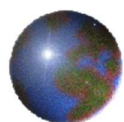


【講演（取組事例）】

当院における働き方改革の 取り組みと今後のあり方 ～特に医師の働き方改革について～

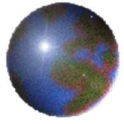
仙台厚生病院

院長 兼 呼吸器内科主任部長・菅原 俊一



本日の内容

- 🌟 当院の概要
- 🌟 当院の取り組みと実績
 - 🏢 業務改善
 - 🏢 医師の働き方改革
- 🌟 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方
- 🌟 総括



本日の内容

◆ 当院の概要

◆ 当院の取り組みと実績

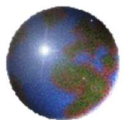
■ 業務改善

■ 医師の働き方改革

◆ 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方

◆ 総括

2



仙台厚生病院

【運営母体】 一般財団法人厚生会

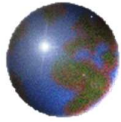
【病床数】 409床

【診療科】

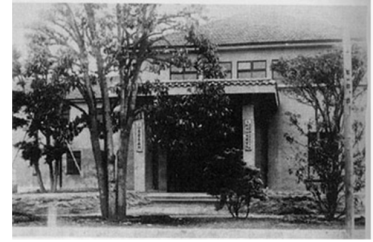
- ・心臓血管センター（循環器内科、心臓血管外科）
- ・呼吸器センター（呼吸器内科、呼吸器外科）
- ・消化器センター（消化器内科、消化器外科、肝臓内科）
- ・中央診療部（放射線科、麻酔・集中治療科、糖尿病代謝内科、臨床検査センター、総合健診センター）

【職員数】 939名（医師122名、看護師458名、医師事務作業補助者42名 R2.11.30現在）

3



沿革

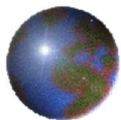


・昭和18年

東北大学抗酸菌病研究所による結核撲滅研究支援を目的として、石坂泰三氏ら当時の財界人の尽力により、生命保険厚生会仙台厚生病院として発足。

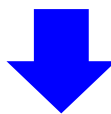
・平成5年

抗結核剤の進歩により事業が一段落し、東北大学から独立、一般病院として再出発。

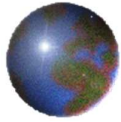


病院基本戦略

- ・ 病院の専攻診療科目として、心臓血管・呼吸器・消化器の3つを選択し、そこに医療資源を集中投入する。
(選択と集中)
- ・ 他の診療科目は、地域医療機関との連携で投入する。
(分担と連携)



心臓血管センター(平成8年)・呼吸器センター(平成13年)・消化器センター(平成13年)の大型診療チームを構築



仙台厚生病院における「選択と集中」

1. 三者二択

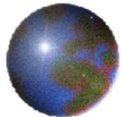
「総合病院」を捨て、「高度医療」と「救急医療」を選択

2. 診療分野の選択

「心臓血管」「呼吸器」「消化器」を選択、
そこに409の病床と人員を集中

3. 分担と連携

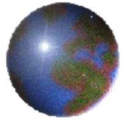
東北大学病院 仙台医療圏の都市型病院
地域中核病院 診療所・療養型病院・在宅医療



患者数データ (平成30年度全国DPC対象病院)

全症例数 **全国63位**

ランク	施設名	地域	合計
1	大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院	岡山	27,679
2	順天堂大学医学部附属順天堂医院	東京	26,367
3	藤田医科大学病院	愛知	25,651
4	東京大学医学部附属病院	東京	23,858
5	北里大学病院	神奈川	23,797
6	九州大学病院	福岡	23,600
7	東京医科大学病院	東京	23,501
8	東京慈恵会医科大学附属病院	東京	23,200
9	大阪市立総合医療センター	大阪	23,121
10	東京女子医科大学病院	東京	23,101
11	慶應義塾大学病院	東京	22,240
12	杏林大学医学部附属病院	東京	22,064
13	獨協医科大学病院	栃木	22,019
		愛知	21,500
101	兵庫県立尼崎総合医療センター	兵庫	17,500
62	東京医科歯科大学医学部附属病院	東京	17,359
63	仙台厚生病院	宮城	17,307
64	がん研究会 有明病院	東京	17,291

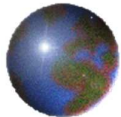


患者数データ (平成30年度全国DPC対象病院)

循環器疾患 全国3位

ランク	施設名	地域	合計
1	小倉記念病院	福岡	9,278
2	千葉西総合病院	千葉	8,268
3	仙台厚生病院	宮城	6,592
4	国立循環器病研究センター	大阪	5,754
5	札幌心臓血管クリニック	北海道	5,631
6	沖縄徳洲会 湘南鎌倉総合病院	神奈川	5,365
7	日本心臓血圧研究振興会 附属 榊原記念病院	東京	5,195
8	徳島赤十字病院	徳島	4,654
9	誠馨会 新東京病院	千葉	4,515
10	大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院	岡山	4,367
11	群馬県立心臓血管センター	群馬	3,983
12	横須賀共済病院	神奈川	3,852
13	心臓病センター榊原病院	岡山	3,702
14	宮崎市郡医師会病院	宮崎	3,684
15	関西労災病院	兵庫	3,581
16	兵庫県立姫路循環器病センター	兵庫	3,518
17	済生会熊本病院	熊本	3,503
18	東京女子医科大学病院	東京	3,442
19	静岡市立静岡病院	静岡	3,252
20	自治医科大学附属さいたま医療センター	埼玉	3,172

8

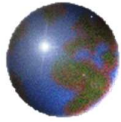


患者数データ (平成30年度全国DPC対象病院)

呼吸器疾患 全国1位

ランク	施設名	地域	合計
1	仙台厚生病院	宮城	3,388
2	国立病院機構 姫路医療センター	兵庫	3,222
3	大阪府立病院機構 大阪はびきの医療センター	大阪	3,029
4	神奈川県立循環器呼吸器病センター	神奈川	3,017
5	医学研究所 北野病院	大阪	2,849
6	名古屋第一赤十字病院	愛知	2,829
7	公立陶生病院	愛知	2,820
8	東海大学医学部付属病院	神奈川	2,795
9	大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院	岡山	2,784
10	国立病院機構 東京病院	東京	2,782
11	国立病院機構 岡山医療センター	岡山	2,663
12	札幌南三条病院	北海道	2,650
13	総合病院聖隷三方原病院	静岡	2,633
14	安城更生病院	愛知	2,626
15	大阪赤十字病院	大阪	2,618
16	藤田医科大学病院	愛知	2,617
17	豊橋市民病院	愛知	2,577
18	飯塚病院	福岡	2,544
19	国立がん研究センター中央病院	東京	2,515
20	東京医科大学病院	東京	2,462

9

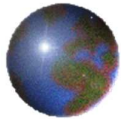


患者数データ (平成30年度全国DPC対象病院)

消化器疾患 全国4位

ランク	施設名	地域	合計
1	仙台オープン病院	宮城	6,304
2	がん研究会 有明病院	東京	6,250
3	順天堂大学医学部附属順天堂医院	東京	5,859
4	仙台厚生病院	宮城	5,740
5	国立がん研究センター中央病院	東京	5,708
6	大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院	岡山	5,593
7	兵庫医科大学病院	兵庫	5,355
8	名古屋大学医学部附属病院	愛知	5,320
9	東京慈恵会医科大学附属病院	東京	5,285
10	東京大学医学部附属病院	東京	5,283
11	大阪府立病院機構 大阪国際がんセンター	大阪	5,188
12	JA北海道厚生連 札幌厚生病院	北海道	5,145
13	虎の門病院	東京	5,106
14	近畿大学病院	大阪	5,082
15	飯塚病院	福岡	5,041
16	手稲溪仁会病院	北海道	5,001
17	国立がん研究センター東病院	千葉	4,993
18	静岡県立静岡がんセンター	静岡	4,986
19	九州大学病院	福岡	4,871
20	大阪赤十字病院	大阪	4,862

10



病床稼働率・平均在院日数 順位

(平成30年度 DPC退院患者数15,000以上)

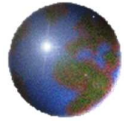
ランク	施設名	病床稼働率
1	仙台厚生病院	99.9%
2	一宮西病院	97.9%
3	沖縄徳洲会湘南鎌倉総合病院	90.2%
4	熊本赤十字病院	89.9%
5	千葉西総合病院	89.3%
6	順天堂大学医学部附属静岡病院	87.4%
7	関西医科大学附属病院	84.7%
8	広島市立病院機構 広島市立広島市民病院	84.2%
9	国立がん研究センター中央病院	83.0%
10	兵庫県立尼崎総合医療センター	82.5%
11	姫路赤十字病院	81.8%
12	済生会横浜市東部病院	81.5%
13	静岡県立総合病院	81.3%
14	国立病院機構 九州医療センター	81.2%
15	伊勢赤十字病院	81.0%
16	刈谷豊田総合病院	80.9%
17	飯塚病院	80.9%
18	武蔵野赤十字病院	80.8%
19	順天堂大学医学部附属順天堂医院	80.8%
20	がん研究会 有明病院	80.5%

ランク	施設名	平均在院日数
1	仙台厚生病院	8.62
2	済生会横浜市東部病院	9.21
3	昭和大学横浜市北部病院	9.68
4	熊本赤十字病院	9.82
5	加古川中央市民病院	9.88
6	大阪急性期・総合医療センター	10.01
7	武蔵野赤十字病院	10.03
8	大阪労災病院	10.08
9	千葉西総合病院	10.09
10	兵庫県立尼崎総合医療センター	10.16
11	手稲溪仁会病院	10.21
12	横須賀共済病院	10.31
13	湘南鎌倉総合病院	10.32
14	大阪市立総合医療センター	10.34
15	小倉記念病院	10.41
16	名古屋第二赤十字病院	10.50
17	慶應義塾大学病院	10.56
18	県立広島病院	10.61
19	大阪赤十字病院	10.63
20	愛知医科大学病院	10.66

全国1位

全国1位

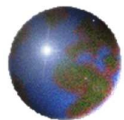
11



本日の内容

- ◆ 当院の概要
- ◆ **当院の取り組みと実績**
 - ◆ **業務改善**
 - ◆ 医師の働き方改革
- ◆ 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方
- ◆ 総括

12



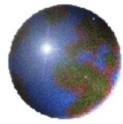
当院における業務改善

OJTソリューションズ導入

平成21年
内視鏡室

平成21年
管財課

13



当院における業務改善

院内伝道師・業務改善部の設立

- 現地・現物主義
- 5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)
- ムダの削減・安全管理

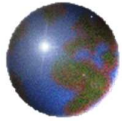


当院における業務改善

Sendai Kousei Hospital Award



しかし、令和2年1月より新型コロナウイルス感染が世界的に拡大

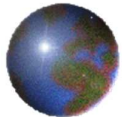


令和2年のAward



例年より7ヶ月遅れの9月23日に院内の会議室とZOOMを使用したハイブリッド形式で開催しました。

16



本日の内容

◆ 当院の概要

◆ 当院の取り組みと実績

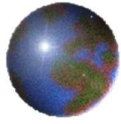
◆ 業務改善

◆ 医師の働き方改革

◆ 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方

◆ 総括

17



2019年4月1日以降の働き方①

時間外労働の上限は、

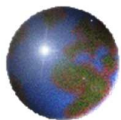
月45時間、年360時間を原則とし、

臨時的な特別事情がある場合でも**年720時間、**

単月100時間未満(休日労働を含む)、

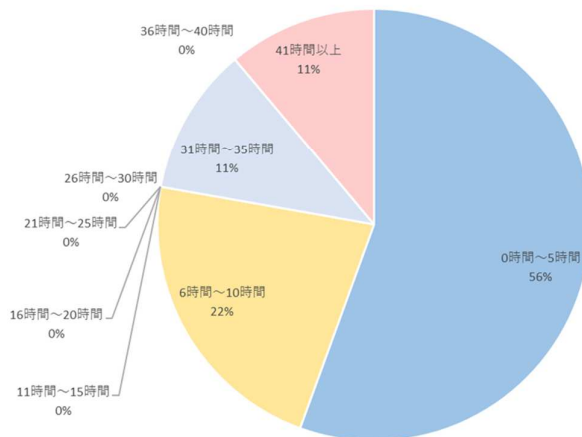
複数月平均80時間(休日労働を含む)を限度に設定する必要あり。

18

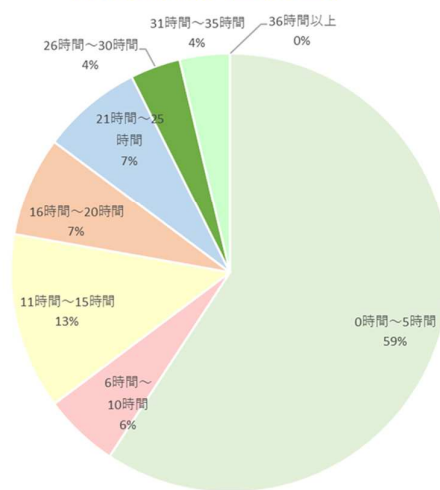


当院医師における超過勤務時間

令和2年10月の超過勤務
(臨床研修医)



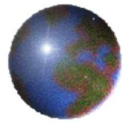
令和2年10月の超過勤務
(後期研修医以上)



当院ではすべての診療科において、夜間・休日は当直医が常駐しており、急患対応のみならず、病棟患者の対応を行う。

➡ 時間外に呼び出されることはほとんどない！

19



2019年4月1日以降の働き方①

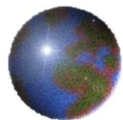
時間外労働の上限は、

月45時間、年360時間を原則とし、

...

<当院の状況>

- ◆ 医師の月の超過勤務時間は**ほとんど45時間以内**。
- ◆ 超過勤務手当は臨床研修医、後期研修医、医師に対し、上限なく支給される。
- ◆ 医長以上は、超過勤務手当は支給されないが、学会準備や専門医試験の勉強などを含め、**自己研鑽手当**として支給される(超過勤務手当以上の金額) 20



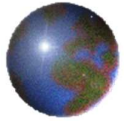
2019年4月1日以降の働き方②

年次有給休暇は**確実な取得**が必要。

毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要あり。

<当院の状況>

- ◆ 土・日以外の**祝日は6割稼働**の診療体制で、外来・検査・手術は平常と同様に行うが、祝日出勤した分をすべて他の平日に**振替休**を取る(小さなお子さんがいる医師には優先的にカレンダー通りの休みを取らせる)。
- ◆ 夏季休暇を含め、年5日以上の年次有給休暇を取得させ、5日休んでいない職員に対し、所属長が**5日以上取るよう指導**する。 21



本日の内容

- ◆ 当院の概要
- ◆ 当院の取り組みと実績
 - 業務改善
 - 医師の働き方改革
- ◆ 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方
- ◆ 総括

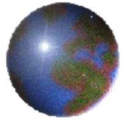
22

現実の医師の働き方改革には、
時間外労働や年次有給休暇だけでなく、

もっと重要なことがある！

(時間外労働や年次有給休暇は最低限の基準)

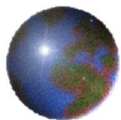
23



医師の仕事に対するモチベーション

- ✓ 給与
 - ✓ 労働条件
 - ✓ 役職・昇進
 - ✓ 特殊技術の取得・修練
(内視鏡、心臓カテーテルなど)
 - ✓ 専門医や指導医の取得
 - ✓ 研究・学位取得
 - ✓ 学会発表・論文作成
 - ✓ 講演会でのプレゼンス
- ◆ 安定した生活
 - ◆ 充実した家庭生活
- ◆ スキルの向上
 - ◆ 他医師に対する優越性
 - ◆ さらなるステップアップ
 - ◆ 将来の安定した生活

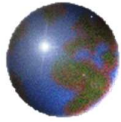
24



病院退職を考える際の一般的な理由

- ✓ 不十分な給与
- ✓ 劣悪な労働条件
- ✓ 役職・降格
- ✓ 院内あるいは診療科における自分の立ち位置に対する不満
- ✓ 自施設でやりがいを感じるできない
- ✓ 他施設でのステップアップ
- ✓ 新しくやりたいことを発見(開業、転職、留学など)
- ✓ 人間関係・ハラスメント
- ✓ 大学の医局人事
- ✓ 家庭との両立・家族との時間(育児を含む)を優先

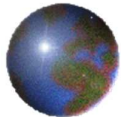
25



当院における医師の働き甲斐のサポート

- ▶ 超過勤務手当や自己研鑽手当等で時間外手当の支給
- ▶ 職員への利益還元(通称アベノミクス加算など)
- ▶ 全科当直により、当直時は自分の診療科に専念できる
- ▶ 当直以外は夜間・休日は原則オフコール
- ▶ 年次有給休暇や振替休による十分な休息や家族サービス
- ▶ 育児を行う医師に対しては個別に勤務日数・時間を設定する
- ▶ 医師事務作業補助者による日常業務の負担軽減と定時帰宅
- ▶ 豊富な症例数による特殊技術の取得・修練
- ▶ 学会発表や論文作成の積極的推進
- ▶ 社会人大学による学位取得
- ▶ やりがいを失っている医師に対する積極的な支援
- ▶ 厳格なハラスメント対策とピアレビュー
- ▶ 定年後も再雇用を行う(65歳まで)

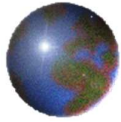
26



本日の内容

- ⊕ 当院の概要
- ⊕ 当院の取り組みと実績
 - ⊞ 業務改善
 - ⊞ 医師の働き方改革
- ⊕ 今後の働き方改革・医師の働き方改革のあり方
- ⊕ **総括**

27



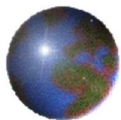
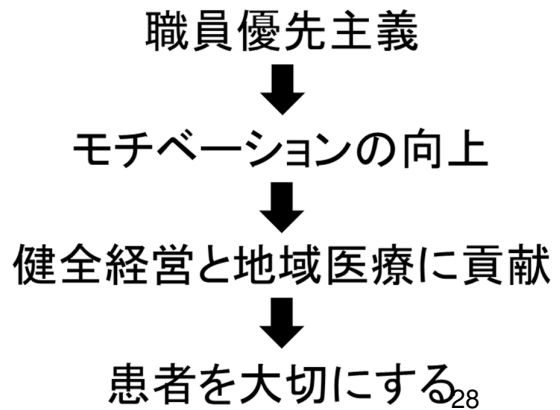
仙台厚生病院精神・仙台厚生病院流

<仙台厚生病院精神>

進取の気性に溢れ、想像力を駆使してことに対処し、
夢・志を抱き続ける

<仙台厚生病院流>

- 地域医療に貢献する
- モチベーションを高める
- 健全経営に貢献する



Take home message

- 当院は選択と集中により各診療科で多くの医師を確保することにより、医師の業務負担軽減に成功した。
- その根底には仙台厚生病院精神・仙台厚生病院流があり、職員優先主義によるモチベーションの向上と夢・志を抱き続けさせることが重要であった。
- 医師の働き甲斐は個々によって異なり、目標は大抵複数個あり、働き甲斐を持たせるには、まず退職したくなるような負の要因を改善するところから始まる。
- 医師の働き方改革は、業務による疲弊を除去し、次に自分の価値観に基づく働き甲斐を達成させることにある。

ご清聴いただきありがとうございました

