

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、看護師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	<p>【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。</p>
ヒアリング対象先	<p>ヒアリングは30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。</p> <p>【カバーした領域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道、東北、関東、東海、北陸、関西、中国、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、診療所 ・高度急性期／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	<p>「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。</p> <p>【施策提供側（経営層）】院長、事務部長、看護部長等</p> <p>【施策利用側（施策の対象となる職員）】医師、看護師、コメディカル、事務職員等</p>
ヒアリング内容	<p>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。</p> <p>【施策提供側（経営層）】 施策の内容や苦労した点、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）。</p> <p>【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（施策は現場で受け入れられているか、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）。</p>

(2) 事例収集・分析結果概要

ア インタビュー結果からの先進事例の特徴について

好事例とされる医療機関で見受けられる 3 つの要素（表参照）

30 施設の好取組についてヒアリングした結果、院内で施策が上手く運用される要素として、以下の 3 点をカバーし包括的に取組を実施している事例が多く見受けられた。総じて、どのような名称の施策（例：医師事務作業補助者導入、働きやすい環境づくり）を展開するかはもとより、以下にみられるように、どのように導入・展開していくかが好事例では特徴的である。

- ・ 現場職員の力を活かした施策への取組（表参照）
施策の実施においては、現在の運用の変更等が生じる場合があることから、現場を把握している担当者が積極的に職員とのコミュニケーションを取りつつ、職員による自主的な取組への意欲を引き出すことで、円滑に施策の導入を図っている事例が見受けられた。
- ・ 検討した施策を段階的に実行に移す工夫（表参照）
医療勤務環境改善の取組を拡大させるために、「①特定の部門から取組を開始し、段階的に他部門へと取組を横展開する事例」と「②同一部門内で PDCA サイクルを繰り返し、段階的に施策をより発展させる事例」が見受けられた。どちらも事例も施策の拡大や改善のため、部署や部門と協議・実証・検討を行っていた。
- ・ 取組結果が見える形とすることで職員のモチベーションを維持する工夫（表参照）
施策をやらされるのではなく、施策をに取組むことで仕事への意欲が高まり働きがい、モチベーションの向上につなげることで、施策の定着を図っている。取組意識を高めてもらうために、例えば表彰式の開催や記念品の贈呈し、取組成果が見える形にすることで職員のモチベーションを維持する事例が見受けられた。

(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容易に把握できるよう 1 施設 1 枚にまとめた「個票（表参照）」を作成した。

ア ヒアリング実施施設

No	医療機関名	都道府県	事業体	病床数	医療機能	取り組み事例
1	博愛記念病院	徳島県	医療法人	210床	回復期	医師・看護師・リハビリスタッフの勤務負担軽減を目的とした医師事務作業補助者を導入した取組
2	北原国際病院	東京都	医療法人社団	89床	急性期	患者の不穏行動を予知することによる看護業務負担軽減した取組
3	北原リハビリテーション病院	東京都	医療法人社団	75床	回復期	AIシステムによるリハビリ業務の効率化した取組
4	さくら総合病院	愛知県	医療法人	390床	急性期	遠隔集中治療システムの導入による集中治療室の体制強化の取組
5	熊本地域医療センター	熊本県	社団法人	227床	急性期	「ユニフォーム2色制」と「ポリバレンタースの育成」による残業削減した取組
6	名寄市立総合病院	北海道	地方公共団体	359床	急性期	医師の労働時間を把握し時間外労働時間を削減した取組
7	名古屋大学医学部附属病院	愛知県	大学病院	1080床	高度急性期	RPAを活用した職員の働き方改革の取組
8	札幌医科大学附属病院	北海道	大学病院	932床	高度急性期	医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組
9	神戸市立医療センター中央市民病院	兵庫県	地方独立行政法人	768床	急性期	薬剤部における医師の働き方改革を進めるためのタスクフットに係る取組
10	岡山大学病院	岡山県	大学病院	853床	高度急性期	スマートフォンとビーコンを使用し医師の動意管理を実施した取組
11	巽病院	大阪府	医療法人	75床	急性期	職員からの意見を反映し法人全体で勤務負担軽減を目指す取組
12	わだ小児科・循環器内科医院	北海道	個人	—	クリニック	新型コロナウイルスから職員を守る新たな仕組みを実践した取組
13	医療法人社団和楽仁	石川県	医療法人	—	—	リハビリスタッフの働きやすい職場環境を整備し時間外労働を削減した取組
14	淀川キリスト教病院	大阪府	その他法人	581床	急性期	産婦人科医師の自律的な取組による医師の働き方改革の取組
15	東京女子医科大学	東京都	大学病院	1316床	高度急性期	コロナ対策に関する取組
16	豊川市民病院	愛知県	地方公共団体	527床	急性期	キャリア支援センターが中心となり医師に休暇取得を促した取組
17	JA山口厚生連	山口県	社会保険関係団体	—	—	医療従事者の心の健康を維持向上させるためのメンタルヘルス対策の取組
18	医療法人社団久英会	福岡県	医療法人社団	—	—	健康経営優良法人の認定を受けた法人全体の職員健康支援の取組
19	東京女子医科大学	東京都	大学病院	1316床	高度急性期	昼休憩時間の確保に向けた皮膚科医局の取組
20	愛知厚生連海南病院	愛知県	社会保険関係団体	540床	急性期	医療支援ピクトグラムシステムを用いた環境整備の取組
21	筑波学園病院	茨城県	一般財団法人	331床	急性期	職員が生き生きと働ける職場環境を整備した看護部のワークライフバランスの取組
22	県立広島病院	広島県	地方公共団体	712床	急性期	5S活動を活用した職場環境整備についての取組
23	川崎幸病院	神奈川県	社会医療法人社団	326床	急性期	臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境整備を行った取組
24	岡山二人クリニック	岡山県	医療法人社団	18床	有床診療所	情報共有システムを用いて、現場から意見を出しやすくした取組
25	NTT東日本関東病院	東京都	民間企業	594床	急性期	看護師の離職率改善に向けた看護部の包括的取組
26	医療法人社団水生会	山口県	医療法人社団	—	—	病院業務改善提案制度により、法人の業務効率化を目指した取組
27	下館病院	茨城県	医療法人	154床	精神病院	職員にとって働きやすい職場環境を整備するためのWLBの取組
28	東京女子医科大学病院	東京都	大学病院	1316床	高度急性期	臨床・研究・教育を基軸とした乳腺・内分泌科による医局の組織風土改革の取組
29	医療法人社団明和会	広島県	医療法人社団	—	—	職員が仕事に充実できる職場環境を整備するために柔軟な勤務形態を整備した取組
30	手稲溪仁会病院	北海道	医療法人	670床	急性期	職員が自律的にキャリア形成を行うラダーシステムへの改修に関する取組
31	徳島大学病院	徳島県	大学病院	643床	高度急性期	看護師のキャリア形成支援の取組
32	社会医療法人敬和会	大分県	医療法人	—	—	法人内の教育研修内容を統一するための取組

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

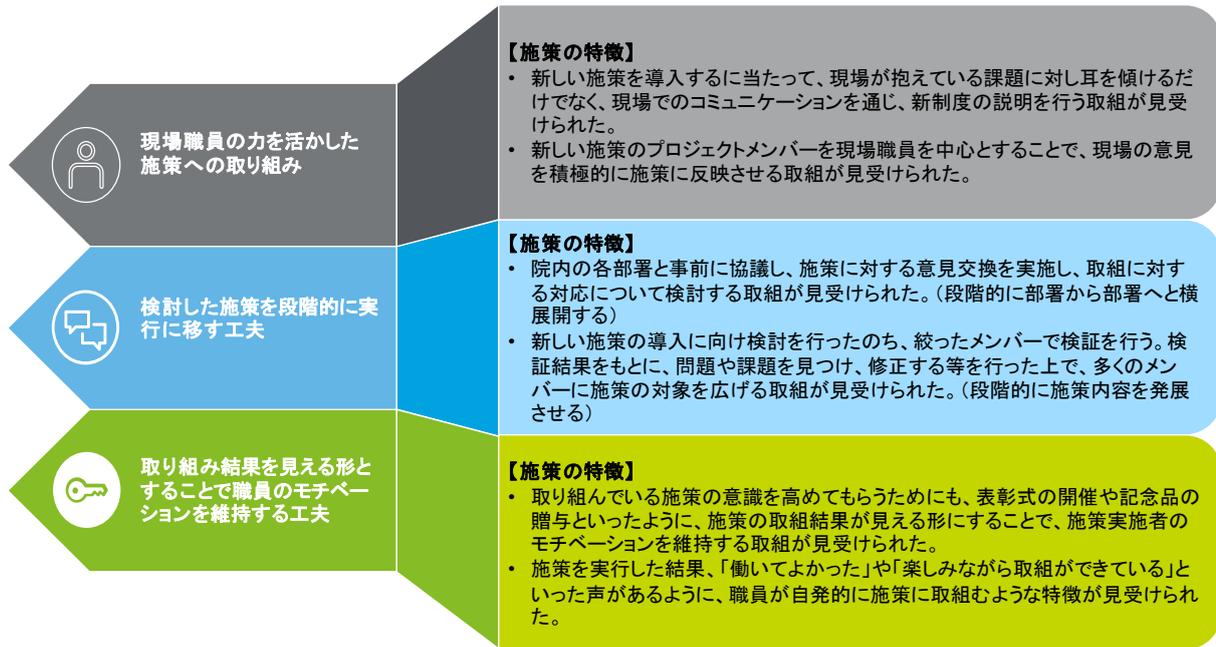
- ✓ 施策は時間を経て院内に浸透してきたか
- ✓ 将来に向けて、どのように発展していくことが望ましいか

表 ヒアリング実施施設の取組状況

No	医療機関名	取組み事例	対象職種	キーワード	働き方・休 み方改善	職員の健康 支援	働きやすさ 確保のため の環境整備	働きがいの 向上
1	博愛記念病院	医師・看護師・リハビリスタッフの勤務負担軽減を目的とした医師事務作業補助者を導入した取組	医師・看護師 ・コメディカル	医師事務作業補助者	◎			
2	北原国際病院	患者の不穏行動を予知することによる看護業務負担軽減した取組	看護師	AI	◎			
3	北原リハビリテーション病院	AIシステムによるリハビリ業務の効率化した取組	コメディカル	AI	◎			
4	さくら総合病院	遠隔集中治療システムの導入による集中治療室の体制強化の取組	医師	遠隔集中治療支援システム	◎			
5	熊本地域医療センター	「ユニフォーム2色制」と「ポリパレントナースの育成」による残業削減した取組	看護師	ユニフォーム、看護師育成、業務の引継ぎ	◎		○	
6	名寄市立総合病院	医師の労働時間を把握し時間外労働時間を削減した取組	医師	勤怠管理、医師事務作業補助者	◎			
7	名古屋大学医学部附属病院	RPAを活用した職員の働き方改革の取組	事務職	RPA	◎			
8	札幌医科大学附属病院	医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組	医師	医師事務作業補助者	◎			
9	神戸市立医療センター中央市民病院	薬剤部における医師の働き方改革を進めるためのタスクシフトに係る取組	医師・コメディカル	服薬指導・タスクシフト	◎			
10	岡山大学病院	スマートフォンとビーコンを使用し医師の勤怠管理を実施した取組	医師	勤怠管理、スマートフォン	◎			
11	巽病院	職員からの意見を反映し法人全体で勤務負担軽減を目指す取組	医師	外来時間短縮	◎			
12	わだ小児科・循環器内科医院	新型コロナウイルスから職員を守る新たな仕組みを実践した取組	医師・看護師	新型コロナウイルス	◎		○	
13	医療法人社団和楽仁	リハビリスタッフの働きやすい職場環境を整備し時間外労働を削減した取組	コメディカル	残業、有給休暇	◎		○	
14	淀川キリスト教病院	産婦人科医師の自律的な取組による医師の働き方改革の取組	医師	残業、有給休暇	◎		○	
15	東京女子医科大学	コロナ対策に関する取組	全職員	新型コロナウイルス	◎			
16	豊川市民病院	キャリア形成支援センターの取組	医師	育児休暇、有給休暇	◎			
17	JA山口厚生連	医療従事者の心の健康を維持向上させるためのメンタルヘルス対策の取組	全職員	メンタルヘルス		◎		
18	医療法人社団久英会	健康経営優良法人の認定を受けた法人全体の職員健康支援の取組	全職員	健康経営、健康管理		◎		
19	東京女子医科大学病院	昼休憩時間の確保に向けた皮膚科医局の取組	医師	休憩時間の確保		◎	○	
20	愛知厚生連海南病院	医療支援ピクトグラムシステムを用いた環境整備の取組	看護師	ピクトグラム			◎	
21	筑波学園病院	職員が生き生きと働ける職場環境を整備した看護部のワークライフバランスの取組	看護師	ワークライフバランス、人材育成、タスクシフト	○	○	◎	○
22	県立広島病院	5S活動を活用した職場環境整備についての取組	全職員	5S活動、業務の整理			◎	
23	川崎幸病院	臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境整備を行った取組	看護師	復職、短時間勤務			◎	○
24	岡山二人クリニック	情報共有システムを用いて、現場から意見を出しやすくした取組	全職員	情報共有システム、ワークライフバランス	○		◎	
25	NTT東日本関東病院	看護師の離職率改善に向けた看護部の包括的取組	看護師	離職率			◎	○
26	医療法人社団 水生会	病院業務改善提案制度により、法人の業務効率化を目指した取組	全職員	業務改善、評価制度	○		◎	
27	下館病院	職員にとって働きやすい職場環境を整備するためのWLBの取組	看護部	ワークライフバランス、他病院事例の参考	○		◎	○
28	東京女子医科大学病院	臨床・研究・教育を基軸とした乳腺・内分泌科による医局の組織風土改革の取組	医師	ダイバーシティ、女性医師、若手医師			◎	○
29	医療法人社団明和会	職員が仕事に充実できる職場環境を整備するために柔軟な勤務形態を整備した取組	全職員	勤務形態、副業	○		◎	○
30	手稲溪仁会病院	職員が自律的にキャリア形成を行うラダーシステムへの改修に関する取組	看護師	キャリア形成、ラダー			○	◎
31	徳島大学病院	看護師のキャリア形成支援の取組	看護師	キャリアの明確化、ラダー			○	◎
32	社会医療法人敬和会	法人内の教育研修内容を統一するための取組	全職員	キャリア形成、教育コンテンツの制作				◎

【凡例】◎：メインテーマ、○：関連テーマ

ウ インタビュー結果からの先進事例の特徴



エ 現場職員の力を活かした施策への取組に関する事例

事例№	医療機関名	タイトル	現場職員が中心となった取組
2	北原国際病院	入院患者の不穏行動予知による看護業務負担軽減の取組	病院が持つ課題をどのようにしてICT技術で解決するかとなった際、プロジェクトチームを発足させる。 チームメンバーは「この問題を解決したい」と同じ意思を持った者同士で構成した。
7	名古屋大学医学部附属病院	RPA導入によるタスクシフトに向けた取組	事務部門においてRPA導入プロジェクトチームをトップダウンで発足させ、各課にRPAに置き換えることができる業務の抽出を指示した。その中で 積極的に提案した職員がプロジェクトメンバー として参画することとなった。
8	札幌医科大学附属病院	医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組	医師事務作業補助者に本来業務を担ってもらうため、 医師が主体となり周囲の職員への周知・業務改革の必要性、業務がどのように変わるか説明した。
11	巽病院	職員からの意見を反映し法人全体で勤務負担軽減を目指す取組	一般職員からも勤務環境改善に関する意見(要望)を取り入れるため、各部署長が職員から意見を収集し、毎月の会議で意見を出し合っている。
13	医療法人社団和楽仁	リハビリスタッフの働きやすい職場環境を整備し時間外労働を削減した取組	リハビリ主任が中心となり、リハビリスタッフの業務調査を実施した。業務調査の中で洗い出された業務一つ一つに対し、就業規則に照らし合わせながら「業務」と「業務外」で区分した。
20	愛知厚生連海南病院	医療支援ピクトグラムシステムを用いた環境整備の取組	日々の患者状態を把握する看護部が中心となり、論文や他病院の事例を参考にしながら、医療スタッフ間で共有すべき情報(入院患者の状態や看護における注意事項)を整理した。
21	筑波学園病院	職員が生き生きと働ける職場環境を整備した看護部のワークライフバランスの取組	WLBの取組は、職員の労働時間や休暇と関連するため、 看護部だけでなく人事部長も交えワークライフバランスワーキングチームを体制化した。

オ 検討した施策を段階的に実行に移す工夫を行った事例

事例№	医療機関名	タイトル	検討した施策を段階的に実行に移す工夫を行った取組
1	博愛記念病院	医師事務作業補助者導入による医師・看護師・リハビリ職員の勤務負担軽減の取組	医師事務作業補助者の業務範囲の拡大においては、医療者、医師事務作業双方からの提案とし、実現性を踏まえて検討している。
6	名寄市立総合病院	勤怠管理システムを用いて医師の勤務状況を把握したうえで労働時間の適正化を目指した取組	勤怠管理システムを導入したうえで、医師の在院時間・労働時間を分析をした。分析結果を踏まえ、既存の取組をより発展させた。
9	神戸市立医療センター中央市民病院	薬剤部における医師の働き方改革を進めるためのタスクシフトに係る取組	薬剤部と医療安全室がハイリスク薬の投与による副作用のリスクについて意見交換を行い、リスクを洗い出し、そのリスクに対する対応方法の検討を重ねた。その後経営層に向け、医療安全対策について丁寧に説明を行った。
10	岡山大学病院	スマートフォンとビーコンを使用した医師の勤怠管理の取組	一部の診療科の医師に協力いただき、通常業務の中、客観的に正確なデータが取得可能か検証した。
18	医療法人社団久英会	健康経営優良法人の認定を受けた法人全体の職員健康支援の取組	健康支援の施策を継続的に運用するために、職員の組織体制が整備されていた医療法人から開始し、その後法人全体へ拡大させた。
14	淀川キリスト教病院	産婦人科医師の自律的な取組による医師の働き方改革の取組	施策はまず運用し、その後改善の必要があれば、見直しをしている。まず運用することで施策のどこに問題があったのか早期に確認でき、早い段階で改善も可能となる。
16	豊橋市民病院	キャリア支援センターが中心となり医師に休暇取得を促した取組	女性が働きやすい職場について、女性の医学生の意見も取り入れてアンケートを実施し、その後、男性医師に対し、医師として働きやすい職場についてアンケートを実施した。アンケート内容を踏まえ、休暇取得に向けた取組を実施した。
23	川崎幸病院	臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境整備を行った取組	ブランクがあり復職に不安がある看護師に対し、知識面の教育を行った後、技術面の教育を実施している。
32	社会医療法人敬和会	法人内の教育研修内容を統一するための取組	教育研修内容を統一させるために、①シラバスを作成し、②教育コンテンツを作成した。その後、シラバスと教育コンテンツを紐づけることで、効率的に学ぶことができるような運用にした。

カ 取組結果が見える形とすることで職員のモチベーションを維持する工夫を行った事例

事例№	医療機関名	タイトル	取組み結果が見える形とすることで職員のモチベーションを維持する工夫を行った取組
5	熊本地域医療センター	ユニフォーム2色制とポリバレンタナースの育成による残業削減の取組	病院理念のひとつである「働いてよかった」が実現されたのではないかと実感している。
8	札幌医科大学附属病院	医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組	医師事務作業補助者の取組を院外に発表するため学術会に参加。医師事務作業補助者は発表に向けた勉強で更に知識が深まり、院外他施設との関係性を築くこともでき、モチベーションの向上に繋がっている。
22	県立広島病院	5S活動を活用した職場環境整備についての取組	院内ラウンドを実施した後に報告会を行っている。報告会において、ラウンド評価点発表、表彰式、部署での取組報告などを実施し、モチベーションを維持している。
24	岡山二人クリニック	情報共有システムから職員の業務改善提案を受け付け職場環境を改善した取組	人事評価においては、職員の知識習熟度や技量を評価している。さらにクリニックへの貢献度として業務の問題点抽出と提案を行ったかどうかについても評価している
26	医療法人社団水生会	職員の業務提案を制度化することで働きやすい職場環境を整備した取組	業務改善は組織の成長につながるため①業務効率の向上、②経費の節減、③サービスの向上に繋がる提案を行った職員を提案数と提案の質の点数法めを行い、評価・表彰を実施した。職員の貢献度合いが見え、納得感の醸成と改善活動の継続に繋がっている。
27	下館病院	職員にとって働きやすい職場環境を整備するためのWLBの取組	職員要望に対し理事長が今できることはすぐに実施する考えのもと、早期に取組に着手したことにより、直ぐに取組むことができ、成果が出やすいため、職員のモチベーションアップに繋がっている。
29	医療法人社団明和会	職員が仕事とプライベートを充実できるように柔軟な勤務形態を整備した取組	職員のスキルアップの向上やモチベーションの向上を目的として、副業制度を導入した
30	手稲仁会病院	職員が自律的にキャリア形成を行うラダーシステムへの改修に関する取組	当院は自律的に行動可能な職員育成を掲げており、次のレベルのラダー挑戦を職員の手上げで実施している。昇格要件としてレポート作成等、昇格要件をかなり高めに設定しており、相応の勉強が必要となる。厳しい試験に合格した職員には、他の職員の前で院長自らがバッジ贈呈を行う。また、ラダーのレベルが高まることで院内や院外への取組(研修等)に参加可能にするなどの特典を設けた。

取組好事例一覧

事例一覧

事例 №	医療機関名	取組区分	取組テーマ
1	博愛記念病院	働き方・休み方改善	医師・看護師・リハビリスタッフの勤務負担軽減を目的とした医師事務作業補助者を導入した取組
2	北原国際病院		患者の不穏行動を予知することによる看護業務負担軽減した取組
3	北原リハビリテーション病院		AIシステムによるリハビリ業務の効率化した取組
4	さくら総合病院		遠隔集中治療システムの導入による集中治療室の体制強化の取組
5	熊本地域医療センター		「ユニフォーム2色制」と「ポリバレンタースの育成」による残業削減した取組
6	名寄市立総合病院		医師の労働時間を把握し時間外労働時間を削減した取組
7	名古屋大学医学部附属病院		RPAを活用した職員の働き方改革の取組
8	札幌医科大学附属病院		医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組
9	神戸市立医療センター中央市民病院		薬剤部における医師の働き方改革を進めるためのタスクシフトに係る取組
10	岡山大学病院		スマートフォンとビーコンを使用し医師の勤怠管理を実施した取組
11	巽病院		職員からの意見を反映し法人全体で勤務負担軽減を目指す取組
12	わだ小児科・循環器内科医院		新型コロナウイルスから職員を守る新たな仕組みを実践した取組
13	医療法人社団和楽仁		リハビリスタッフの働きやすい職場環境を整備し時間外労働を削減した取組
14	淀川キリスト教病院		産婦人科医師の自立的な取組による医師の働き方改革の取組
15	東京女子医科大学		コロナ対策に関する取組
16	豊川市民病院		キャリア形成支援センターの取組

事例一覧

事例 №	医療機関名	取組区分	取組テーマ
17	JA山口厚生連	職員の健康支援	医療従事者の心の健康を維持向上させるためのメンタルヘルス対策の取組
18	医療法人社団久英会		健康経営優良法人の認定を受けた法人全体の職員健康支援の取組
19	東京女子医科大学		昼休憩時間の確保に向けた皮膚科医局の取組
20	愛知厚生連海南病院	働きやすさ確保のための 環境整備	医療支援ピクトグラムシステムを用いた環境整備の取組
21	筑波学園病院		職員が生き生きと働ける職場環境を整備した看護部のワークライフバランスの取組
22	県立広島病院		5S活動を活用した職場環境整備についての取組
23	川崎幸病院		臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境整備を行った取組
24	岡山二人クリニック		情報共有システムを用いて、現場から意見を出しやすくした取組
25	NTT東日本関東病院		離職率低減に向けた取組
26	医療法人社団 水生会		病院業務改善提案制度により、法人の業務効率化を目指した取組
27	下館病院		職員にとって働きやすい職場環境を整備するためのWLBの取組
28	東京女子医科大学病院		臨床・研究・教育を基軸とした乳腺・内分泌科による医局の組織風土改革の取組
29	医療法人社団明和会		職員が仕事に充実できる職場環境を整備するために柔軟な勤務形態を整備した取組
30	手稲溪仁会病院	働きがいの向上	職員が自律的にキャリア形成を行うラダーシステムへの改修に関する取組
31	徳島大学病院		看護師のキャリア形成支援の取組
32	社会医療法人敬和会		法人内の教育研修内容を統一するための取組

各病院個票

働き方・休み方改善に関する好事例

事例1: 医師事務作業補助者導入による医師・看護師・リハビリ職員の勤務負担軽減の取組【博愛記念病院】



- ・ 医療法人平成博愛会 博愛記念病院(徳島県徳島市)
- ・ 病床数210床 (回復期リハビリテーション病床60床、地域包括ケア病床:53床、療養病床:40床)
- ・ 職員数455名 (医師:8名、看護師:64名、准看護師:30名、医療技術職及び事務職等:180名)

取組前の状況

- ・ 当院では「絶対に見捨てない医療」を理念として掲げているが、医師数には限りがあり、特に重症患者の診察が困難になると考えられた。
- ・ そこで医師の負担を軽減するために約20年ほど前に臨床検査技師が医師をサポートする取組を始めた。臨床検査技師は検査値の異常等、患者の病状変化も把握することができるため医師の業務負担軽減に繋がると考えられた。また、当時臨床検査技師の人数が多かったこと、当院の近隣に専門学校があり、採用も十分に行えることが背景にあった。
- ・ しかし、臨床検査技師の中に本来の役割と異なる業務に就いていることに疑問を持つ職員もいたため、電子カルテ導入に併せて2003年から医師事務作業補助者(メディカルセクレタリー(MS))の採用を始めた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 医師・看護師・リハビリスタッフの勤務負担軽減を目的とした医師事務作業補助者導入の取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 事務作業補助者による多職種に対するサポート体制の構築
 - 電子カルテ導入による医師の入力作業補助として医師事務作業補助者を導入した。医師の負担軽減の効果が非常に大きく、運営会議の話し合いにより看護師、リハビリへの展開が確定した。看護部では薬剤の運搬等患者に関わらない業務を担っており、リハビリでは、理学療法士等が電子カルテ入力に必要な情報を録音し、代行入力を担っている。
- ・ 個人の適性や能力・経験値を踏まえた柔軟な配置転換
 - 適性を踏まえた配置転換:募集時に採用後の配置(医師・看護師・リハビリ)を予め決めていた。配置後に業務を行う中で個人毎に適性を見極め、必要に応じて配置転換を行っている。
 - 能力や経験値の偏りを防ぐためのローテーション:電子カルテへの代行入力は専門用語や医師毎の指示の違いを理解する必要があるため、基本的に医師と医師事務作業補助者を固定している。しかし、完全に固定化すると、能力や経験に差が生じるため、1年単位でローテーションする仕組みを設けている。
- ・ 医師、医師事務作業補助者双方からの業務範囲拡大の提案
 - 医師事務作業補助者の業務範囲は、医師、医師事務作業補助者双方からの提案とし、実現性を踏まえて検討している。

取組の効果

- ・ 医師事務作業補助者の導入により、電子カルテの入力時間を一日あたり約5時間削減することができた。(特定医師の実績値)その他の文書作成等もタスクシフトできたことで、医師が患者の治療に充てる時間を大幅に増加することができた。
- ・ また、看護師やリハビリ職員のタスクシフトに繋がったことで、有給休暇取得率が45.6%⇒81.2%へ向上した。

現場職員の声

“電子カルテの入力だけでなく、書類作成、スケジュール管理等も代行してもらったことで、負担軽減に繋がっている”

“医師と看護師のパイプ役としての役割も大きく、コミュニケーションが取り易くなった”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例2: 入院患者の不穏行動予知による看護業務負担軽減の取組【北原国際病院】



- ・ 医療法人社団(東京都八王子市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数89床 (急性期病床89床)
- ・ 職員数214名 (医師:11名、看護師:62名、医療技術職及び事務職等:141名)

取組前の状況

- ・ 北原病院グループでは、AIやITなどといった最先端技術を駆使し、徹底的に効率化を目指した質の高い医療を提供する拠点づくり(デジタルホスピタル事業)を開始し、NEC等の企業と共同研究、開発を行ってきた。
- ・ 当院の入院患者の不穏行動が看護師の業務負担となっている状況であった。
- ・ AIやITを用いて、事前に不穏行動を把握することができれば、医療従事者側の業務負担軽減につながるのではないかと考えた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 患者の不穏行動を予知することによる看護業務負担軽減

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 不穏行動に対応する看護師の負担を再確認した:入院患者の不穏行動は、スタッフが少ない夜間に起きることが多く、不穏患者への対応は大きな業務負担になっている。不穏患者への対応に人手をとられ、他の入院患者への対応が遅れてしまうこともある。AIで不穏行動を起こす患者を事前に察知することで、早くから対応することができるようになり、業務を効率化できるようになると考えた。
- ・ 現場スタッフと開発担当者が課題の意識合わせを行った
 - 現場スタッフが開発担当者に業務を体験させた:現場スタッフが実現したいことと開発ベンダー(NEC)が実現できることの間には、認識の相違が生じミスマッチを発生させないために、開発担当者に現場の業務を体験してもらうことで、現場で起こっている課題を認識させることができた。また、現場スタッフと開発担当者のコミュニケーションが活発化したことにより現場が必要とするシステムが開発された。
 - 同じ解決課題意識を持つプロジェクトメンバー:当院ではプロジェクトを開始する際に、リーダーがチームを構成する権限がある。そこで、チームメンバーは「この問題を解決したい」と同じ意思を持った者同士で構成した。

取組の効果

- ・ AIシステムを用いることで、約40分前に71%の精度で不穏行動の予兆を検知することができるようになった。不穏行動までに準備する時間が確保されたので、患者に対し適切な看護ケアを行うことが可能となった。将来的にはAIに適切なケア方法のアドバイスする機能追加を検討している。
- ・ 不穏患者への対応にかかる負担が減ったため、ケアに注力することができるようになった。
- ・ AIがあることにより、新人看護師のみならず、ベテラン看護師の精神的負担軽減につながっている。

現場職員(看護師)の声

“AIは私たちに参考情報を提供してくれます。その参考情報があることで看護師は、事前に不穏行動を起こさないように準備することが可能になった”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例3: AI技術の活用によるリハビリ業務の効率化の取組【北原リハビリテーション病院】



- ・ 医療法人社団(東京都八王子市)
- ・ 回復期機能
- ・ 病床数75床 (回復期リハビリテーション 病棟75床)
- ・ 職員数99名 (医師:2名、看護師:25名、医療技術職及び事務職等:72名)

取組前の状況

- ・ 北原病院グループでは、AIやITなどといった最先端技術を駆使し、徹底的に効率化を目指した質の高い医療を提供する拠点づくり(デジタルホスピタル事業)を開始し、NEC等の企業と共同研究、開発を行ってきた。
- ・ 患者の回復度予測やリハビリ計画作成業務は、セラピスト個人の経験と力量に依存している状況であった。
- ・ AI技術を用いてセラピスト全員がそのノウハウを共有できるような体制づくりが必要と考えた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ AIシステムによるリハビリ業務の効率化

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **理事長による継続的な情報発信:**理事長自ら継続的な医療提供システムの必要性について情報発信している。雑誌等を通じ広報し、当院の取り組みに興味を持った入職者を増やし、入職時には、直接理事長と会話する場を設け動機づけを図った。
- ・ **構想から実現までの意思決定方法**
 - **同じ解決課題意識を持つプロジェクトメンバーの参集:**病院が持つ課題をICT技術で解決するための、プロジェクトチームを発足させる。チームメンバーは「この問題を解決したい」と同じ意思を持った者同士で構成した。
 - **誰でも参加可能なプロジェクト会議:**プロジェクトチームのメンバーは現場スタッフを中心とした構成にし、自由に発言してもらうことで、現場スタッフが抱えている課題解決に向けた方向性を確認することができた。
 - **積極的な協力企業とのディスカッション:**システム開発にあたって協力企業と一緒に課題解決に向けたディスカッションを行った。開発によって得られる効果と運用の負荷について相互に理解を深めることで実態に即したAIの開発が可能となった。
- ・ **病院独自のアルゴリズムを構成:**AIシステムを構築するにあたって、約200名の退院患者の情報とベテランススタッフが経験的に持っている知識をアルゴリズムとして読み込ませた。

取組の効果

- ・ リハビリ患者一人当たりの回復度予測が10分程度から1分程度で予測が可能となったり、さらにリハビリ患者一人当たりの回復度予測の精度も向上した。
- ・ リハビリ計画作成業務にかかる所要時間は約50分から約20分に短縮され、所要時間の約6割を削減することが可能となった。
- ・ セラピスト個人の知識や能力に依存していたが、AIの活用によって、能力の平準化にもつながった。
- ・ 計画どおりリハビリが進んでいない患者を見つけることができるようになり、これまでより早く対策をうてるようになった。

現場職員(セラピスト)の声

“リハビリ目標の設定にあたり、教育指導する負担が軽減された”

“業務の効率化が図られたことによって、より詳細な検討が必要な患者について重点的に議論することが可能になった”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例4: 遠隔集中治療システムの導入による集中治療室の体制強化の取組【さくら総合病院】



- ・ 医療法人(愛知県丹羽郡大口町)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数390床 (ICU4床、HCU19床、急性期病床201床、回復期病床58床、地域包括ケア病床50床、療養病床58床)
- ・ 職員数680名 (医師:22名、看護師:207名、医療技術職及び事務職等:338名)

取組前の状況

- ・ 当院では二次救急を標榜しているが三次救急病院の役割も補完し、救急車を年間約2,400件受け入れている。救急を担当する医師は、三次救急医療機関のように集中治療専門医を配置しておらず、各科の医師が担当しているため、専門外の重症患者が搬入されることもある。
- ・ 専門外の患者対応にあてたっては、当院の医師も最善の対応が取れているか判断が困難な場合もある。また、看護師も専門外の医師が対応する場合は、医師の指示が的確か、別の医師に相談をすべきか判断できず、医師・看護師双方に精神的負担が生じている。
- ・ 上記の中で、日本で遠隔集中治療システムの普及を初めた事業会社から声をかけられ、遠隔集中治療システム導入を検討した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 遠隔集中治療システム導入による集中治療室の体制強化と職員の業務負担軽減

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **遠隔にいる集中治療医に24時間365日相談可能な体制:**時間帯を気にすることなく①(医師の立場)複雑な病態の患者の治療に対し、本当に良い治療なのかconfirmできる体制を構築、②(看護師の立場)夜間や現場において患者の状態を把握している看護師に対しても相談できる体制を構築したことで、医療の質が向上した。
- ・ **遠隔にいる集中治療医への情報共有**
 - **電子カルテシステム及びモニター画面の情報共有:**「診療記録」や「看護記録」、「放射線画像」や「検査結果」など、電子カルテシステムで閲覧可能な情報だけでなく、モニター画面も共有も可能であり、あらゆる情報を全て遠隔にいる集中治療医に共有することができる。
 - **運用方法を変更せずに情報共有が可能:**画面を共有するシステムであるため、院内の運用を変更せず、短期間でシステム導入が可能であった。運用も簡易で事前の事業会社から研修を受け、容易に使用可能である。
 - **患者情報流出への配慮:**電子カルテシステムや生体情報モニターの情報がデータとして遠隔にいる集中治療医に送信されるのではなく、端末画面の患者データを転送するため、情報漏洩の心配がない。

取組の効果

- ・ 遠隔集中治療システムで集中治療専門医に24時間365日相談することができるため、患者に最善の医療を提供でき、医療・看護師の精神的な負担が軽減された。
- ・ 集中治療専門医に相談した内容は経験値として医師・看護師に蓄積されることで、以降同様のケースが生じた際に、経験を活かした判断が可能になった。

現場職員の声

“難しい病態の患者が搬送されても、遠隔集中治療システムを導入したことで、複数の選択肢から最善最良の医療を提供する確証を得られるようになり、現場スタッフの精神的負担が軽減された”

“電子カルテシステムが導入されていれば、遠隔集中治療システムは導入しやすく、システムも使いやすい。判断が難しい場合に自身と異なる意見を聞けることは非常にありがたい”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例5: ユニフォーム2色制とポリバレンタースの育成による残業削減の取組【熊本地域医療センター】



- ・ 社団法人(熊本県熊本市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数227床 (急性期病床227床)
- ・ 職員数420名 (医師: 44名、看護師: 219名、医療技術職及び事務職等: 157名)

取組前の状況

- ・ 「超過勤務が多い」や「多くの経験を積みたい」等の理由により看護師の退職が続ぎ、離職率(2012年)が25.4%と高くなった。
- ・ 始業時間前のスタッフ間の患者情報の共有や、欠勤や緊急入院患者さんの容態の変化等により、業務過多による残業が生じていたが、看護単位間での応接がしづらい雰囲気があった。
- ・ 引継ぎ可能な業務を残業してまで引き受けてしまう状況があり、次の勤務者に業務の引き継ぎがうまくできていなかった。
- ・ 看護師のスキルアップや実践力を高めるための方法も検討する必要もあった。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 「ユニフォーム2色制」と「ポリバレンタースの育成」による残業削減

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **ユニフォーム2色制の導入:** 日勤と夜勤でユニフォームの色を変えることによって、時間外勤務を行っている職員を視覚的に判断することが可能になり、職員自身が効率的に業務を進められるようになった。また、職員間同士のコミュニケーションが向上し、引継ぎ可能な業務を次勤務に引き継ぐという意識が醸成された。
- ・ **ポリバレンタースの育成と活用**
 - **看護師の今後のキャリアを把握:** 看護師自身が身に付けたいスキルや、将来の看護師像をロードマップに記載することで、それらのスキルを学ぶことができるジョブローテーションを実施する。(ポリバレンタースの育成)
 - **看護単位同士の情報共有:** どのようなスキルを持ったポリバレンタースがいるかを把握し、どの看護単位にどの看護師を応援に出すかを、毎日の師長同士のミーティングの中で検討している。
- ・ **Walking conferenceの実施:** 始業開始とともに電子カルテシステムから患者情報を収集し、ベッドサイドで前勤務者と電子カルテシステムでは見えない患者情報の確認を行うことで効率的な引き継ぎを実現した。

※1ポリバレンタースとは複数のポジションを担うという意味をもつ

取組の効果

- ・ 1人当たりの日勤平均残業時間が平均112.8時間(2013年平均)から平均13.5時間(2019年平均)に減少した。
- ・ 離職率が25.4%(2012年平均)から7.8%(2019年平均)に減少した。

現場職員の声

“ポリバレンタースのおかげで、病棟看護師や外来看護師が検査の介助ができるようになり、オンコール看護師の到着を待たずとも、緊急検査に即応できるようになったことは、患者さんにとっても施行医にとってもメリットだ。”

“医師からすると白衣のどの看護師に指示すればよいかわからなかった。ユニフォームの色が違っただけで誰に指示すればよいか明確になった。”

“病院理念のひとつである「働いてよかった」が実現されたのでまいかと実感している”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例6: 医師の労働時間を把握し時間外労働時間を削減した取組【名寄市立総合病院】



- ・ 地方公共団体(北海道 名寄市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数359床 (一般病床300床、精神科病床55床、感染症病床4床)
- ・ 職員数770名 (医師: 77人、看護師: 355人、医療技術職及び事務職等: 338人)

取組前の状況

- ・ 当院において、短時間正規雇用医師の積極的な採用や、院内保育園の24時間保育といったように、女性医師に対する職場環境づくりや医師の業務負担軽減を目指し、医師事務作業補助者の採用を進めてきた。
- ・ 2013年頃から医師の長時間勤務が安全衛生委員会にて指摘されるようになり、医師の勤務状況を把握する必要があった。
- ・ 医師の勤務状況を客観的に把握できないかと院内で検討していたところ、勤怠管理システムの普及を初めた事業会社から声をかけられ、勤怠管理システムの導入を検討した。

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勤務状況を把握したうえで労働時間の適正化を目指した取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **勤怠管理システムを導入し、医師の勤務状況を把握した**
 - **比較的安価な金額でシステムを導入:** 勤怠管理システムは開発段階であったため、トライアル価格としてシステム導入が可能であった。
 - **打刻率を上げるための検討:** 導入当初は打刻率が低く検討を行った結果、レシーバーが少ないことが要因であった。打刻率を上げるためにレシーバーを増設する調整を図った。
- ・ **勤怠管理システムで医師の在院時間を分析した**
 - 打刻率が上昇し、分析するサンプル数が増えたことで医師の在院時間把握に着手した。事務職員が在院時間を分析し、分析結果を院長から医師に情報共有するような運用で、分析と発信の役割を明確化した。
- ・ **分析結果をもとに既存の取り組みを発展させた**
 - 医師の在院時間を分析したところ、サマリ作成等が要因で外来診療時間が延長し、医師の在院時間も影響していることが判明した。そこで今まで取り組んでいた医師事務作業補助者へタスクシフトした業務内容の見直しと適用範囲の拡大を図った。(例: 退院サマリ作成業務の適用範囲を4診療科⇒7診療科に増やした)

取組の効果

- ・ 勤怠管理システムの打刻率が上昇した。
65%(2019年4月)⇒90%(2019年12月)
- ・ 医師一人当たりの残業時間が、若干ではあるが減少した。
24.8時間(2017年)⇒24.3時間(2019年)
- ・ 医師一人当たりの有給休暇消化率が増加した。
19.6%(2018年)⇒28.1%(2019年)
※上記取組効果は、新型コロナウイルスの影響により減少している可能性もある。

現場職員の声

“効率よく業務を進めるために、会議や研修会の開催時間を早めることや、定刻に終わらせることなど、意識改革にも繋がってきていると感じる”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例7: RPA導入によるタスクシフトに向けた取組【名古屋大学医学部附属病院】



- ・ 大学病院(愛知県名古屋市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数1080床 (急性期病床1030床、精神病床50床)
- ・ 職員数3040名 (医師:1036名、看護師:1149名、医療技術職及び事務職等:855名)

取組前の状況

- ・ 医療業界において、過重労働・人材不足が深刻化しており、当院においても医療従事者が、専門性を必要とする業務に専念しきれていない状況があった。医師、看護師等の医療従事者に、専門性を必要とされる業務に専念してもらうことで、医療の質向上と業務効率向上を図りたいと考えた。
- ・ 医療従事者をサポートする事務職においても単純事務作業、定型業務といった事務業務の効率化・自動化することによって、余力時間を確保し、病院の企画・戦略的業務や患者サービス等のより付加価値の高い業務へタスクシフトしていくべきと考えていた。
- ・ 当院の医師経由でRPA業者を紹介され、これをきっかけに、RPA導入への検討が始まった。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ RPA導入による労働生産性の向上

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **積極的に提案した職員がプロジェクトメンバーとなった:** 事務部門においてRPA導入プロジェクトチームをトップダウンで発足させ、各課にRPAに置き換えることができる業務の抽出を指示した。その中で積極的に提案した職員がプロジェクトメンバーとして参画することとなった。
- ・ **RPAを導入した際の課題の洗い出し:** RPAに置き換えられる業務を抽出した中から、RPA業者のアドバイスを得て、自動化可能な68の業務を洗い出した。また、並行して作成不要な資料や業務の整理も行った。
- ・ **事務部門職員がRPAを開発:** 事務部門のRPA普及を目指すにあたって、職員自身が日常業務を行いながら、RPAも開発できるように研修体制を整えた。2018年にRPA研修を受けた職員はロボットを自ら作成し、院内でRPA研修も担当している。
- ・ **職員に対しRPAの成果を報告:** 院内で開催されたRPA業務成果報告会にて、実際に作成したRPAと業務効率化の成功について発表した。実際に動いているロボットを見せることによって、職員自身の業務をどのように効率化させるかと考えさせる動機づけとなった。

取組の効果

- ・ 2020年8月現在、稼働しているロボットは27ロボットであり、年間削減可能業務時間は1000時間を超える想定をしている。
- ・ RPAの成果が出たことにより、名古屋大学医学部附属病院のみならず、名古屋大学全体で業務効率化に向けた取組を検討している。
- ・ どのようにして業務を効率化するかと考える職員が増えたことで、早く業務を終わらせて帰る職員が増えた。
- ・ 効率的に業務をする職員が増えたことで、時間外勤務手当が減少した。

現場職員の声

“業務に対する職員の意識が少しずつ変化している。”

“事務職員の企画力向上といったような付加価値の高い業務へのシフトに向け、定型業務についてRPAを推進していきたい”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例8: 医師事務作業補助者を導入した救命救急センターの業務改革の取組【札幌医科大学附属病院】



- ・ 大学病院(北海道札幌市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数932床 (一般病床890床、精神病床42床)
- ・ 職員数1,865名 (医師:597名、看護師:822名、医療技術職及び事務職等:275名)

取組前の状況

- ・ 当院は医科系大学附属の総合病院として、医師の育成、高度先進医療や診療体制の整備により地域医療の発展、災害時の受入れ医療機関として役割を担っている。2012年に医師の業務負担軽減等を目的に全26診療科に各1名の医師事務作業補助者(以下、DCとする)を配置した。
- ・ しかし、DCの役割を正確に認識している職員がならず、病棟庶務や看護補助の業務が中心で本来求められる役割が果たせず、十分に機能していなかった。
- ・ その中で救命救急センターでは、2016年に、DCに本来の業務を担ってもらい医師の業務負担を軽減することを目的に業務改革を進めることにした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 医師がリーダーシップを発揮したDCの業務・役割明確化の取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **医師がリーダーシップを発揮した業務改革の推進**
 - DCに本来業務を担ってもらうため、医師が主体となり周囲の職員への周知・業務改革の必要性、業務がどのように変わるかを説明した。
- ・ **DCの導入効果を最大限に高めるための包括的取組**
 - **業務の見直し:** DCの導入で一定のタスクシフトは可能だが、DCの導入効果をより高めるには、業務自体の改革も必要である。当院では同意書、オーダリングのセット化、サマリのフォーマットなど過去の慣例に捉われずDCが代行入力を行い易くなるよう改編した。
 - **教育体制の充実:** 当院では同意書の説明、同意取得をDCが行っている。一人立ちするまでに、説明内容の台本暗記、医師5名との模擬演習、医師全員が合格を出した後に医師を含めた患者説明、その後一人立ちと段階的に教育を行っている。また250ページに亘る業務マニュアルを作成するなど教育体制を構築している。
 - **日々のコミュニケーション:** 医師とDCで毎日ミーティングを実施することで細かな情報も共有。情報伝達が円滑になることで、双方から率直な意見が出され、日々の業務改善につながっている。
 - **モチベーション向上の施策:** DCの取組を院外に発表するため学会に参加。DCは発表に向けた勉強で更に知識が深まり、院外他施設との関係性を築くこともでき、モチベーションの向上に繋がっている。

取組の効果

- ・ DCの業務改革に取組んだことで医師は診療に尽力する時間を確保することができるようになった。また、医師の時間外労働が2015年月平均49.1時間から2017年、2018年は平均42.1時間と14%減少した。
- ・ 業務改革前後で患者受入れ数は799名⇒913件、手術件数は222件⇒256件に増加した。
- ・ 救命救急センターの医師に対して満足度調査を行った結果、DCの介入により負担が軽減した、今後もDCが必要かという設問に全て医師から肯定する回答が得られた。

現場職員の声

“DCに否定的な意見をもった職員が学術発表や発表に向けた取組姿勢を評価し、認めてくれたことで仕事がスムーズになった”

“これまで課題であったDC早期退職への施策として教育体制に力を入れたことで、退職者を減少させることができた”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例9:薬剤部における医師の働き方改革を進めるためのタスクシフトに係る取組【神戸市立医療センター中央市民病院】



- ・ 地方独立行政法人(兵庫県神戸市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数768床 (一般750床、感染10床、精神科身体合併8床)
- ・ 職員数1921名 (医師等:368名、看護師等:1161名、医療技術職及び事務職等:392名)

取組前の状況

- ・ 高度急性期に特化し、安心・安全で質の高い医療を患者に提供できるような医療機関の実現に向け、チーム医療の推進を着実に推進してきた。
- ・ 外来中の医師から、院外処方に関する院外薬局からの問い合わせによって診療が止まり困っているとの意見が出た。もし問い合わせの一部について、対応を医師から薬剤部へタスクシフトすることができれば、「薬剤部(師)として能力を発揮でき、チーム医療に貢献できる」と思った。
- ・ 薬剤部へタスクシフトすることで薬物療法の安全性を確保できるという観点でタスクシフトの検討を進めた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 薬剤部におけるタスクシフト(薬剤師外来・院外処方に関する問い合わせ対応)の取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 薬剤師が服薬指導などの治療に介入する薬剤師外来の設置
 - 投薬リスクが高く、患者への服薬指導の説明に時間を要する患者(抗がん剤治療、緩和薬物治療、C型肝炎治療中の患者等)に対し、薬剤師が外来にて服薬指導を実施することで、安全性が確保できアドヒアランスも向上した。
- ・ 院外処方に関する問い合わせに医師に代わり対応するための工夫
 - 経営層への丁寧な説明と合意形成:薬剤部と医療安全室が、問い合わせの一部に薬剤部で対応することについて意見交換を行い、リスクの洗い出しそのリスクに対する対応方法の検討を重ねた。その後経営層に向け、医療安全対策について丁寧に説明を行った。
 - 薬剤部が問い合わせに対応するための項目の設定:論文や過去の事例を参考に、「銘柄変更」や「規格変更」といった10項目に限って薬剤師が問い合わせの対応を可能とした。
 - 問い合わせに対応後の処方医との情報共有:対応後は電子カルテシステムを用いて処方医と情報共有ができています。

取組の効果

- ・ 薬剤師外来を実施することで、服薬継続期間が延び、副作用のために中止する患者が減少した。
- ・ 薬剤部が院外処方に関する問い合わせに対応してくれることにより、①医師が患者に向き合う時間が増えた、②問い合わせのために院外薬局で患者が待つ時間が7分以上のケースがなくなった。

現場職員の声

“タスクシフトすることで薬物療法の安全性が向上すると、仕事にやりがいを感じる”

“他の病院で勤務して時と比較すると当院の薬剤師の業務の幅が広く、医師の業務を広範囲にサポートいただいている”

働き方・働き方改善に関する好事例

事例10:スマートフォンとビーコンを使用した医師の勤怠管理の取組【岡山大学病院】



- ・ 大学病院(岡山県岡山市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数853床 (高度急性期病床817床、精神科病床34床、感染症病床2床)
- ・ 職員数2802名 (医師:697名、看護師:1051名、医療技術職及び事務職等:668名)

取組前の状況

- ・ 2019年4月1日に施行された「労働基準法及び労働安全衛生法の一部改正」により、医師の労働管理が厳格化されたことにより、病院として医師の労働時間・在院時間を「客観的なデータ」として残さなければならなくなった。
- ・ 院内通話手段であるPHSが廃止となることから、デバイスをPHSからスマートフォンへの切り替えを検討しているところであった。
- ・ スマートフォンで出退勤時間を把握できないかと院内で検討していたことからビーコン*とスマートフォンを連携させることで客観的な出退勤時間を管理する研究をベンダーと共に進め、スマートフォンとビーコンを用いた出退勤管理を実証実験として行うこととした。

※*:ビーコン…電波を発信する端末装置。当初スマートフォンを受信装置としていたが、現在はレシーバーを受信装置として医師の勤務情報を把握している。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ スマートフォンとビーコンを使用した医師の勤怠管理の取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 正確な勤務時間管理を行うためのガイドラインを作成:医師がスマートフォンを用いて超過勤務申請を行うに当たり、医師に勤務時間に関する内容を理解してもらう必要があった。そこでワーキンググループを立ち上げ、労働時間とは何か、超過勤務申請ができる業務が何かを示した「医師の勤務時間管理のためのガイドライン」を作成し、その内容によって超過勤務申請の入力と申請をするような運用とした。
- ・ スマートフォンを利用した超過勤務申請:休暇簿の許可申請や当直管理申請といったように、医師から事務部門に提出される申請書類は紙媒体であり、確認作業に時間を要している。事務部門の業務改善にも繋げられるように、レシーバーで受けた勤務情報をスマートフォンと連携させ、デジタルで申請に向けた検討(実証実験)を行っている。
- ・ 勤務・業務場所をビーコンで把握
 - 一部の医師を対象に実証実験を開始:各診療科の医師に協力いただき、通常業務の中、客観的に正確なデータが取得可能か検証した。
 - 各棟をカテゴリーで分類:各棟を「教育」「研修」「診療」に分類することで、どこで勤務しているかの客観的なデータを取得できるようにした。

取組の効果

- ・ ビーコンを持ち歩くだけで良いので、医師に負担をかけることなく、勤怠管理が可能となった。
- ・ 医師に日々の働き方を振り返ってもらえるきっかけができた。また、医師の働き方に対する意識改革に繋がった。
- ・ 勤怠管理に関する情報を客観的なデータとして取得できるようになったことで、感覚的でしか話すことができなかったことが、根拠をもって示すことができるようになった。

現場職員の声

“医師に日々の働き方を理解していただけるようになった。日々の業務を振り返っていただき、医師の皆様にも休息の時間を確保いただけるような職場環境づくりを目指したい”

働き方・休み方改革に関する好事例

事例11: 職員からの意見を反映し法人全体で勤務負担軽減を目指す取組【異病院】



- ・ 医療法人(大阪府池田市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数75床
- ・ 職員数263名(医師:23名、看護師:88名、医療技術職及び事務職等:105名)

取組前の状況

- ・ 当院では以前から医師の負担軽減に関する取組(医師事務作業補助者の採用、当直勤務後に手術執刀医担当しない等)を実施していた。
- ・ 以前から、労働安全衛生委員会のメンバーが月に一度会議の場で、医療従事者の勤務負担軽減に関する話し合いを行っている。(医師事務負担軽減から医療従事者負担軽減に名称変更)
- ・ 取組を進めている中で、大阪府から令和2年度勤務医の労働時間短縮に向けた体制の整備に関する事業に係る意向調査の連絡があり事業に参加することとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 外来時間短縮等の取組を実施した医療従事者の勤務負担軽減

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 取組の提案・進捗確認等、情報共有を行う組織体制の整備
 - 労働安全衛生委員会メンバーを招集した会議:労働安全衛生委員会のメンバーで毎月会議を開いている。会議では取組進捗や新たな取組検討を行っている。また、新たな取組を案議に上げる際は取組に費用が掛からないものから優先的に実施している。
 - 各部署長を招集した会議:一般職員からも勤務環境改善に関する意見(要望)を取り入れるため、各部署長が職員から意見を収集し、毎月の会議で意見を出し合っている。
- ・ 令和2年度勤務医の労働時間短縮に向けた包括的な取組
 - 臨床工学技士のカテーテルの清潔操作:循環器内科医師が1名のため、緊急時など医師が一人でカテーテル操作を行っていた。医師から改善の意見があり、臨床工学技士のカテーテル清潔操作を検討した。院内で教育可能であることから取組を開始した。
 - 外来時間の短縮:以前は外来診察は19時まで実施していたが、医師のオーダー時間が遅くなり、他職種の間外労働も増えるため外来診察を18時まで、医師のオーダーは定時に依頼することを各科の部長へ説明した。外来時間の短縮は経営への影響もあるため、試験的に一部の科から実施し、その後全診療科へ拡大させた。

取組の効果

- ・ 以前から勤務環境改善の取組を実施していることから、職員の働き方を変える意識が備わっていたが、会議で自由に発言ができる環境を整えたことでより活発な意見交換が可能な組織になった。
- ・ 外来時間を1時間短縮し、オーダーを時間内に依頼することを徹底しているため、医師以外の職種の時間外労働の減少、医師も早く帰宅する意識が醸成された。

現場職員の声

“個人の意見であっても取組候補に挙げてもらうことが可能なので、勤務環境改善への意識がより高まった”

“外来時間が短縮され、医師からのオーダー時間が早くなったため、依然よりも早く帰宅することが可能になった”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例12: 新型コロナウイルスから職員を守る新たな仕組みを実践した取組【わだ小児科・循環器内科医院】



- ・ 医療法人(北海道北見市)
- ・ 病床数 0
- ・ 職員数14名(医師:2名、看護師:7名、事務職等:5名)

取組前の状況

- ・ 北見市は北海道東部に位置する人口約12万人のオホーツク圏最大の都市である。患者は北見市以外からも来院し、一日で最大270名、発熱患者は120名に達することもある。
- ・ 令和2年2月に北見市で新型コロナウイルスのクラスターが発生した。当院ではクラスターが発生後初めての診察日に88人の発熱等の患者を診察した。後日保健所からの連絡で88人患者のうち1名が新型コロナウイルスに感染していたことが分かった。
- ・ 今後も医療を提供し続ける中で、医療従事者の感染リスクを低減し、新型コロナウイルス以外の多くの患者に、これまで通りの診察を行うための取組を実施することとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 新型コロナウイルス感染リスク低減に向けた取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 感染リスク低減のためのスピーディーな意思決定
 - 安全を確保し診察を行うには早急な対策が必要のため医師同士が相談しすぐに対応を行った。職員には具体的な対策確定後に周知した。
- ・ 正確な患者情報把握のための問診票のチェックリスト化
 - 問診は病状を予測する診察の基本行為だが、患者はすべてを言うてくれるわけではなく、問診票から必要な情報が得られないことがあった。対策として、全ての項目を「あり/なし」で回答するチェックリストにし、誰が確認しても必要な情報が得られるようにした。
- ・ 濃厚接触回避のための Teams を利用した診察
 - 接触を最小限に留める診察方法:飛沫感染を防ぐため、一般診療室と感染症処置室をオンラインで繋ぎ医師が問診を行うこととした。診察・処置時のみ患者と対面し濃厚接触を回避している。また、会計も Teams で伝え、お釣りの有無も事前に確認し、極力接触を回避した方法をとっている。
 - 動線改善のためのレイアウト変更:発熱患者の診察室への滞在や医師・看護師の動線改善のため、最も効果的な利用ができるよう診察室のレイアウト(机・椅子)を変更した。
- ・ セキュリティを重視したツールの選択
 - 個人情報漏洩の観点から、利用するツールは業者等と相談し、セキュリティが最も優れている Teams を利用した。

取組の効果

- ・ Teams を使用した診察は、導入当初はこれまでの診察方法が変わるため、職員も戸惑いがあったが、時間の経過とともに、スムーズに診療が行えるようになった。
- ・ 患者との接触を極力控えて感染リスクを低減の取組を行ったことで、職員の不安やストレスが軽減された。離職者も出ず、むしろスタッフが一人増えた。
- ・ 職員からも患者からも、感染対策に力を入れているため、安心して診察を受けられると声が挙がっている。また、子どもの患者はオンラインゲームにも慣れており、楽しみながら診察を受けてくれている。

現場職員の声

“新型コロナウイルスが発生した当初は不安が大きかったが、感染リスク対策をしっかりと行っているため、安心して働く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13:リハビリスタッフの働きやすい職場環境を整備し時間外労働を削減した取組【医療法人社団和楽仁】



- ・ 医療法人(石川県 能美市)
- ・ 病床数260床 (芳珠記念病院260床)
- ・ その他施設 (介護医療院陽だまり,ほうじゅ訪問看護・リハステーション緑が丘,居宅介護支援事業所,グループホーム陽らら)
- ・ 職員数495名 (芳珠記念病院431名,介護医療院陽だまり32名,ほうじゅ訪問看護・リハステーション緑が丘7名,居宅介護支援事業所6名,グループホーム陽らら19名)

取組前の状況

- ・ 病院において、「定時」の概念がなく、職員の勤務時間に対する意識が低かった。
- ・ リハビリスタッフを含め、医療現場の職員は目の前にいる患者を診るのが当たり前の状態であり、残業をして業務を行っているという意識も低かった。
- ・ 就業規則に現状を照らし合わせ、「業務」と「業務外」の認識合わせを行い、「定時」や「残業」という概念を、リハビリスタッフに浸透させることから職場環境づくりを開始した。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ 法人リハビリスタッフに就業規則を浸透させ働きやすい職場環境づくりを目指した取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ リハビリ業務の洗い出しを行った
 - リハビリ主任が中心となり、リハビリスタッフの業務調査を実施した。業務調査の中で洗い出された業務一つ一つに対し、就業規則に照らし合わせながら「業務」と「業務外」で区分、さらに業務内容の見直しを行った。
- ・ 残業申請方法の見直しを行った
 - 残業の事前申請を徹底:以前までは定時後の「業務」に対する意識がスタッフによって曖昧であったため、所属長である室長に事前申請するよう改めて認識合わせを行った。
 - 事前申請の報告内容を統一:スタッフが室長に事前申請する際に、「残りの業務」と「業務完了の目途」を必ず報告することで、長時間の時間外労働を意識する風土を醸成した。
- ・ 長期有給休暇取得を取得できる環境をつくった
 - リハビリスタッフ全職員のプライベート充実を目的に長期有給休暇を取得できるように、勤務形態の見直しを進めた。リハビリスタッフのプライベートが充実したことはもちろんであるが、長期休暇前のスタッフの業務を他のスタッフにタスクシェアする風土が醸成された。

取組の効果

- ・ リハビリスタッフ一人当たりの有給取得日数が増加した。
1.3日(2009年)⇒8.0日(2020年)
- ・ リハビリスタッフ残業時間が減少した。
2881時間(2017年)⇒1529時間(2020年)

現場職員の声

“残業することが当たり前といった風土がなくなった。”

“タスクシェアをする風土が醸成されたことで、今まで以上にスタッフ間のコミュニケーションが取りやすくなった。”

“休暇が取りやすくなったため、プライベートや自己研鑽の時間が確保できるようになった。”

働き方・休み方の改善に関する好事例

事例14:産婦人科医師の自律的な取組による医師の働き方改革の取組【淀川キリスト教病院】



- ・ その他法人(大阪府東淀川区)
- ・ 急性期病院
- ・ 病床数581床
- ・ 職員数1435名 (医師:234名、看護師:677名、医療技術職及び事務職等:296名)

取組前の状況

- ・ 産婦人科では5年前から医師の働き方改革に取組んでいる。取組を開始する以前は、当直の翌日も夕方までの勤務するなど、労働時間が長時間化していた。
- ・ 一方で妊娠や出産した女性医師は当直やオンコールが免除されていた。その他医師の協力により勤務をカバーしていたものの、勤務時間が長時間するにつれて勤務をカバーする医師たちの不満が拡大していた。
- ・ 上記の状況を改善するために、昨年度まで、当直翌日の休暇・夏季の長期休暇、月2回平日の有給休暇取得、システムを活用した産婦人科内の情報共有ツールの活用等の働き方改革を進め、今年度も継続的に取組を実施している。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ 産婦人科における医師の働き方改革に関する取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ 医師の働き方改革を継続的に実施するための取組
 - 自律的行動の尊重:取組を実施した当初は産婦人科部長から働きかたをしてきたが、科内の医師が自律的に勤務環境を改善する意識や行動を醸成するため、医師それぞれの発言を尊重し取組の計画・実施を一任している。
 - 業務を俯瞰する:慎重的に実施している業務であっても客観的にとらえ、改善の必要性を検討している。取組の参考として、医療機関の取組のみならず、異業種の取組事例も参考にしている。
 - 取組成果の定量化:取組の成果は人件費の削減など、経営的な視点で整理し病院へ報告している。数値で成果を示すことで病院からも取組に対する理解が得られやすく、継続的な取組に繋がる。
 - 発案した施策はまず実施する:施策はまず運用し、その後改善の必要があれば、見直しをしている。まず運用することで施策のどこに問題があったのか早期に確認でき、早い段階で改善も可能となる。
- ・ 時間内に業務を終了させるための定時内カンファレンスの実施:カンファレンスは定時外に実施していたが、カンファレンスに参加した医師全員に時間外労働が生じること、子育て中の医師はカンファレンスに参加できない状態であった。そのため、カンファレンスの開始時間を柔軟に設定し、朝や昼の時間など医師が集まりやすい時間帯に実施する運用へ変更した。

取組の効果

- ・ カンファレンスを業務時間内に実施したことで、カンファレンス参加者の時間外労働が削減され、子育て中の医師も参加可能となった。
- ・ 医師間で情報を共有するツールを導入しているが、自由に発言が可能な運用としているため、医師間のコミュニケーションの向上に繋がっている。
- ・ 医師が自ら業務を改善しようとする意識が醸成された

現場職員の声

“働き方改革の取組を進めたことで、時間外労働が大きく減少した。産婦人科医師内で情報を共有するツールが導入され、自由に発言ができるため、働きやすい環境が整備されている。”

働きやすさ確保のための環境整備好事例

事例15: 様々な部署・職員が連携し病院全体でCOVID-19に対応した取組【東京女子医科大学病院】



- ・ 大学病院(東京都新宿区)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数1,194床(一般病床:1148床、精神病床:46床)
- ・ 職員数2,821名(医師:831名、看護師:1,124名、医療技術職及び事務職等:866名)

取組前の状況

- ・ 2020年1月16日武漢への渡航歴がある男性の感染が報告され次第に感染が拡大する中で、これまでに発生した、SARS、新型インフルエンザ、MERSとは感染力異なることと認識をした。
- ・ 当院では移植後・膠原病・血液疾患・悪性腫瘍など免疫抑制状態の患者や重症患者が多く通院しており、早急にトリアージの必要があると判断した。
- ・ 通常診療を確保しつつも、今後陽性患者、陽性疑いの患者が多数来院することが予測され、院内感染防止を徹底させること、陽性者に対する治療の体制を整えるため、院内全体でCOVID-19への対応をとることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 病院全体で対応するCOVID-19への取組

【運用面での工夫/特徴】

・ COVID-19へ対応するための新たなチームの組成:

- チーム・コロナ:陽性者増加に伴い、院内でCOVID-19への対応方針やマニュアル整備、院内感染防止を徹底するために、医師、看護師、薬剤師等、各部署からのメンバーで構成されるチームを組成した。
- 院内感染予防対策の徹底:決定した内容(フロー、マニュアルなど)は、電子カルテのトップ画面に情報を掲載し全職員へ周知している。特に緊急入院患者はCOVID-19疑い患者として初期対応を行い、装備や隔離について細かくルールを設けて院内に周知して、徹底した院内感染予防対策をとった。
- COVIDチーム:内科系診療科より担当医師を派遣してもらいチームを組成し、陽性患者、疑い患者の外来・入院診療を担当した。
- 総合内科GIM: COVIDチームを拡充させ、COVID-19陽性・疑い患者を含めた総合内科(GIM: general internal medicine)チームを組成した。
- ・ COVID-19対応に向けた院内ハード面の改修
 - 陽性者入院病棟の設置:糖尿病センターが使用していた病棟や医局を陽性者病棟へ改修した。
 - 発熱外来センターの設置:外来センター前のトリアージで、感染徴候のある患者は別棟の発熱外来で診察するフローとした。発熱外来は陰圧機設置を完備した個室になっており、職員は防護服対応など感染対策をとったうえで診察、検査を行っている。
- ・ COVID-19対応する職員への対応
 - 職員用ホテルの手配:陽性者を治療する職員が家族へ感染させてしまうかもという不安を取り除くため、病院近隣のホテルを確保し、職員が利用可能とした。
 - 精神神経科によるリエゾン活動:チーム・コロナに参画する精神神経科医師・心理士が、患者だけでなく、職員のメンタルヘルスの対応をとっており、気軽に相談できる仕組みとしている。

取組の効果

- ・ 今回COVID-19に対応する中で、情報共有の場を頻りに設けた。現在も総合内科GIMでは毎日、朝・夕のミーティングを欠かさず実施している。診療科や職種を超えた職員が集まった中でチームワークを取り行動がとれているのは、情報共有を密にとり、職員が同じベクトルで対応できたことが大きい。
- ・ 精神神経科のリエゾン活動は、COVID-19の対応が長期化する中で職員の不安を取り除く活動として大きく貢献した。特に重症患者対応をする看護師はメンタル不調に陥りやすい傾向がある中で重要な取組であった。

現場職員の声

“COVID-19への対応が長期化する中でメンタル的に厳しい状況にあるが、職員をサポートする仕組みが整備されていることや、情報が職員まで開示されることはよいと思っている。”

働き方・休み方に関する好事例

事例16: キャリア支援センターが中心となり医師に休暇取得を促した取組【豊川市民病院】



- ・ 地方公共団体(愛知県 豊川市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数527床(一般病床454床、精神病床65床、結核病床8床)
- ・ 職員数1093名(医師:206名、看護師:533名、医療技術職及び事務職等:354名)

取組前の状況

- ・ 当初は初期臨床研修医のリクルート活動や研修・教育を目的とし、臨床研修センターを立ち上げた。平成25年に新病院に移転したことをきっかけに病院の全職員を横断的にキャリア支援することができないかと考えた。
- ・ 平成29年に全職員を対象とした横断的組織としてキャリア支援センターを設置し、これまでの人材確保、人材育成、資格取得支援に加え、子育て支援など働きやすさ確保のための環境整備の企画・立案等も行えるようにした。
- ・ 働きやすい職場環境を整備するために、WG(ワーキンググループ)を立ち上げることから取組を開始した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ キャリア支援センターが中心となり医師に休暇(育児休暇・年次休暇)の取得を促した取組

【運用面での工夫/特徴】

・ WGのメンバーは働きやすい職場環境整備に向け、尽力できる職員で構成した

- WGはキャリア支援センター、庶務課のメンバーで構成された。病院長が「病院の働き方を変えてくれる」と考えた女性医師をリーダーとして選任するとともに実働ができる女性医師1名も人選した。

働きやすい職場環境を整備するためにアンケートを実施した

- 最初に女性医師に対し、女性が働きやすい職場について、女性の医学生の意見も取り入れてアンケートを実施し、その後、男性医師に対し、医師として働きやすい職場についてアンケートを実施した。女性医師は育児に関して不安を感じており、男性医師は休暇全般について取得することを意識していないことがわかった。

・ 休暇取得促進のための施策

- 育児休暇取得促進のためのパンフレット作成:育児休暇後の職場復帰に関する支援や制度までが記載されたパンフレットを作成し、女性医師と男性医師全員に配布した。
- 診療科各所属長への年次休暇取得促進:病院長から各診療科所属長に対し、年次休暇取得を促した。診療科所属長が休暇を取得することで、他の医師も休暇を取得しても良いという雰囲気が醸成された。

取組の効果

- ・ 妊娠した女性医師全員が出産休暇と育児休暇を取得している。
- ・ 1名の男性医師が育児休暇を取得し、現在は部分休業を取得している。
- ・ 医師一人当たりの年次休暇取得日数が増加している。
3.3日(2018年)⇒6.0日(2019年)

現場医師の声

“以前は年次休暇を取得する習慣がなかった。現在は年次休暇を取得しやすくなったので休みやすい環境になったように感じる”

“医師が働きやすい職場に向け、医療の質を落とさず、効率良く業務していくことも検討しなければならぬ”

職員の健康支援に関する好事例

事例17: 医療従事者の心の健康を維持向上させるためのメンタルヘルス対策の取組【JA山口厚生連】



- ・ 社会保険関係団体(山口県 山口市)
- ・ 病床数845床 (周東総合病院:360床、長門総合病院: 303床、小郡第一総合病院:182床)
- ・ 職員数1436名 (周東総合病院:579名、長門総合病院: 448名、小郡第一総合病院:409名)

取組前の状況

- ・ 山口県厚生農業協同組合連合会でメンタルヘルス対策室の設立が計画されているときに、JA山口の別部署に配置になっていた。
- ・ 心理カウンセラーの資格や臨床心理業務に精通していることを履歴書で確認した山口県厚生連本部から、急速メンタルヘルス対策室長として迎入れられたことがきっかけで、メンタルヘルス対策を実施することになった。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ 職員個別の事情に配慮したメンタルヘルス対策の取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ メンタルヘルス対策室認知度向上のための仕掛け
 - メンタルヘルス対策室啓発用カードの配布:職員が常時携帯し必要な時にすぐに連絡できるよう、メンタルヘルス対策室の連絡先、相談場所等を記載したカードを作成し職員へ配布した。
 - 保健師との連携:職員の中にはメンタルヘルス対策室の利用を躊躇する場合もあるため、保健師からも利用を促してもらうように連携した。
- ・ ストレスチェックに独自の質問項目を追加
 - 一般的なストレスチェックの項目は職員の状態を把握しきれないため、生活上のストレス、最近の問題等、独自の質問事項を追加し、より正確な情報を把握できるようにした。
- ・ 職員個別の事情に配慮した対応
 - 柔軟な面談場所の設定:相談場所は基本的に院内やメンタルヘルス対策室で実施しているが、職場を離れることで本音を話してくれることもあるため、喫茶店の利用など個人毎に柔軟に対応を行っている。
 - あらゆる角度から職員のストレスに対応:メンタル不調の要因は職場環境のみならず家庭環境など様々である。真の要因を把握し対策を取る必要があるため、対象職員からあらゆる情報を聴き取りし、個人毎に最もよい対策を取っている。

取組の効果

- ・ メンタルヘルス対策室の設置当初はストレスチェックの回収率は60%程度であったが、最近では90%超を達成している。
- ・ 職員個別の事情に配慮した対策を行っていることが認知され、職員からの問い合わせ件数が増加している。
- ・ 令和元年度のカウンセリングは202件実施し、8年間の累計で1,833件に達している。

現場職員の声

“職場のみならず、私生活の悩み(子供の進路相談等)についても親身に話を聞いてくれる。”

職員の健康支援に関する好事例

事例18: 健康経営優良法人の認定を受けた法人全体の職員健康支援の取組【医療法人社団久英会】



- ・ 医療法人社団(福岡県久留米市)
- ・ 回復期機能
- ・ 職員数309名 (医師:10名、看護師:77名、医療技術職及び事務職等:205名)

取組前の状況

- ・ 当法人では、法人理念の第一に「職員の幸福度向上を目指し、健康経営を実践します」と掲げていることから、平成21年度より敷地内禁煙制度導入するなど、職員の健康管理に力を入れていた。
- ・ 平成28年度に健康経営優良法人認定制度が施行されてからは、健康支援の組織体制を再構築し経営企画室として事務や衛生管理委員からもメンバーを招集している。さらに、外部コンサルタントを活用し、職員の健康支援の取組を向上させている。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ 職員の健康支援に関する取組
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ 健康支援の施策を継続的に運用するための包括的取組:
 - 会議場で取組施策の確認:法人の健康増進の取組等を検討する健康経営会議で施策の計画・スケジュールや進捗等を話し合っている。
 - 職員へのアンケート調査:毎年職員から健康管理に関するアンケートを実施している。職員の意識調査をするだけでなく、職員の意見を吸い上げて健康支援の施策を検討している。
 - 管理職を対象とした健康経営セミナー:施策を計画するだけでなく、職員に運用されることが重要なため、職員に近い管理職を対象にセミナーを実施し、管理職の健康管理に対する意識や知識向上を図っている。
 - 段階的な取組の実施:健康支援の取組は職員の間や組織体制が整備されていた医療法人から開始し、その後法人全体へ拡大させた。
- ・ 職員の健康支援のための包括的取組
 - 健康管理アプリの導入:健康診断結果や歩数計など、職員が自身の健康状態を管理できるスマートフォンアプリを配信した。
 - 食事の選び方セミナー:管理栄養士が外食時の食べ物の選び方やお勧めする食材などが学べるセミナーを実施した。
 - 健康診断データの分析:健康診断の結果から再検査の勧奨や職員の健康診断のデータを分析し、健康支援の施策を検討している。

取組の効果

- ・ 様々な健康支援の取組を実施したことで、法人が健康経営優良法人認定制度に認定された。
- ・ 健康支援の取組を充実させてからは職員の離職率が改善した。法人全体2018年18.8%⇒2019年11.2%
- ・ 健康診断の受診率は100%。50人未満の事業所でもストレスチェックを実施。
- ・ メタボリックシンドローム判定者への治療(食事療法・運動療法等)の実施率が向上した。2017年33%、⇒2018年50%⇒2019年71%

現場職員の声

“健康経営の取組開始にあたり、職員が一緒に行う取組(歩数イベント、スポーツ活動支援等)から実施されたため、ゲーム感覚で楽しみながら運用できた。”

働き方・休み方改善に関する好事例

事例19: 昼休憩時間の確保に向けた皮膚科医局の取組【東京女子医科大学病院】



- ・ 大学病院(東京都新宿区)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数1,194床(一般病床:1148床、精神病床:46床)
- ・ 職員数2,821名(医師:831名、看護師:1,124名、医療技術職及び事務職等:866名)

取組前の状況

- ・ 平成28年に施行された女性活躍推進法に基づき事業行動計画を策定し、女性医療人キャリア形成センターをはじめとした院内体制を整備した。
- ・ 事業行動計画の中には女性教授や女性管理職の割合を30%にする、育児・介護制度や就業規則の周知、臨床系教員等の短時間勤務の制度化等が掲げられた。
- ・ 勤務環境改善の取組としてダイバーシティ研究環境整備事業推進室では、全科医師業務を事務職へのタスクシフトを検討していたが、医師へアンケートを実施したところ、全体の取組よりも各医局において生じる個別課題への取組ニーズが高いことが分かった。
- ・ 上記を踏まえて、平成29年度から医局の勤務環境改善を実施することとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 昼休憩時間確保のための外来時間調整、逆紹介率の推進の取組

【運用面での工夫/特徴】

・ 昼休憩時間確保のための包括的な取組

- 医師へのアンケート実施:取組実施に当たり現状を調査するため、医師に昼休憩をどの程度とれているかアンケートを実施した。アンケートにより現状を把握すると共に改めて休憩時間が取れていないことを実感した。
- 外来時間の調整:外来診療は予約制であるため、外来患者数の調整は可能であるが、患者のニーズに応えるため十分な昼食時間の確保は難しかった。そこで最低限の昼食時間を交代でとるよう促し、残りの休憩時間確保のため、午後の外来終了時間を早めて、個々にマネージメントできる時間とした。
- 逆紹介率の推進:休憩が取れない理由の1つに、本来の予定を超えた外来患者数が増える。適切な患者数に調整するため、周辺医療機関への逆紹介を強化した。皮膚科の外来患者のニーズとして、軽症でも他科の診療に併せて受診を希望するケースが多い。地域連携の観点からも大学病院で診療すべき患者の選定(緊急性、重症度)を行い、周辺医療機関への逆紹介実施した。
- 医師間の声掛け:昼休憩確保の仕組みを構築するだけでなく、医師間でも昼休憩時間を意識して確保するために、互いに声掛けを実施している。

取組の効果

- ・ 取組を実施した結果、診療を優先させることから昼休憩時間の大幅な改善までの結果を得ることはできなかった。しかし、医師間で勤務環境を改善しようとする意識を醸成できた。
- ・ 担当患者の外来診療が終了し、早めに休憩をとることができる場合は、他の医師の昼食を代わりに購入するなど助け合いの精神が醸成された。
- ・ 外来患者数をコントロールするために、周辺医療機関への逆紹介を推進したことで逆紹介率が向上した。

<逆紹介率>2019年4月22.1% ⇒ 12月47.5%

現場職員の声

“今回の取組を実施したことで、医師の勤務環境改善への意識が向上したと感じる。勤務環境改善の取組において目標を達成することは大切だが、少しでも意識して行動できるようにすることが重要であると思う”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例20: 医療支援ピクトグラムシステムを用いた環境整備の取組【愛知厚生連海南病院】



- ・ 社会保険関係団体(愛知県弥富市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数540床(急性期病床534床、感染症病床6床)
- ・ 職員数1118名(医師:138名、看護師:572名、医療技術職及び事務職等:408名)

取組前の状況

- ・ 地域医療を担う中で患者に質の高い、安全・安心な医療を提供するために、電子カルテシステムを更新し、院内の情報共有を大きく改善できるようになった環境が整いつつあった。
- ・ 患者ごとの注意事項や診療スケジュール等情報は電子カルテシステム上で管理されていたが、情報共有や伝達のために、病室の床頭台や壁にメモ用紙が多く貼り付けられている状態であった。
- ・ 医療スタッフ間の情報連携をよりスムーズにするためには、古いメモが貼り付けられていたり、貼る場所が異なっているといった課題を解決する必要があった。医療スタッフが病室にいながら必要な情報を確認できるよう、医療ピクトグラムシステムの導入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】

・ 医療支援ピクトグラムシステムを利用した「患者参加型医療」の取組

【運用面での工夫/特徴】

・ 看護部が主導となりピクトグラムシステムに反映すべき情報を整理

- 日々の患者状態を把握する看護部が中心となり、論文や他病院の事例を参考にしながら、医療スタッフ間で共有すべき情報(入院患者の状態や看護における注意事項)を整理した。
- ・ 最新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、検査等のスケジュールがリアルタイムに患者に共有される。また、権限設定することで、特定の病棟にお知らせを共有することが可能である。(例:小児科病棟にてクリスマス会を開催します。)
- ・ 「患者参加型医療」の実現に向け、患者自身がピクトグラムシステムを操作し情報入力
- 退院後に患者自身が健康状態を把握する習慣を持ってもらうために、自立した入院患者には食事量や排便回数を入力してもらうようにしている。

取組の効果

- ・ ピクトグラムシステムの導入によって、患者基本情報が整理された。記載されている内容から、正確かつ迅速な情報共有が可能となったことで、患者への適切なケアにつながった。
- ・ 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、ピクトグラムシステム導入以前のように、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。また、メモの作成や貼り付けの手間が減ったことで、病室の環境改善につながった。

現場職員の声

“患者や家族に対し、易くかつ正確に情報共有することが可能となったため、入院患者の不安減につながっている”

“ピクトグラムシステムを導入したことによってメモを作成しなくて済むようになった。ピクトグラムシステムなしの業務にはもう戻れないと思う”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例21:職員が生き生きと働ける職場環境を整備した看護部のワークライフバランスの取組【筑波学園病院】



- ・ その他(茨城県つくば市)
- ・ 急性期病院
- ・ 病床数331床
- ・ 職員数584名 (医師:118名、看護師:335名、医療技術職及び事務職等:131名)

取組前の状況

- ・ 2015年に実施した看護部の職員満足度調査において、「公平な評価が実施されていない」、「部署によって有給休暇の取得日数に差があり公平ではない」などの意見が寄せられた。
- ・ 看護部長が茨城県の看護労働委員会を務めていたことから、看護協会が主催するWLB*推進ワークショップの第2期へ参加した。
- ・ 第1期の施設の取組内容と成果が目標に向かって生き生きと取り組んで、グループワークしている光景は団結力もあり素晴らしいこと、そして調査結果から表在化した課題解決のため、当院でもWLBの取組を始めることとした。

*1:ワーク・ライフ・バランス

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 財団全体の取組への足掛かりとなった看護部のWLBの取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 取組をスムーズに進めるための他職種も交えた体制整備:WLBの取組は、職員の労働時間や休暇に関連するため、看護部だけでなく人事部長も交えワークライフバランスワーキングチームを体制化した。
- ・ 職員同士のお互い様の気持ちで実現した長期休暇制度:職員から「長期休暇とは何日か」アンケートをとり、平均値となる7日程度の連続した休暇を希望時期に取得可能な制度を導入した。半年先までのカレンダーを提示し、各自に休暇の希望をとっている。長期休暇をとると他の職員に迷惑がかわかると考える職員もいるが、皆が平等に休暇をとれるようお互い様の気持ちでサポート体制をとっている。
- ・ 人事評価とラダーをリンクさせた人材育成の仕組みの構築
 - 看護の質向上のため取組んでいるラダーと人事評価の仕組(等級・給与)をリンクさせ、ラダーと人事評価の同じ項目で評価可能にした。運用においては、年に3回上司・部下間で面談を実施し、目標設定や評価結果のフィードバック、業務に対する相談等を行っている。
- ・ 看護師の勤務負担軽減のためのタスクシフトの包括的取組
 - 24hメッセージジャー:書類などの搬送業務を代行するメッセージジャーが24時間365日勤務し、看護師の業務負担を軽減している。
 - 薬剤師による1日毎の調剤管理:内服薬は1日毎に薬剤師がラックで管理しているため、看護師の確認業務がタスクシフトされた。
 - 薬剤師による24時間点滴の調剤調整:タイムリーな調剤調整を実施していることから、フロアにストック薬剤管理がなく、調整業務がタスクシフトされた。

取組の効果

- ・ これまで長期休暇は夏にしか取れないと職員間で誤った認識がなされていた。長期休暇制度を取り入れたことで、時期に関係なく希望で休暇が取れることが浸透した。申請した希望に対して98%職員が希望通りに休暇を取得できた。有給休暇取得率は75%であった(2018年度実績)
- ・ 看護部の取組が成功したことで、財団の経営層もより一層取組に力を入れ、現在は看護部のみならず、全職種を含めたWLBの活動に拡大している。

現場職員の声

“ 職員の希望を基にまとまった休暇の取得が可能になった。また、長期休暇ではなく7日間を分けて休暇を取得するなど取得方法も自由に選択できる”

“タスクシフトの取組を実施したことで、看護師の勤務負担が軽減され時間外労働時間が減少した”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例22:5S活動を活用した職場環境整備についての取組【県立広島病院】



- ・ 地方公共団体(広島県 広島市)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数712床 (一般病床662床、精神病床50床)
- ・ 職員数1461名 (医師:228名、看護師:791名、医療技術職及び事務職等:442名)

取組前の状況

- ・ 様々な業務改善の取組を行ってきたが、病院全体で組織的・継続的な取組には至っておらず、5S活動*もスローガンだけの活動となっていた。
- ・ トヨタ生産方式を導入して業務改善活動に成功した病院を視察し、改善推進室(KPO)を組織し、病院全体で組織的・継続的な取組を実施する重要性を認識した。
- ・ 病院全体で5S活動を展開し、一層の患者サービス向上、医療の質向上、職員負担軽減を図るため、改善推進部を設置し、改善活動をスタートさせた。

*1:5Sとは「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」を示し、身の回りの物や業務を対象とし、整理整頓を通じムダを削減する活動

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 5S活動を通じて職場環境を改善させるだけでなく、組織活性化や人材育成を目指す取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ スローガンだけでなく5S活動を段階的に再開
 - 5S活動を実効性のあるものにするために、「物の5S」「業務の5S」の活動研修会を段階的に開催し、院内で定めたルールに従い5S活動を本格的に開始した。
- ・ 年2回(上半期・下半期)、院内56部署を対象に5Sラウンドを実施し、上半期は外部講師が、下半期は職員で構成する5S推進部会が評価を行う
 - 外部講師による評価と、複数部署から選任された5S推進部会員による評価を実施する:客観的な評価を実施するための助言をいただくために外部からアドバイザーを招聘し、取組姿勢や成果を軸にした評価基準を作成した。
 - 院内ラウンドを実施し評価する:院内で定めたルールに従い活動ができていないか、成果が表れているかを確認するために、評価基準をもとに院内ラウンドを実施している。
- ・ 院内ラウンドの実施後に5S活動報告会を実施
 - 院内ラウンドを実施した後に報告会を行っている。報告会において、ラウンド評価点発表、表彰式、部署での取組報告などを実施している。

取組の効果

- ・ 「物の5S」の活動内容の評価点の上昇H27年度 平均41.2点 ⇒ R2年度 平均68.3点(+27.1ポイント)
- ・ 職員の5S活動への取組意識の上昇[アンケート結果(5S活動継続の意向)]H27年度 69.0% ⇒ R2年度 88.1%(+19.1ポイント)
- ・ 「業務の5S」についても、業務の標準化や人件費・材料費のコスト削減等の効果が得られている。R2年度は約800万円の費用を削減することが見込まれている。

現場職員の声

“ 職員の動線を考えた「物の5S」を行うことで、動きやすさが増し、働きやすくなった”

“「業務の5S」とおし、「このような業務に変えたいんだ」という業務改善目標をしっかりと持たないと業務改善が進まないと思った”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例23:臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境整備を行った取組【川崎幸病院】



- ・ 社会医療法人社団(神奈川県 川崎市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数326床 (急性期病床277床、ICU24床、HCU25床)
- ・ 職員数1070名 (医師:125名、看護師:546名、医療技術職及び事務職等:399名)

取組前の状況

- ・ 当院の周辺には大学病院や公的病院が多く存在し、当院には新卒看護師が集まらない状況であった。
- ・ 地域の潜在看護師を集めるべく業務にブランクがあり、復職に不安がある人達を対象とした復職支援セミナーを開催し、潜在看護師の確保に努めてきた。
- ・ 復職支援セミナーを開催した結果、看護師数も増えてきたことから、次のステップとして「看護師として働きやすい環境は何か」という視点で、看護部として働きやすい職場環境づくりの検討を開始した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ **臨床現場を離れた職員に対する働きやすい環境を提供する取組**

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **ブランクがあり復職に不安がある看護師に対し、知識面と技術面の教育を実施**
 - 病院にて復職支援セミナーの実施:病院HPIにて、復職支援セミナーに参加する方を募っている。最大で10年以上も臨床現場から離れている方もいるため、復職支援セミナーにおいて、看護必要度等、現在の医療において必要な情報を説明した。
 - 臨床現場復帰に向けた研修:シミュレーターを使い技術面の感覚をつかんでもらえるような研修を複数プログラムに組み込んでいる。さらに電子カルデシステムの使い方で臨床に必要な知識を丁寧に説明している。
- ・ **短時間勤務制度を導入した**
 - 育児や介護など必要に応じて、フルタイム勤務ではなく、短時間での勤務で正規職員として働くことができる制度を導入した。
- ・ **短時間勤務職員への待遇を手厚くした**
 - 短時間勤務制度を利用している職員は正規職員であるので、外部研修への参加を認めている。また、短時間勤務からフルタイム勤務に勤務形態を変更していくが、育児や介護の都合で短時間勤務形態に戻すことも可能とした。

取組の効果

- ・ 潜在看護師の採用人数が増加傾向にある。1人(2010年)⇒27人(2020年)
- ・ 家族の転勤の都合で退職者がいるものの、育児を理由で退職する人がいなくなった。
- ・ 職員の満足度が高く、勤続年数が長い職員が増えてきた。

現場職員の声

“この病院であれば、子育てしながら働くことができるし、子育てのために仕事を辞めなくていいと思える職場だ”

“短時間勤務で働ける職場なので、仕事と家庭の両立が可能である。そのため、家族に看護師として再度働くことに反対されなかった”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例24:情報共有システムから職員の業務改善提案を受け付け職場環境を改善した取組【岡山二人クリニック】



- ・ 医療法人社団(岡山県 岡山市)
- ・ 病床数18床
- ・ 有床診療所
- ・ 職員数66名(医師:6名、看護師:17名、医療技術職及び事務職等:43名)

取組前の状況

- ・ 2011年の新棟の増設に伴って、診療スペースが広がったため、データ入力と管理を一元化するシステムを拡充した。
- ・ チーム医療を重視しており、職員相互が情報共有できるシステムを導入することにより、①医療の質の向上、②患者の信頼度向上、③職員の働きやすい職場に繋がると考えた。
- ・ 情報共有システム(グループウェア)を用いて、職員から働きやすい職場づくりに向けた提案を受け付けるような運用を定め、職員の働きやすい職場づくりを開始した。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ **情報共有システムを用いて職員から提案を受け付けることで働きやすい職場環境づくりを目指した取組**

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **職員に対し、職場の改善提案を出すことが働きやすい職場づくりに繋がることを示し続けた**
 - **理事長が業務を改善していく必要性を継続的に発信した:**理事長が職員に対し、「業務の中で問題点を見つけ改善することが、患者にもクリニックにも重要であり、信頼に繋がる」ということを発信し続けた。
 - **提案し業務改善することを組織の方針とした:**組織風土憲章や運営方針に「より良いクリニックを目指すために問題点を見つけ改善すること」と記載した。組織の方針が示されたことによって、職員が自発的に業務改善の提案ができるような雰囲気に変化した。
- ・ **働きやすい職場に向け、職員が週休三日制を提案した**
 - より良い職場環境づくりに向け、職員から週休三日制の提案があり、クリニックの勤務形態の一つとなっている。
- ・ **業務の問題点抽出と提案をした職員を評価した**
 - 人事評価においては、職員の知識習熟度や技量を評価している。さらにクリニックへの貢献度として業務の問題点抽出と提案を行ったかどうかについても評価している。

取組の効果

- ・ 現在、週休三日勤務している技術系職員が4名いる。
- ・ 職員一人当たりの有給休暇取得率が増加した。
88.5%(2016年)⇒93.8%(2019年)
- ・ 業務改善したことにより職員一人当たりの残業時間が減少した。
48.2時間(2016年)⇒24.9時間(2019年)

現場職員の声

“社会情勢も患者の要望も年々変化している。それに伴い業務も変化していくので、それらに対応できる職員が育成されている”

“週休三日制も採用されるクリニックであり、勤務シフトの希望も通りやすい。働きやすい職場なので、お互いがフォローし合いながら勤務できる”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例25:看護師の離職率改善に向けた看護部の包括的取組【NTT東日本関東病院】



- ・ その他(東京都品川区)
- ・ 病床数: 594床(一般病床544床、精神病床50床)
- ・ 急性期機能
- ・ 職員数1591名(医師:224名、看護師:785名、医療技術職及び事務職等:582名)

取組前の状況

- ・ 当院は民間企業立の医療機関のため、福利厚生は充実している。一方で、転居や育児・介護への専念や転職など様々な理由で2015年頃に看護師の退職が重なって発生した時期があった。
- ・ 看護師の質を維持して医療を提供するためには、退職した職員の補充が必要であったため、本社、人事部と協議し採用数を増員した。
- ・ 人員の補充だけでなく、定着も必要なことから、看護師の離職率低減に向けた施策をとることとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 看護師の離職率改善の取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **現場発信による看護師の離職率低減の取組決定:**看護部長、副看護部長、部署長・主任を交えた部署面談や教育・人事担当の副看護部長等とのディスカッションの中で施策を実施を決定している。施策は現場の意見を聞き入れてボトムアップで実施検討している。
- ・ **離職率低減に向けた包括的取組:**
 - **定期ローテーションの実施:**ローテーションは年1回実施していたが、定期的に希望を出せない職員もいたことから、部署の活性化とモチベーション向上を図るため年3回定期実施とした。
 - **院内留学の実施:**定期ローテーションの前段として、短期的に他部署への留学を可能とした。自身のスキルアップのみならず、自部署では体験できない入院から退院までの患者の流れの体験や他部署職員との連携も可能なことから、貴重な制度である。
 - **アサーティブ研修の実施:**若手看護師が発言しづらい雰囲気があるなどの意見を受け、職場のコミュニケーション活性化を目指し、外部講師を招いたコミュニケーション研修を実施している。フォローアップ研修も実施している。
 - **新人看護師教育体制の整備:**一時期離職者が多かったこともあり、数年は50名程度の新人採用を実施した。教育には時間も教える側の苦勞もあることから、教育支援開発部門の専従者が介入して教育を実施している。部署の教育担当者にも他部署の教育方法を共有するなどの支援を実施している。

取組の効果

- ・ 現場の職員の意見を踏まえ、離職率低減に関する様々な施策を実施したこと、2015年は11.7%あった離職率が2019年には6.0%まで低減することができた。
- ・ 昨年度は院内留学を制度約20名が利用し自身のスキルアップ等に役立てている。

現場職員の声

“院内留学や定期ローテーションの仕組みがあることで、自身のスキル向上や将来の設計、現在実施している業務を俯瞰して見つめ直す機会に恵まれていると感じる。”

“アサーティブ研修を受けたことで、相手の気持ち配慮した発言や業務の調整ができた。結果として働きやすい職場環境が整備できた。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例26:職員の業務提案を制度化することで働きやすい職場環境を整備した取組【医療法人社団水生会】



- ・ 医療法人社団水生会(山口県 山口市)
- ・ 病床数60床(柴田病院 60床)
- ・ その他施設(介護老人保健施設アユース、訪問看護ステーションアクティブ大内、居宅介護支援事業所アユース他3施設)
- ・ 職員数295名(柴田病院127名及びその他施設168名)

取組前の状況

- ・ 職員それぞれが担当する業務内容と業務手順が属人化し、基準が不明瞭であったため、業務の引き継ぎや教育がスムーズに行えていなかった。そこで法人全体で、法人のルール決めをするために全部署で、統一した書式の業務マニュアルを作成することを取り決めた。
- ・ 業務内容が陳腐化しないためにも、常に職員が業務を見直し、改善していかねばならないと考えた。
- ・ 業務改善の提案を行い、マニュアルの改訂につなげることを業務の一部として制度化することによって、多くの提案が集まり、①職員自らが考え行動できる人材の育成、②組織の成長、③医療の質の向上に繋がるのではと考えた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 「業務改善提案」を制度化することで職員から多くの業務改善を提案してもらい、働きやすい職場環境づくりを目指した取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **法人として業務改善の重要性を発信した**
 - 理事長・副理事長をはじめとする経営層が「業務改善は組織の成長に必要不可欠であり、職員自ら考え行動することが働きやすい職場につながる」という主旨の説明を全体発信及び個別対応で実施し、動機づけを図った。
- ・ **業務改善提案内容を人事評価対象とした**
 - 業務改善は組織の成長につながるため①業務効率の向上、②経費の節減、③サービスの向上に繋がる提案を行った職員を提案数と提案の質の点数決めを行い、評価・表彰を実施した。職員の貢献度合いが見え、納得感の醸成と改善活動の継続に繋がっている。
- ・ **職員から提案された業務改善はすべて経営層が確認し、検討結果をすべて公表した**
 - 職員から提出された業務改善提案は経営層がすべて確認し、すぐに改善可能か、低コストで実現できるか等の観点から採用と不採用の判断を行っている。提案内容が採用不採用については、どのような理由でそのような判断に至ったかを法人のネットワーク掲示板で確認できるようにしている。

取組の効果

- ・ ルールづくりから、改善まで繋げる事で、不安感が減少した。
- ・ 職員から働きやすい職場づくりに向けた提案がなされたことで、離職率が減少した。
13.4%(2017年)⇒7.1%(2019年)
- ・ 業務効率が向上したことにより職員一人当たりの残業時間が減少した。
約24時間(2020年4月)⇒約19時間(2020年10月)

現場職員の声

“業務改善してほしいと提案すると、経営層がしっかりと検討してくれていると感じている。”

“提案した内容が受け入れられると、自分も組織に貢献できているんだと感じられる。”

“年に一度、業務改善の表彰式が行われ、報奨してもらえるのは嬉しい。来年も提案しよう！頑張ろう！と思える。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例27: 職員にとって働きやすい職場環境を整備するためのWLBの取組【下館病院】



- ・ 医療法人(茨城県筑西市)
- ・ 精神病院
- ・ 病床数154床
- ・ 職員数186名 (医師: 16名、看護師: 39名、医療技術職及び事務職等: 9名)

取組前の状況

- ・ 当院では約20年ほど前から働きやすい職場環境作りに取り組んでおり、離職率が低く、時間外労働も少ないため、働きやすい環境が整っていた。
- ・ 一定数の職員が定年退職を迎え、世代交代の時期を迎えるにあたり、職員満足度調査を実施したところ、病院の将来像が見えない、公平な評価を望む意見が多かった。(課題を認識した)
- ・ 把握した課題を改善するために、看護職、ケースワーカー、事務職で構成される7名の体制を組織化し、さらに看護協会のワークライフバランス推進ワークショップに参加しながら取組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】

・ 職員の意見を反映させたWLBの取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **経営層の早期決断による取組施策の着手:** 職員要望に対し理事長が今できることはすぐに実施する考えのもと、早期に取組に着手した。直ぐに取組むことができ、成果が出やすいため、職員のモチベーションアップに繋がっている。また、病院の将来性を明確にするため、今後の病院の改革プランを職員に対して発信している。
- ・ **職員の意見を吸い上げるための工夫**
 - **アンケートの実施:** アンケートを利用して職員から勤務環境改善の要望を収集した。
 - **投書箱の設置:** 職員が勤務環境改善に対する要望を記載し、無記名でもよいので意見可能とした。
 - **理事長へ直接依頼:** 全職員が理事長に対して、直接メールで勤務環境改善に対する要望を送れるようにした。
 - **職員の意見に対する回答の用意:** 意見を出したはよいか進捗が分からなければ、職員の期待度は低下するため、職員から吸い上げた意見1つ1つに対して回答を準備した。
- ・ **他施設の成功事例を活用**
 - 看護部が参加している茨城県のWLB推進ワークショップで他施設が取組んだ事例を参考に腰痛体操を取り入れた。ワークショップでは様々な施設の取組や情報を共有することができる。

取組の効果

- ・ 職員の意見を反映したことで、職員の意識が向上した。「今の勤務先は長期的な視点で経営している」38%⇒62%、「今の勤務先にてできるだけ長く働きたい」66%⇒79%(平成27年、29年度のアンケート結果)
- ・ 様々な取組により職場環境が整ったことで、既存職員が知り合いを紹介してくれるようになった。現在職員の募集を行っていないが就職を望む声が多く寄せられている。

現場職員の声

“これまでは病院の将来像が見えず不安を感じることもあった。しかし、理事長より将来像が掲げられ、現在も改革が進捗しているため、将来に対するモチベーションが向上した”

“職員の意見を基に様々な取組を実施してくれているため、長期的に勤務したいと思える職場となった”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例28: 臨床・研究・教育を基軸とした乳腺・内分泌外科による医局の組織風土改革の取組【東京女子医科大学病院】



- ・ 大学病院(東京都新宿区)
- ・ 高度急性期機能
- ・ 病床数1,194床(一般病床: 1148床、精神病床: 46床)
- ・ 職員数2,821名 (医師: 831名、看護師: 1,124名、医療技術職及び事務職等: 866名)

取組前の状況

- ・ 平成28年に施行された女性活躍推進法に基づき事業行動計画を策定し、女性医療人キャリア形成センターをはじめとした院内体制を整備した。
- ・ 事業行動計画の中には女性教授や女性管理職の割合を30%にする、育児・介護制度や就業規則の周知、臨床系教員等の短時間勤務の制度化等が掲げられた。
- ・ 勤務環境改善の取組としてダイバーシティ研究環境整備事業推進室では、全科医師業務を事務職へのタスクシフトを検討していたが、医師へアンケートを実施したところ、全体の取組よりも各医局において生じる個別課題への取組ニーズが高いことが分かった。
- ・ 上記を踏まえて、平成29年度から医局の勤務環境改善を実施することとした。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

・ 女性医師の働きやすい職場環境整備、医師の育成計画策定

【運用面での工夫/特徴】

- ・ **ダイバーシティ研究環境整備事業推進室の医局支援の取組**
 - **教授への取組依頼:** 取組を実施する診療科への依頼は教授へ事業概要を説明し、取組に賛同した診療科を取組先としている。
 - **取組テーマの設定:** 基本的に教授推薦のリーダー医師と事前に協議し、現状の課題や実施期間を踏まえてテーマを設定している。取組期間は1年間とし、取組結果は翌年6月に学内で発表している。
 - **医師の自主性を尊重する座談会:** 取組の進捗は年に数回座談会を実施し共有している。医師の自主性を尊重するため、ダイバーシティ推進室は調整が必要な場合に発言している。
- ・ **女性医師が働きやすい職場環境整備**
 - **当直勤務等の工夫:** 子育て中の医師は平日の当直勤務が難しいため土曜日に当直を行い、他医師が土日に休暇をとれるようにしている。現在は当直可能な医師が十分確保できているため、子育て中の医師は当直免除としている。
 - **女性医師のロールモデル策定:** 妊娠・出産・子育て中も医師としてのキャリア継続が可能であることを示すため、実在する医師を基にしたロールモデルを策定した。
- ・ **若い医師への教育支援:** 乳腺・内分泌科では5年で一人前の医師を育成するため、4年で専門医資格取得を目標としている。必要な手術数等の基準を充たせるよう、定期的に医師間で情報の共有・担当調整を行い計画的な人材育成を実施している。

取組の効果

- ・ 取組結果を学内で発表することで取組を実施した医師のモチベーション向上につながっている。
- ・ 成果報告を実施したことで、年々取組に賛同する教授が増加し、勤務環境改善の取組が院内に浸透してきた。
- ・ 多様性を尊重した働き方や意識が根付き、ダイバーシティ研究環境整備事業推進室の支援終了後も定期的にカンファレンス内で現状の課題等を共有し、必要に応じて改善活動を行う風土が醸成された。

現場職員の声

“多様性を尊重した働き方や意識が医局内に浸透し、女性医師が働きやすい職場環境が整備できた。”

働きやすさ確保のための環境整備に関する好事例

事例29: 職員が仕事とプライベートを充実できるように柔軟な勤務形態を整備した取組【医療法人社団明和会】



- ・ 医療法人社団(広島県 廿日市市)
- ・ 病床数120床(大野浦病院120床)
- ・ その他事業所(ラ・メール大野、さくらす大野、訪問看護ステーションさくら、通所介護、通所リハビリ、居宅介護支援事業所)
- ・ 職員数210名(大野浦病院及びその他事業所)

取組前の状況

- ・ 当院は他の医療機関と比べると働きやすい職場環境が整備できていると考えていた。
- ・ しかし、離職率が上昇するようになり、さらには職員の採用に時間を要するようになった。この状況を打破するために、何かを変えていかなければならないと考えた。
- ・ 2018年の年末に会長が働き方改革を宣言し、職員が仕事もプライベートも充実できる働き方、を再度整備していくこととした。
- ・ また、管理職のマネジメント不足による業務効率の低下、法人に対する信頼感の低下を認めた
- ・ そこで、2019年度からは全職種にラダー制度を整え職員の育成制度を整え運用を始めた。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 職員のライフスタイルに合わせた勤務形態を整備した取組

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 法人から職員に対し働き方に関するアンケートを実施した
 - 職員に対し働き方に関するアンケートを実施し、法人内の働き方に対するアンケートを実施した。アンケートから「スキルアップをしたい」や「もっと収入がほしい」という考え方を持っている職員がいることがわかった。
- ・ 職員が希望する働き方を選択できるようにした
 - 4つの勤務形態から職員が働き方を選択できるようにした: 36協定の範囲内で「標準型」から勤務日数を増やして働けるようにした。職員は自己申告により「標準型」「準ワーク重視型」「ワーク重視型」「夜勤専任型」を選択できるようにした。
 - 副業制度を導入した: 職員のスキルアップの向上やモチベーションの向上を目的として、副業制度を導入した。ただし、同一地域における同一業種の副業は禁止としている。
- ・ 全職種にラダー制度を導入し、育成制度を整えた
 - 管理職は管理者研修(Off-JTとOJT)を通して、部署の業務を見直し業務効率化をはかった。

取組の効果

- ・ 業務効率化により、法人1か月当たりの残業時間が前年比46.2%減少した。680時間5分(2019年)⇒314時間22分(2020年12月時点)
- ・ 2020年度、働き方の選択をしている職員はワーク重視型6.7%、準ワーク重視型0.7%、夜勤専任型1.3%、副業5.3%。
- ・ 働き方に関する意識調査(10点満点)では、ストレス状況(業務ストレスなど)が4.52点(2018年)⇒5.45点(2020年)、法人に対する信頼感(透明性、適切な評価など) 4.82点(2018年)⇒5.91(2020年)と改善した。

現場職員の声

“働き方の選択ができることは、プライベートも仕事も重視したい自分にとっては大歓迎”

“副業とワーク重視型の働き方で、収入を増やし、キャリアアップにも繋がっていると感じている”

働きがいの向上に関する好事例

事例30: 職員が自律的にキャリア形成を行うラダーシステムへの改修に関する取組【手稲溪仁会病院】



- ・ 医療法人(北海道札幌市)
- ・ 急性期機能
- ・ 病床数670床
- ・ 職員数1791名(医師:249名、看護師:832名、医療技術職及び事務職等:710名)

取組前の状況

- ・ 当院では約20年ほど前から看護師のラダーが運用されている。
- ・ しかし、職員満足度調査の結果、ラダーの昇格者と周りの職員からの評価に対する納得性がないことや、レベル毎の能力基準が適切ではなく、十分に機能していないことを把握した。
- ・ 日本看護協会の臨床ラダーの改訂を契機に、2015年より、当院で求める看護師像を新たに設定し、自律的に行動できる職員の育成、役職には就いていないが、当院で長期勤務し、高いスキルをもった職員をしっかりと評価することを目的にラダーの変更に取り組んだ。

取組内容と成功のポイント

【主な取組内容】

- ・ 職員の自立的行動を促すキャリアラダーシステムの設計

【運用面での工夫/特徴】

- ・ 運用を見据えた包括的な取組
 - 当事者意識を醸成する体制整備:ラダーは職員が作り上げることでより確実に運用できると考え、ラダーの基となる看護師像の設定は部長も踏まえ検討した。2年ほど時間を掛けてじっくりと考え検討したことで、当事者意識が芽生え、その後の設計もスムーズに進んだ。
 - 評価者に対する研修の実施:評価者毎の評価の甘辛が生じていたため、ラダーの昇格者に対する周囲の職員から納得性が得られていなかった。そのため、ラダーの設計段階から評価者同士でどのような評価をつけているか、評価の目線合わせの研修を実施した。
- ・ 他部署と連携したラダーと処遇の整合性
 - 長期勤務し、高いスキルをもった職員が正当に評価されていないと感じていたため、人事部と連携してジェネラリスト・リソース・マネジメントラダーと人事制度の整合性をとった。処遇についても近隣の医療機関との外部公平性の観点などを踏まえて設計した。
- ・ 職員のモチベーション向上の仕掛け
 - 当院は自律的に行動可能な職員育成を掲げており、次のレベルのラダー挑戦を職員の手上げで実施している。昇格要件としてレポート作成等、昇格要件をかなり高め設定しており、相応の勉強が必要となる。厳しい試験に合格した職員には、他の職員の前で院長自らがバッジ贈呈を行う。また、ラダーのレベルが高まることで院内や院外への取組(研修等)に参加可能にするなどの特典を設けた。

取組の効果

- ・ キャリアラダーシステムを改修してからは教育体制が整っていることで、求職者数の増加に寄与した。
- ・ ラダーの試験合格は非常にハードル高く勉強が必要となるが、合格者が次の試験挑戦者に対して、サポートする体制が自然と出来上がり、組織内の雰囲気も良くなった。

現場職員の声

“次のレベルのラダーへの挑戦は、課題が多く、場合によっては2年間かけて実施することもある。業務に負担がかかるが同僚の職員がサポートしてくれるため、勉強時間を確保できた”

“試験は非常に厳しいが、合格証明のバッジをつけていると、気が付いた職員から声をかけてくれることもありモチベーションの向上に繋がっている”

働きがいの向上に関する好事例 事例31:看護師のキャリア形成支援の取組【徳島大学病院】



- ・ 国立大学法人(徳島県徳島市)
- ・ 高度急性期
- ・ 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1727名 (医師:375名、歯科医師:120名、看護師:748名、医療技術職及び事務職等:484名)

取組前の状況

- ・ 当初医師の専門性を高めるため、医師を中心としたキャリア形成を行っていた。文部科学省の「Good Practice」事業に採択されたことをきっかけに、キャリア形成支援センターを組織化し、すべての職員のキャリア形成を図ることとなった。
- ・ すべての職員の働き方の選択肢を拡大するためにワークライフバランスが推進されることになったが、看護部では、看護師の短時間勤務や部分育児休業、夜勤免除といった軽勤務者が増加したことによって、通常勤務者の負担が増えた。また、採用内定後の辞退率が高く、自大学からの入職者が少ない状況に加え、新人看護師の離職率が増加傾向にあった。
- ・ すべての看護職が働き続けられる環境整備と学生に選ばれる病院になるための取組を開始した。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ **キャリア形成支援センターと看護部が中心となって取り組んだ看護師のキャリア支援の強化**
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ **育児休業中の職員に対する復職支援の取組**
 - **職場復帰プログラムの構築:**キャリア形成支援センターを中心に、育児休業中の看護師に対し定期的なヒアリングを実施し、子育てしながら働き続けるためのサポートを行っている。復帰当日に業務に関する講習会の開催や採血等の技術研修を行うことで円滑に職場復帰できるように支援している。
 - **育児休業者専用ポータルサイトの立ち上げ:**育児休業中の職員の不安を軽減するために、職場復帰に向けた情報の発信や質問の受付ができるようなポータルサイトを作成した。
 - ・ **病院独自のキャリア支援システムの導入**
 - **キャリアの見える化:**職員のキャリアポートフォリオとキャリアステップの見える化を図り、キャリアステップするまでに必要なスキルや条件を明確化した。
 - **各部署のキャリアレベル・スキルレベルの平準化:**各部署のキャリアレベルや力量も見える化できたことにより、視覚的に人事配置のシミュレーションをできるようにした。
 - ・ **プチナースサロンの開催:**自大学の看護学専攻の3年生に対し、現場看護師を交流する場を提供し、実習に対する不安の軽減を図った。

取組の効果

- ・ 看護師の離職率が7.5% (平成29年度)から5.6% (平成31年度)に減少した。
- ・ 新人看護師の離職率が13.9% (平成29年度)から4.2% (平成31年度)に減少した。
- ・ 専門・認定看護師数が16人(平成26年)から34人(令和2年)に増加した。
- ・ 同大学からの入職者が10人(平成28年)から23人(令和2年)に増加した。

現場職員の声

“職場復帰プログラムの中に技術的な支援もあったこと、定期的なヒアリングが実施されたことで、職場復帰への不安が解消された”

“キャリアが見える化されたことで、自身が目指す領域が明確になった。目指す領域に対し、自分自身がどのようなスキルを身に付けなければならないか、どういった研修を受講しなければならないか把握しやすくなった”

働きがいの向上に関する好事例 事例32:法人内の教育研修内容を統一するための取組【社会医療法人敬和会】



- ・ 社会医療法人(大分県)
- ・ 病床数503床 (大分岡病院224床、大分リハビリテーション病院99床、佐伯保養院180床)
- ・ その他施設 (大分豊寿苑、在宅支援クリニックすばる、訪問看護ステーション、敬和国際医院)
- ・ 職員数1226名 (大分岡病院586名、大分リハビリテーション病院199名、佐伯保養院148名)

取組前の状況

- ・ 法人内の施設ごとに人材育成を行っていたが、法人として統一されたカリキュラムも教育方法もなかった。
- ・ 法人内の施設によって業務内容は異なるものの、各職種のエdukをを進めるにあたっては、根幹部分を統一させなければ、より良い医療を地域の患者に提供できないと考えた。
- ・ そこで、法人内の各部署で培ってきた人材育成の取り組み(知識、技能、倫理観等)をシラバス※として体系化し、教育の方針を定めることにした。

取組内容と成功のポイント

- 【主な取組内容】
- ・ **職員の教育や研修をサポートするために法人独自の教育制度(敬和会アカデミー)を立ち上げた取組**
- 【運用面での工夫/特徴】
- ・ **ITの時代に沿った教育や研修方法**
 - **いつでも閲覧できるシラバスの作成:**職員がいつでも閲覧できるように、全キャリアにおいて履修可能な法人内外の研修をウェブサイトにて一元管理した。
 - **病院独自のe-learning教材を制作:**敬和会の職員がいつでも学べる教育環境を作るべく、e-learningを用いた研修に切り替えた。また、敬和会独自のe-learning教材を作成することによって、他の医療機関との差別化を図った。
 - **シラバスとe-learning教材を紐づけた:**シラバスとe-learningは別々の教育コンテンツであった。効率的に学べるようにするため、シラバスからe-learningにアクセスできるような運用に切り替えた。
 - ・ **敬和会アカデミー立ち上げに適した職員の参画**
 - 教育の方針を定めるシラバスを作成するにあたり、以前教員として勤務経験のある職員に参加を依頼した。また、e-learning教材を制作するにあたっては、動画編集を得意としている職員に依頼できるような体制とした。

取組の効果

- ・ 法人全体で職員が様々なアイデアを出し合うような風土や職場環境に変化してきた。
- ・ 独自の教育コンテンツを作成したことでリクルートにも活用できている。結果として法人の募集人数を確保できている。
- ・ 法人内で新入職員オリエンテーションのアンケートを実施した結果、「敬和会アカデミー」という項目で90%という満足度を得られた。

現場職員の声

“動画編集が得意なので、楽しみながらe-learningのコンテンツ作りができています”

“メンター制度を活用して、直属の上司以外のスタッフにもキャリアなどについて相談できる”

※シラバスとは、講義などの内容や進め方を示す計画書であり、敬和会では研修の進め方を示すものとして利用している。