毎に抽出し、それぞれの効果測定を実施。電子カルテの代行入力その他、逆紹介状の作成と紹介タイミングのコントロール、問診表の改定提案、カルテ呼出順序権限など、様々な外来診療の効率化を図った。また、これらの業務設計企画の他、業務プロセス改定提案のコンセンサスのために、医師や看護師、医師事務との話し合いをコーディネートするなどのファシリテーションも、医療マネジメント職が中心となった。
- ・ 医師事務の教育体制を充実させ、効果的な活用を目指した
 - 医師事務の教育:タスクシフト案件のニーズに確実に対応するために、高スキル人材を早期に増やす課題があった。そのためには、医師事務を短期間で効率的にスキルアップさせることが必要と考え、医師事務のスキルアップラダー構築のための機会を立ち上げた。医師事務を中心とし、医療マネジメント職が相談役になり、医師、看護部などのアドバイスをもらい、キャリアラダーの作成と評価ルールの構築ができた。
 - 医師事務の場所の選定:OJT教育に協力してくれる診療科を選定し、様々な試験運用が出来るモデル診療科としてスタートさせた。業務マニュアルなどの構築や医師事務の初期研修場所として機能させるなどの育成フローを構築した。

取組の効果

医療マネジメント職が主導し、以下の課題解決が実現できた。

- ・ 様々な業務設計を構築、さらに、ラダーを活用し業務拡大のスピードを加速させることにより、様々な現場の効率化が実現できた。
 - ⇒ラダーを活用した教育により、医師事務の育成期間が短縮(24か月→10か月に短縮)
 - ⇒診察終了予定時間1.5時間overしていたが解消された。
- ・ 再診・処方料のみの外来患者を抽出、主治医に確認。医師事務は、逆紹介状の作成代行と予約のタイミングコントロールすることで、適切に外来患者の逆紹介を行うことができた。
 - ⇒当該診療科の逆紹介患者20%UP

現場職員の声

“医療マネジメント職が、常に現場に足を運んでくれ、効率化に関わってくれるので心強い。”

“医療マネジメント職が現場の課題を俯瞰的に見てくれるから、やりたい医療が実現できている。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例 事例13:採用希望者のニーズを把握し臨床現場を離れた看護師の採用を進めた取組【わかまつ呼吸器内科クリニック】



- ・ 医療法人(長野県長野市)
- ・ 有床診療所(4床)
- ・ 職員数15名 (医師1名、看護師4名、医療技術職5名、事務職員等5名)

取組前の状況

- ・ もともと当院は常勤看護師2名体制で病院を運営していたが、1名が退職してしまっただ。
- ・ 常勤看護師の採用を募集していたが、当院が希望する常勤看護師を雇用することができず、既存の看護師への負担が非常に大きくなっていった。
- ・ 常勤看護師を募集している当院の勤務体系が、採用希望者のニーズに合っていないのではないかと考え、新たな採用活動を開始することとした。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ クリニックの採用と教育体制を見直し、臨床現場を離れた職員の採用を進めた取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ 当院が希望する看護師が採用まで至らない要因を以下の2点から把握し、当院が地域のニーズに合った看護師(短期間勤務職員・パート職員)を採用することとした
 - 採用希望者からの要望:臨床現場を離れて時間が経っているので、常勤看護師として勤務できる自信がない
 - 院内からの声:常勤に依存する勤務体系ではなくスタッフ各自が働きたい時間に働ける環境が必要
- ・ 採用から教育まで看護部が主導となり、復職に不安がある看護師へサポートを実施した
 - 指導計画書の作成:新規採用者とともに作成した指導計画書を看護部内で共有し、業務開始前までに個人目標を設定した。入職後に実務の確認テストを実施し、目標達成度を確認している
 - 教育体制の変更:新規採用者へ先輩スタッフがバディを組んで指導する体制を整え、知識や技術のサポートを図っている
 - 勤務時間:短期間勤務職員・パート職員は各自の事情に合わせて働けるようにした

取組の効果

- ・ 看護師の採用人数が増加し、人件費が増えたが、スタッフの事情に合わせて働ける職場になった。
 - 1人(2017年)⇒4人(2020年)
- ・ 属人的な業務がなくなり、スタッフ間で業務をフォローし合う環境が自然と構築された。

現場職員の声

“これからの時代は選ばれる職場である必要があり、その第一歩が踏み出すことができた。”

“各自の事情に合わせて働くことができるので、他安心して働ける職場という意識になっている。”

“看護師として勤務経験があったが、ブランクがあると働くことに不安があった。時短で働くことができ教育体制が充実しているので、とても働きやすい環境である。”

働きがいの向上に関する好事例

事例14:外科医の教育体制と勤務環境を見直し職員満足度が向上した取組【高知大学医学部附属病院】



- 国立大学法人(高知県南国市)
- 急性期機能
- 病床数605床(急性期病床570床、精神病床35床)
- 職員数1,231名(医師288名、看護師687名、医療技術職230名、事務職員等26人)

取組前の状況

- 多くの外科医の中から、激務を経て生き残った者だけが術者になることができるような時代もあったが、今は外科医を志望する医師が少ない。
- 2000年代前半はベテランの医師が手術を執刀することが多かったため、若手外科医のモチベーションが高いとは言えない状況であった。
- 大学病院として、外科医を一人前に育成することが重要であると考え、外科教育体制と勤務環境について見直しを図ることにした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- 職員(外科医)の満足度が向上するように、教育体制と勤務環境を見直した

【運用面での工夫/特徴】

- 目標と方法を明確にした:外科における体制を見直すことは組織的なものであることを表明し、取り組みを開始した。
- 若手外科医の執刀機会を増やし、モチベーションを高めた
 - 院内の改革:手術の中でも簡単な手技(パーツ)から順番に習得し、安全な手術と外科医育成を両立させた。最終的に手術全体を任せられることによって、患者を助ける喜びや自分自身の成長を実感し、モチベーションの向上に繋がった。
 - 地域の医療機関:若手医師が目指す将来像を把握し、若手医師の成長に繋がる医療機関と交渉し派遣に繋がった。手術助手(手伝い)の依頼がある場合には、手術の難易度を加味しながら、積極的に若手の派遣を行った。
- 病院外に診療、研究の成果を発信することを目指した:英文論文の執筆や、全国学会へ参加・あるいは開催することを通じて、日頃の診療や研究の成果を病院外に発信した。このことが、若手医師の自信や誇りをもって働くことに繋がった。
- 家庭などの私生活を大事にすることを目標とした:プライベートな時間や、家族を大事にする雰囲気をつくり、産休・育休を取得しやすい環境を作った。そのために、ベテラン医師も積極的に有給などを取得するように呼び掛けた。

取組の効果

- 英文論文の増加
5編(2004年)⇒21編(2020年)
- 若手外科医の手術執刀件数の増加
24件(8.4%:2003年)⇒323件(38%:2020年)
- 女性医師の増加(3割を占める)
- 男性の育休取得

現場職員の声

“段階に応じた手術を経験させてくれるので外科医としての成長に繋がっている実感できる。”

“まずは前向きにやってみよう、意見を採用してくれるので、改革案や提案などが出しやすくなった。”

“モチベーションがあがることで、若手医師の勉強する姿を見ることが多くなった。”

“リーダーがポジティブなメッセージを出し続けることで現場が変わってきた。”

働きがいの向上に関する好事例

事例15:消化器移植外科における男女共同参画とダイバーシティ教育に関する取組【徳島大学病院】



- 国立大学法人(徳島県徳島市)
- 急性期機能
- 病床数692床(一般病床643床、感染病床8床、精神病床41床)
- 職員数1920名(医師429名、歯科医師143名、看護師861名、医療技術職233名、事務職等254名)

取組前の状況

- 外科という診療科は①時間外業務が多いためワークライフに乏しい②時短勤務が困難な特性があり復職が困難③出産後のアカデミックキャリアの継続が困難④アカデミアにおける女性のロールモデル不足といった問題があり、まだまだ男性優位な診療科である。
- 「男女共同参画社会やダイバーシティ」という言葉は知っているが、内容について十分理解している医療従事者が少ないと考えている。
- 男性優位な診療科であるからこそ、ダイバーシティを生かし男女共同参画にとり組むことが、病院ひいては医療業界全体の変革に繋がると考え取り組みを進めることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- 消化器移植外科における男女共同参画の取組とダイバーシティ教育の推進について

【運用面での工夫/特徴】

- 医局全体の働き方改革の推進に向け、現状を理解し体制づくりを進めた
 - ヒアリングの実施:男女共同参画に向けた取組を進めるために、対象者となる職員にヒアリングを実施し、現状を正しく認識することに努めた。
 - トップダウンによる取組体制:診療科長主導のトップダウンによる体制であったため、スピード感をもった取組が実現された。
- 育児中医師の働き方:育児中医師(男女問わず)で希望者を対象に、早朝カンファレンスや当直を免除するなどして、育児中医師の負担軽減を図った。
- 戦略的なキャリア形成支援:若手時代よりアカデミアに興味を持てるような教育体制を構築したり、早期に学位取得や業績を蓄積できるような仕組みを作った。戦略的にキャリアを形成できるようになったことで、出産後もキャリアを生かすことができるようになっている。
- ロールモデルの育成:学生へダイバーシティ講義の実施や外科の取組の啓蒙の実施に加え、主要外科系学会の意思決定組織への推薦を実施することで、外科において女性でも活躍できるロールモデルを育成した。

取組の効果

- 出産後にサブスペシャリティを獲得し、キャリアの継続が実現されている。
- 主要外科系学会は女性評議員が1%にも満たないが、当院から評議員として活躍の場を広げている女性医師がいる。
- 学生への早期ダイバーシティ教育が実現されている。
- 取組開始以降、3名の女性医師の外科への入局しており、そのうち1名が妊娠出産を経験している。
- 男性医師も育児負担軽減のサポートを受けている。

現場職員の声

“取組を進めることができたのはトップのリーダーシップがあったからだ。組織を変えるにはリーダーが率先して行動することが大事である。”