

【講演（取組事例）】

当院における勤務環境改善の取り組みについて



函館五稜郭病院理念
『安心』・『信頼』・『満足』を
患者さんと地域に



社会福祉法人 函館厚生院 函館五稜郭病院
病院長 中田智明



社会福祉法人 函館厚生院

いつでも安らぎを～保健・医療・福祉の融合～

函館厚生院の起源「函館慈恵院」設立明治33年
(1900年)から、120年目

* 関連16施設 + 本部

* 社会福祉法人：職員約2800人・年商360億円

<函館厚生院グループ>

・函館五稜郭病院

- ・函館中央病院
- ・ななえ新病院

- ・児童養護施設 くるみ学園
- ・介護老人保健施設 ケンゆのかわ
- ・介護老人保健施設 もも太郎
- ・介護老人福祉施設 ももハウス
- ・介護老人福祉施設 百楽園

- ・養護老人ホーム 永楽荘
- ・救護施設 高丘寮
- ・ケアハウス豊寿
- ・ケアハウス ベイアニエス
- ・在宅介護サービス単独型事業所 花園
- ・函館市地域包括支援センターたかおか
- ・函館市地域包括支援センター ゆのかわ
- ・函館厚生院看護専門学校

道南二次医療圏 三次医療圏



函館五稜郭病院 概要



許可病床数	480床（急性期一般入院料1） うちICU10床
新入院 入院患者数（24時）	月平均1,107人（2019年） 1日平均401人（2019）
病床利用率	83.4%（2019年）
平均在院日数	11.0日（2019年）
外来患者数	960人（2019年）
職員数	1,052人（2019.4月1日）
初期研修医	22名
年商	約170億円

最新DPCデータからみた道内病院トップ20 (平成29年度提出データ)

道内 順位	施設名	DPC 病床数 ①	受付 データ ②	②/①	受付 データ 前年比	複雑性 指数	効率性 指数	平均 在院 日数	手術 有り	全身 麻酔	救急 搬送
1	手稲溪仁会病院	670	16,578	24.7	-6.6%	1.01	1.22	10.7	10,204	4,591	2,425
2	札幌医科大学附属病院	890	16,141	18.1	-2.2%	1.01	0.97	14.0	7,498	4,679	493
3	市立札幌病院	665	15,987	24.0	-2.2%	1.00	1.17	10.7	7,380	2,992	1,603
4	北海道大学病院	869	15,970	18.4	-1.0%	1.09	0.92	15.1	7,337	3,764	526
5	帯広厚生病院	678	14,302	21.1	0.1%	1.06	0.94	14.2	6,438	2,824	2,033
6	旭川医科大学病院	571	12,892	22.6	-2.1%	1.07	1.16	12.6	7,171	4,086	918
7	市立釧路総合病院	539	12,804	23.8	0.1%	0.96	1.04	12.1	5,036	2,194	1,653
8	旭川赤十字病院	480	12,499	26.0	0.8%	1.14	1.22	12.1	5,205	2,266	2,658
9	五稜郭病院	480	12,336	25.7	-1.7%	1.04	1.04	12.4	6,183	3,200	1,253
10	北見赤十字病院	472	11,482	24.3	-1.2%	1.00	1.07	11.8	4,677	2,290	1,695
11	市立函館病院	490	11,337	23.1	2.6%	1.08	1.02	13.1	4,377	1,693	2,483
12	KKR札幌医療センター	428	11,331	26.5	3.4%	0.82	1.07	10.2	3,745	1,819	1,394
13	旭川厚生病院	476	11,274	23.7	-1.0%	0.94	1.03	12.3	4,733	2,538	962
14	札幌厚生病院	450	11,252	25.0	-0.4%	0.87	1.08	12.7	5,253	1,844	443
15	勤医協中央病院	376	11,114	29.6	0.6%	1.13	1.23	12.8	3,535	1,580	2,888
16	釧路赤十字病院	371	9,994	26.9	-3.8%	0.69	1.11	10.1	3,694	1,294	671
17	王子総合病院	440	9,911	22.5	-2.0%	1.00	1.03	12.4	4,745	1,608	1,424
18	国立北海道医療センター	326	9,827	30.1	1.8%	0.92	1.09	13.0	3,281	1,625	1,108
19	函館中央病院	527	9,491	18.0	1.1%	1.01	0.96	13.9	3,968	2,660	1,223
20	砂川市立病院	368	9,437	25.6	2.6%	0.93	1.07	13.1	3,264	1,484	923

4

社会福祉法人 函館五稜郭病院 5つのミッション

函館五稜郭病院理念

「安心」・「信頼」・
「満足」を患者さん
と地域に

高度急性期病院

Emergent healthcare
Advanced medical care

* ICU, 救急病床, ECMO対応

地域がん診療連携拠点病院 Cancer center

がんゲノム医療連携病院

- * 検診センター<早期診断>
- * 最先端診断
- * 最先端治療
- * がんゲノム医療連携病院

教育病院 Teaching hospital

- * 初期臨床研修指定病院
医学生・看護学生他
- * 指導医・専門医・認定看護師
他

最新の医療機器 A state-of-the-art modalities

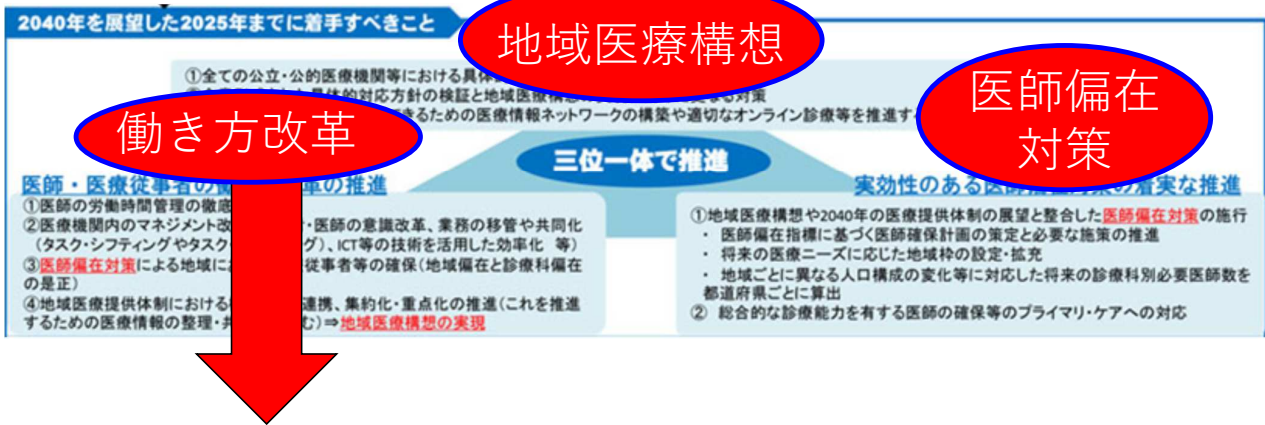
医療連携 Community cooperation

5

2040年 医療提供体制構築に向け 「三位一体」改革推進

改編(責) : 中田

厚生労働省2020.4.24 社会保障審議会医療部会 (部会長: 永井良三・自治医科大学学長)



なぜ、今問題になっているのか?

6

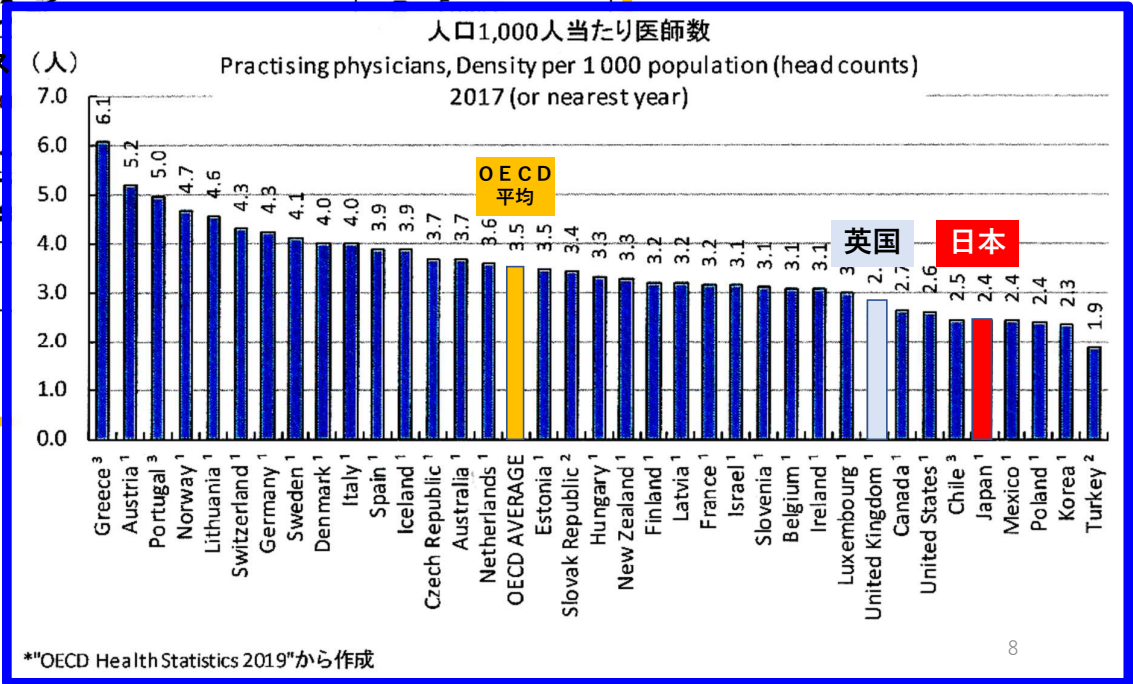
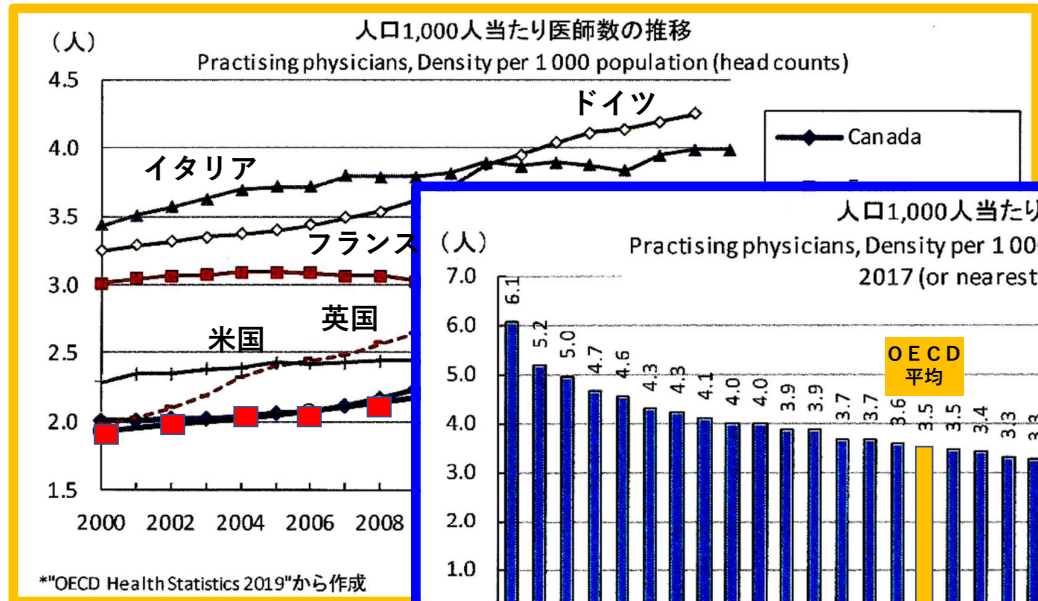
2040年 医療提供体制構築に向け 「三位一体」改革推進

厚生労働省2020.4.24 社会保障審議会医療部会 (部会長: 永井良三・自治医科大学学長)

働き方改革の背景

- # 医師不足の長期化・顕在化・助長・・・新臨床研修制度2004年
- # 医師需要の増加・・・医療の高度化・複雑化・専門分化
- # 労働者の過労死問題 <社会問題化>
- # 研修医の過労死問題・・・新臨床研修制度2004年
- # "医師も労働者である"!?・・・労基所の病院査察・ペナルティ
- # 医師の応需義務問題 医師法第19条
「診療に従事する医師は、診察治療の求めがあった場合には、正当な事由がなければ、これを拒んではならない」
- # 地域医療構想の実現・・・病院再編・集約・機能転換等

7



2020.1院長年頭挨拶で表明

函館五稜郭病院 Vision-G2020 <年間目標>

より重要・注力課題を掲載するための見直し点

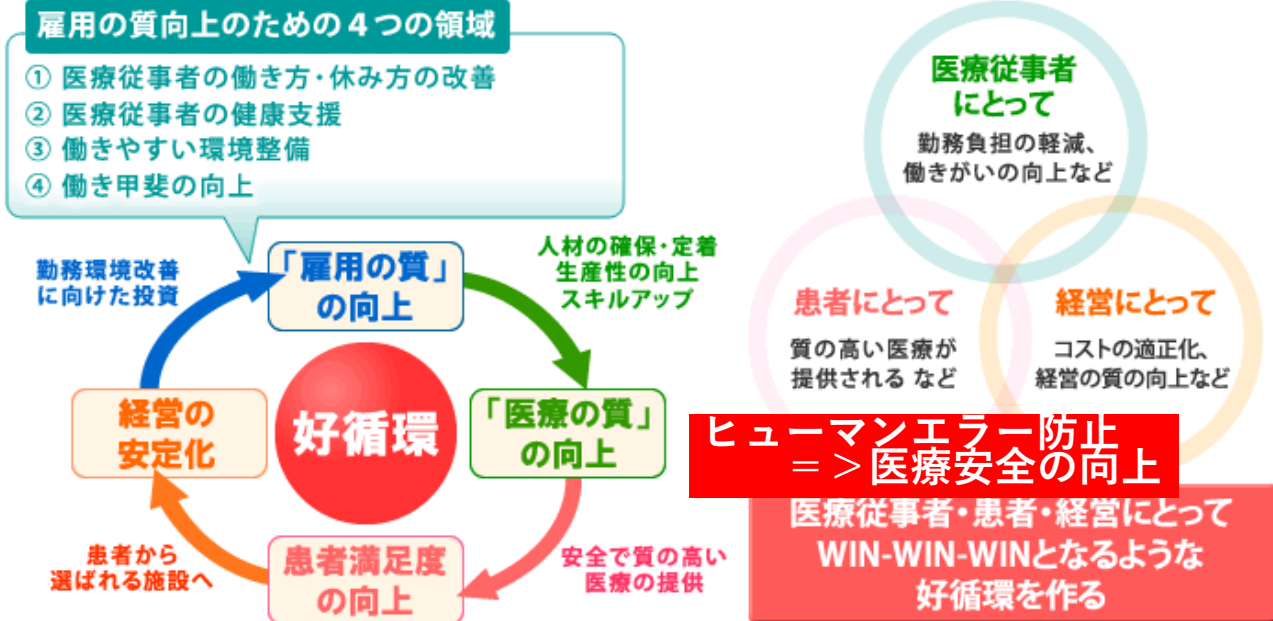
2019年度		
1	医療提供体制	2005年
2	安定した病院経営	2005年
3	情報活用と情報管理	2005年
4	がん診療	2009年
5	顧客サービス	2005年
6	人材確保と人材育成	2005年
7	臨床研修	2007年
8	医療安全と感染対策	2005年
9	環境・エネルギーマネジメント	2008年
10	危機管理	2018年

2020年度(案)			
1	医療提供体制と健全経営	2019年	1・2統合
2	働き方改革の推進	2019年	新設
3	ICTと情報管理	2005年	表題修正
4	がん診療	2009年	継続
5	顧客サービス	2005年	継続
6	人材確保と人材育成	2005年	継続
7	臨床研修	2007年	継続
8	医療安全と感染対策	2005年	継続

→ 廃止(設定課題の達成により。※今後も継続した取組は必要)

Q: そもそも、なぜ働き方改革は必要なのでしょう？

◎勤務環境改善の理想的展開(厚労省リーフレットより)



10

そもそも医療者にとって勤務環境が良いとは何か

11

◎医療者にとって勤務環境が良いとは

…個人の努力、(職業・奉仕の)精神論からの脱却<前時代の反省…>

- ・ **過重労働**がない(時間外労働・休暇取得)…人手不足・緊急対応
- ・ 労働・ストレス(危険性)に見合った**報酬**
- ・ 良好な**人間関係**で働きやすい、雰囲気の良い職場
- ・ 育児・介護をしながら**柔軟に仕事**ができる … 女性職員の多い職場
- ・ 多様な**ライフスタイル**に合わせた勤務形態 …… 柔軟・多彩な勤務
- ・ 成果に対する**評価制度**の充実 …… 適正な人事考課(給)
- ・ 自分の仕事への誇り・社会参加(**貢献性**)の意識 …… やりがいの醸成
- ・ 医療機器整備、物品等の充足 …… 日進月歩の**標準医療の維持**
- ・ **合理的で旧弊・前例の排除**… 適正で合理的・前向きな組織運営
- ・ 時代に則した組織・職員の**成長の機会**
- ・ 病院が地域・社会に根差した**貢献・高い評価と信頼性**

12

Vision-G2020 #2 働き方改革の推進

- ① 労働状況の現状把握・実態把握
……………時間外労働の削減・体調管理
- ② 年休取得促進/処遇改善 …… 不公平感の是正
- ③ 育児・介護と両立させる策、柔軟な勤務体系
- ④ 医師事務作業補助者の利用・教育・増員
- ⑤ 業務効率化……………IT・AIの活用・インフラ整備
- ⑥ 経営改善(黒字経営)
- ⑦ 医療機器購入
- ⑧ 管理職の意識改革
 - *組織風土の調査と改善……………メンタル・ストレス対策
 - *人事考課制度の適正な運用
 - *職員満足度調査の実施 等

13

Vision-G2020 #2 働き方改革の推進

当院の“働き方改革元年”として、徹底した業務改善・効率化、業務分担見直しを行う。

- # 各部署にてルーチン業務の洗い直し => 簡素化・ICTやIoT化
 - # 各部署の帳票、書類の見直し → 廃止・簡素化・ペーパーレス化
 - # 各種会議や委員会の配布資料等の見直し
 - => PDF化・事前配布と検討 => 報告の場から議論の場へ
 - # 各種会議や委員会の時間短縮や開催頻度等の効率化・簡素化
 - # 労務管理強化・・・時間外勤務の管理と縮減・年休取得の管理推進
 - => 各種ガイドライン遵守
- (人事給与システム更新、勤務体系見直し、勤怠管理システム導入準備)
- # LineWorks、スマートフォンを活用した情報共有・連絡
 - => 迅速・簡素化

14

IT・AIの活用=>見える化：すべての分野で必要

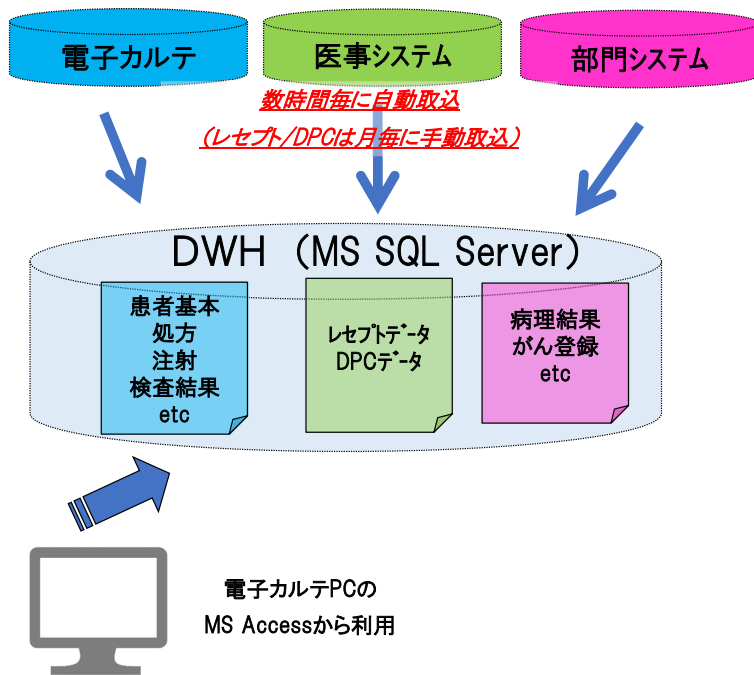
- ◎業務効率化（生産性向上・コストカット）
- ◎非接触型（安全・感染対策）
- ◎省資源（エネルギー・紙・フィルム等）

事務部

- ・企画情報システム課システム系の活躍
- ・5名のスタッフ(50代1名、40代1名、30代1名、20代2名)
- ・システム会社経験者1名
- ・院内各部署の業務をIT化
- ・重要かつ業務改善への貢献度の高い部署
- ・**データウェアハウス(DWH)**=データ倉庫の活用

15

< 当院のDWH概要 >



新生活(職場)様式



- ・院内外でテレワークやローテーション勤務
- ・会議はオンライン
- ・時差通勤でゆったりと
- ・名刺交換はオンライン
- ・オフィスは広々と
- ・対面での打合せは換気とマスク

16

◎年休取得日数をあげる

- ＊当院では医師着任日に**22日**の年休を支給
各診療科に年休取得を促進
- ＊当院年休取得率は**6割程度**
- ＊取得の**義務化、ルール化**

イントラNET(自己PW)・スマホ管理で自身の年休消化・時間外勤務時間を把握

◎年休以外の特別休暇(有給)

- ・リフレッシュ休暇: 勤続25年で1週間の連続休暇。
- ・バースデー休暇: 誕生日に休むことができる。

17

年休取得率

部署	消化率	部署	消化率
診療部(管理)	32.5%	看護部(管理)	30.6%
診療部	56.0%	看護部管理室	86.6%
薬剤科	70.7%	中4	40.2%
放射線科	51.3%	中5	36.7%
検査科	87.0%	北2	71.6%
リハビリテーション科			48.1%
栄養科			36.8%
臨床工学科			47.6%
眼科外来			35.4%
健康管理センター			48.9%
事務部(管理)			22.4%
総務課			34.6%
保育室			61.9%
企画情報システム課			61.8%
経理課			82.2%
資材課			69.6%
施設管理課			90.8%
医療情報課			47.0%
診療情報管理課		緩和ケア看護室	99.4%
外来サービス課			62.5%
医事庶務課		感染情報管理室	65.0%
医療相談課		透析看護室	70.0%
患者サポート室	60.0%	糖尿病看護室	65.0%
健康管理センター(事)	62.7%	健康管理センター(看)	93.1%
地域医療連携室	62.8%	医療安全管理室	47.5%
臨床研修管理室	25.0%	感染情報管理室	26.3%
		総計	57.3%

職場に
よって大
きな差が
ある！

年休取得率の 目標設定

- 取得率50%未満の部署
18部署(全体の1/3くらい)
- 取得率50%未満の職員
396人(約4割)



目標を労使共同により
設定

部署間、個人差の解
消・取得率向上
(50%以上)

18

◎ハラスメント防止にむけて

- ハラスメント調査委員会の発足
窓口の開設と事務局による調査、ヒアリング
当事者との面談
気づきの促し

- SOSメールの開設
匿名でのメールも受付

19

◎スマートデバイスへの切り替え

医師用携帯電話 144台
職場長用PHS 56台



スマートフォン 200台

業務用SNS **LINEWORKS**

ビデオ通話、職員周知、トーク上での会議
資料の共有、スケジュール共有

リモート会議 **ZOOM**

オンライン会議、学会への参加
オンライン委員会の開催

地域連携システム **ID-LINK**

場所・時間の制約なく患者情報を把握
(緊急時対応)
検査、PACSデータをいつでも参照

20

業務用SNS **LINEWORKS**とは……

・スマホアプリ「LINE」の業務用版です

LINE と LINE WORKSの違いは？

- ・カレンダー、掲示板、アンケート機能
- ・スマホ+タブレット、PCから利用可能
- ・管理者がアカウント、グループを一括管理
 - 退職した職員の**アカウント**を削除できる
 - アカウント・グループを組織図として管理できる。

21

ICTインフラ整備後の業務改革

①委員会・会議資料の電子化

資料をタブレット・スマホに配信

会議中はタブレット・スマホから資料を参照

- ・デバイス（タブレット・スマホ）
- ・院内Wifi
- ・アプリ（LINEWORKS）

22

ICTインフラ整備後の業務改革

②連絡事項・資料配布の電子化

連絡事項や資料を任意の職員やグループのスマホに一斉配信。既読・未読の把握も可能

③時間と場所に縛られない打合せ

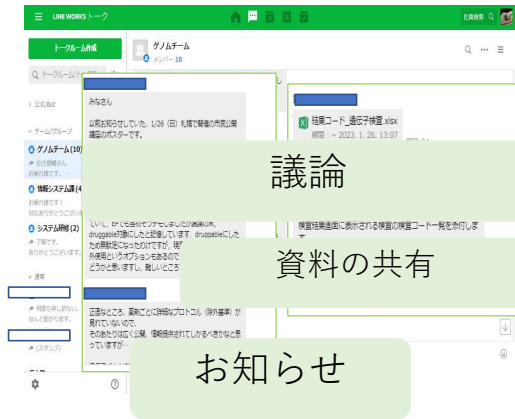
委員会やチームメンバーと空き時間にスマホのトーク画面上で議論する

- ・デバイス（スマホ）
- ・アプリ（LINEWORKS）

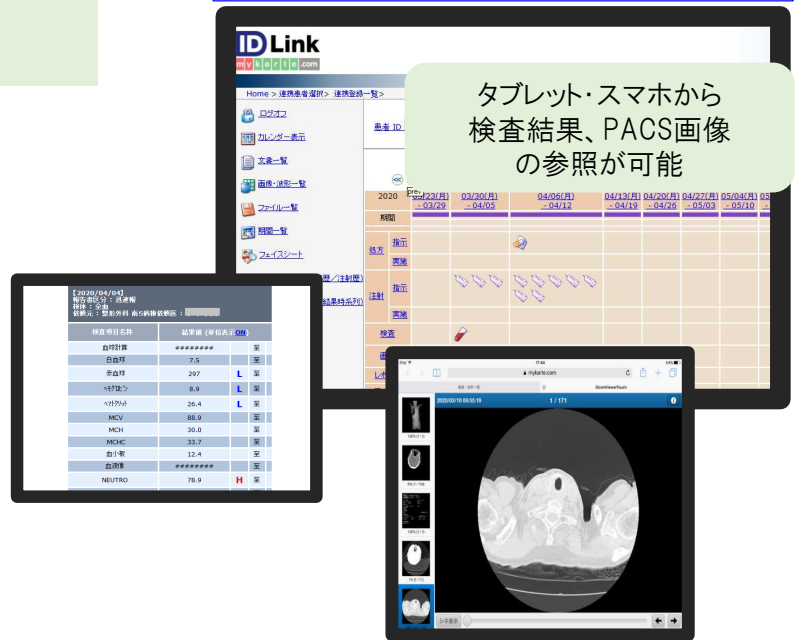
23

リモート会議・リモートラーニング

＊時間と場所の制約・接触の回避
例) ゲノムチームのトーク会議
慶応大学病院とリモート会議



院外からの患者情報参照 タブレット x ID-LINK



◎勤務データ管理・安否確認

＊給与明細書の電子化(クラウド化)

各自PCやスマートフォンなどからログインし、
給与、賞与、源泉徴収票がそれぞれ3年分まで閲覧可能。

いつでもどこでも
明細確認

紛失もなくなり、
再発行も簡単



給与明細

OBC商事株式会社(Edge)

☰ 照会

- 明細書照会
- 源泉徴収票照会

「明細書照会」
「源泉徴収票照会」
2つのメニューから選択

明細書照会

2019年 12月分給与 P D F 印刷

項目	金額	項目	金額	項目	金額	項目	金額	項目	金額
出勤日数	301	出勤時間	100000	山田 一郎	3,820.00	出勤時間	26.00	出勤時間	26.00
基本給	362,000	残業手当	0.00	手当A	0.00	手当B	0.00	手当C	0.00
賞与	5,000	退職金	0.00	退職金	0.00	退職金	0.00	退職金	0.00
合計	373,800	源泉徴収	99,350	支払総額	274,250	支払総額	200,000	支払総額	74,250

◎E-learning の導入 => 3密回避・受講率向上

- ① **SafetyPlus** 全医療従事者用 医療安全研修 ツール
- ② **Nursing Skills** 看護技術のオンライン教育ツール

◎他システムとの連携構想（将来像）

勤怠管理システム



グループウェア、
人事考課システム等

氏名	1月	2月	3月	4月	5月	6月
山田太郎	16:00 - 17:00 研修会	12:30 - 14:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 14:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会
山田太郎	17:30 - 18:00 研修会	14:00 - 15:00 研修会	14:00 - 15:00 研修会	14:00 - 15:00 研修会	14:00 - 15:00 研修会	14:00 - 15:00 研修会
山田太郎	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会	10:00 - 11:00 研修会

◎健全経営の維持により投資を可能に

- ★**ヒト**: 適正人数の配置・・・ クラーク等の教育・増員
- ★**モノ**: 高額医療機器導入・・・ 診断精度・スループット・患者サービス、アメニティの向上
- ★**カネ(報酬)**: 賞与支給率Up
人事考課制度による プラスα 支給
各種手当(学会出張・資格取得経費費)の支給

◎黒字経営の実現のために

収入増は可能か？ …… 人口減・少子高齢化・多死社会

人件費(配置人数)の適正管理

例)増員要望

配置人数・生産性に問題ないか

増員に合理性はあるのか？

コストカット(経費削減)・省資源対策！

→医療機器、薬剤費、業務委託料、消耗品

例1) 薬剤種類ごとの入札で大幅ダウン

例2) 検査、給食、清掃、警備～アウトソーシング・入札の見直し

例3) 病院団体等の共同購入

28

◎管理職自身の意識改革

- **職場風土は管理職が作るもの？**
- **組織改革は管理職改革から！**
- **組織の善し悪しは管理職の善し悪しできまる？**

新時代にあった管理職教育

* 客観的目標レビュー

* E-learning

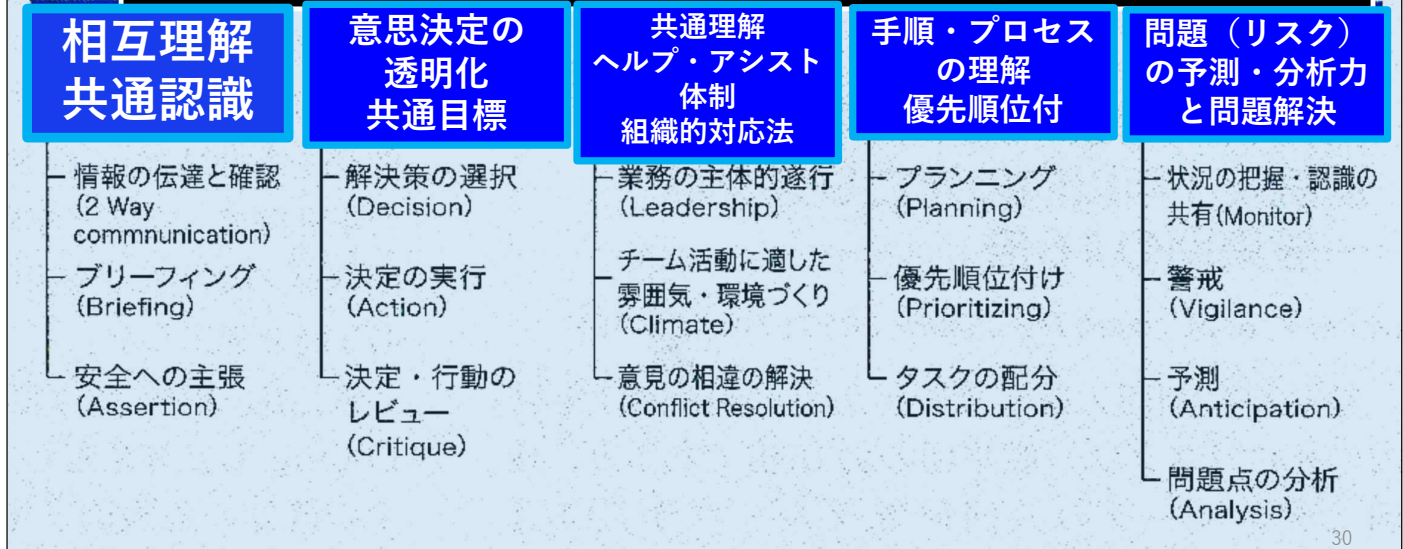
* 個人的な経験主義・前例主義・過去の成功体験の見直し

29

リスク管理：ノン・テクニカル スキルの重要性 ～JAXA（日本宇宙航空研究開発機構）CMRの例～

*CMR=Crew Resource Management

あらゆるリソース（資材・資源）を利用して事故を防ぎ安全かつ効率的に目的を達成するための組織マネジメント



改めてなぜ、今働き方改革なのか？

- # 本来の仕事（医療サービス）への注力・集中
＜＜仕事は楽 ≠ 働き方改革＞＞
- # モチベーション・やりがいの向上＜仕事の質的向上＞
- # 創意工夫の余裕＜新しい発想・創造力＞
- # 良い職場環境・人間関係＜仲間意識・協力・補完関係＞
- # 安定した経営環境＜満足・安心して働ける環境＞

時間的余裕 → 精神的余裕

＜組織は人なり＞職場・仕事・仲間への愛着

（ここで働ける/仕事がある）**幸福感**

＜自己実現・能力発揮と成長機会の提供＞

函館五稜郭病院IT化の近未来像

新興感染症対策・働き方改革・効率化・利便性向上

ポスト・コロナの「AIホスピタル」を視野に入れ 進化を続ける道南屈指の急性期病院

病院長就任からわずか4年で、優秀な人材の確保、大型投資による医療機器の充実、
医業収益の順調な推移による経営の安定を実現した中田智明氏。
今後は病棟建て替えの大事業、AI導入による医療者の安全確保・効率化等を視野に入れている。

社会福祉法人函館厚生院

函館五稜郭病院



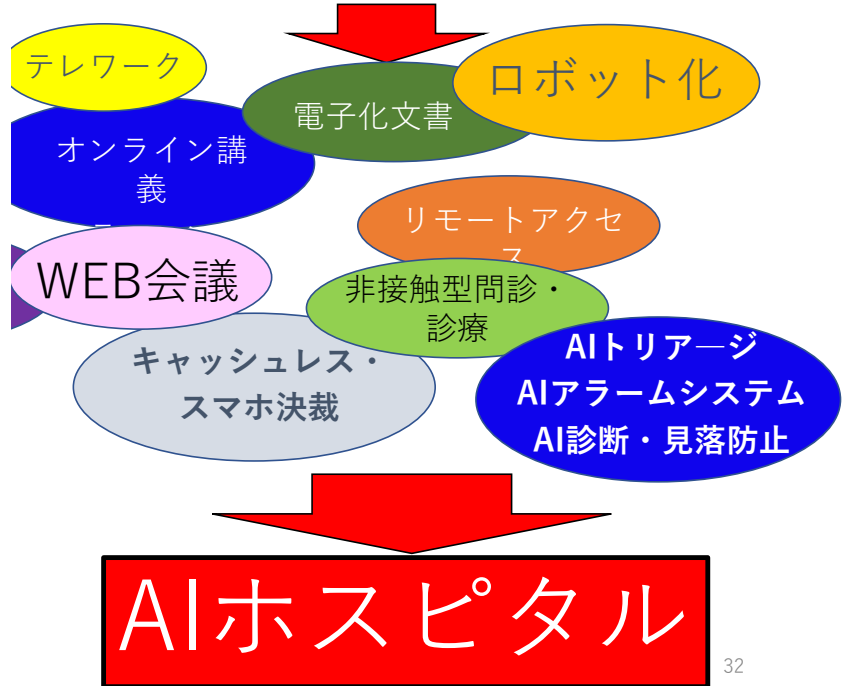
リクルート・
ドクターズ・
キャリアの記事から

病院長 中田 智明氏

1983年 / 札幌医科大学医学部 卒業
1987年 / 函館大学 卒
1988年 / 聖トマス病院 レーン研究心臓血管部
門 (米国・ロンドン) 留学
1996年 / カルガリー大学医学部・アルバータ大学
医学部 循環器内科 (カナダ) 国際医学交
流派遣
1997年 / 札幌医科大学医学部第二内科 (循環器科
学) 講師
2007年 / 北海道立立川病院 院長
2008年 / 札幌医科大学医学部 内科学准教授
2013年 / 函館五稜郭病院 副院長兼医療部長
2016年 / 函館五稜郭病院 院長

診療科休止という困難な状況を
わずか3年で打開し進化する病院
法人として約120年の歴史がある函
館五稜郭病院は、「高度急性期医療」を
病院に持つ唯一のモリタと症例数を
誇る道南屈指の急性期病院だ。
その発展の裏には、院長の情熱と
ではなかった。一時、診療科の
診療の休止を余儀なくされた。
急件数が3千件を
急件がなかった。
院を大きく飛躍
に病院に身を
同氏は手薄
脈神経外科、
2019年4月
には分科制限
制で小児科等
の設立は、緊急
現 現在は1名の

前々、初期臨床研修も行う。新型コロナウイルス
ウイル感染症蔓延に際しては、救急病
棟の中核診療科をつくり類似症例に対
応した。近頃は、救命救急センター
の開設を視野に入れている。
さらに、新たに総合診療科を開設。2
名の常勤医師が迎えられた。ホスピタ
リティーとして、外装に加え、精神科の外科
患者の内科疾患的管理等も担当。先鋭化
する専門科の「一問」を、理める重要な役割
を担った。初期臨床研修における内外科
研修や感染対策も進んでいる。
2件の「がん診療連携拠点病院」
の強化にも努め、サイコンコロ
の医師を採用。2019年には
ム指定病院となり「がんゲノム
タイル」を設け、がんのスペシャ
リティーにより「がんセンター」
への導入も視野に入れている。
先鋭化も視野に入れている。
は、検体数が年間4万件以上
は、検体数が年間4万件以上
検診で見直しして、がん



国の指定史跡 函館五稜郭公園

•A 160-year-old historical monument, "Goryou-kaku" means a French-style pentagon castle

