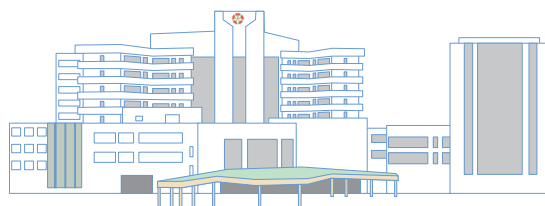


## 【講演（取組事例）】

# 「働き方改革」と職員の活性化



福井県済生会病院  
院長 登谷大修



社会福祉法人 恩賜財団 済生会

## 福井県済生会病院

### ■ 公的医療機関（総合病院）： 460床（23科）

職員数：約1,200名（医師:約140名,看護師:約600名）

外来患者数：約1,200人/日 入院患者数：約400人/日

平均在院日数：10.8日 紹介率：60% 逆紹介率：83% 病床利用率86%



ここです！

### ■ 地域医療支援病院（北陸初）

福井県肝疾患診療連携拠点病院、 がん診療拠点病院

臨床研修指定病院、 災害拠点病院

アメリカ心臓病協会（AHA）公認 国際トレーニングセンター

（病院では日本唯一）

### ■ 第三者評価（医療の質・経営の質・労働の質）

医療機能評価認定（H10～） 人間ドック健診施設機能評価認定

ISO9001認証（H17～） H24年度「日本経営品質賞」受賞（大規模病院では唯一）



働きやすい病院「ホスピレート」認証（H19～）

第5回「ワーク・ライフ・バランス大賞優秀賞」受賞

第1回「カエルの星」（内閣府）認定（ひとつ「働き方」を変えてみよう）

H28 福井労働局「働き方改革ベストプラクティス企業」認定



# 最近の病院経営層の悩み (私たちの考え方)



## 外部環境の変化

1. 診療報酬改定  
だんだん下がる、変わるたびに対策が大変
2. 地域医療構想  
地方はベッド減らしの我慢大会、結局は診療報酬で誘導される  
(機能分化・効率化の要求)
3. 新型コロナ危機 (想定外)  
感染予防で毎日ストレス!! 院内感染が起きれば診療休止で大打撃!  
職員の持ち込みは最悪! それでなくても長期受診抑制で減収 ワクチン待ち!
4. 働き方改革  
政府の目的は少子高齢化対策として「労働者確保」と「労働生産性向上」だが、  
医師の増員は難題のうえ、現状で労基が入ると「多額の未払金」や罰則も!  
医師不足を理由に「業務縮小」すると医療過疎や経営危機に!

外部環境はこれからも変わる可能性大、長期の戦略は困難な時代!  
外部環境が不安定なら内部を強化するしかない「変化に強い病院」を創る!

「働き方改革」は病院を強くするチャンスかも?

2

新経営方針 (2000~) 「変革してゆく病院」 変化に対応できる強い病院に!

### 3つの改革 (人・組織・仕組み)

#### I. 方向性が一致し、自律した職員チームの養成

理念の浸透、価値観・情報の共有、  
職員教育、ワーク・ライフ・インテグレーション

同じ想いの  
チームを創る

#### II. フラットな組織による医療の実践

チーム医療と標準化・「事務力」の活用

権限移譲された  
働き易い組織

#### III. 変わり易い仕組みによる質の改善

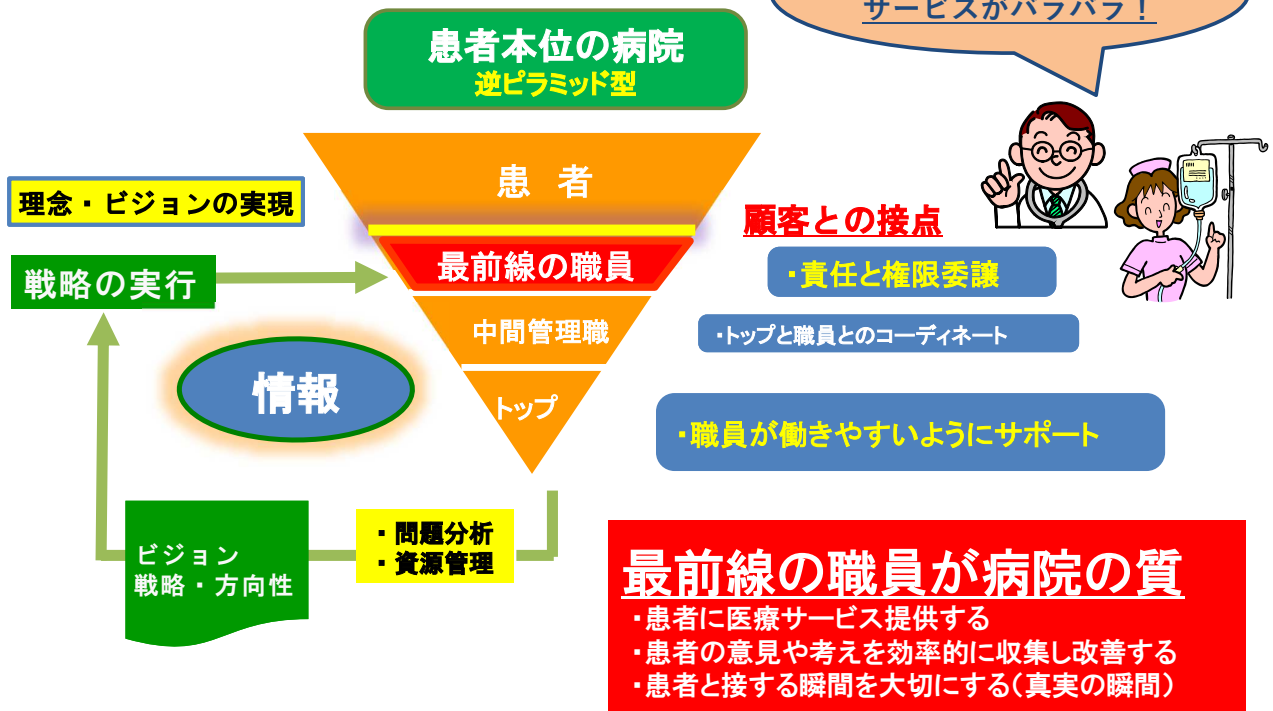
「マネジメントシステム」による  
継続的改善

進化して行く  
仕組み

3

私達が一番重視している事: **医療サービスを行うのは現場職員(人)**

**医療は労働集約産業**



**1) 方向性(理念)の共有**

(知って、覚えて、身に付けて貰う)

**職員に向けた理念 (行動規範)**

**— 理 念 —**  
 患者さんの立場で考える

**— 行動指針 —**  
 私たちは、患者さんの立場にたって行動します  
 私たちは、信頼される医療を提供します  
 私たちは、チームワークを高め、活力溢れる職場をつくります

**— 済生会バリュー —**  
 使命感・前向き・チームワーク・やさしさ

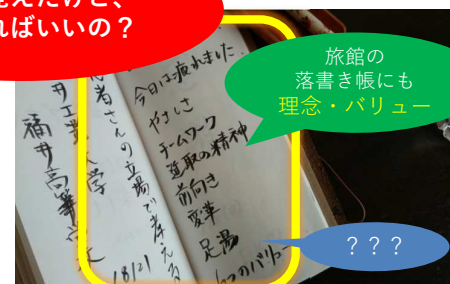
患者(顧客)ではなく  
**職員に示す**

絶えず解説して  
**病院が実践する事  
 が重要**

医師も全員、週1回  
 カンファレンスで唱和

「新バリュー」と  
 「当院が目指す方向」  
 を院長が語ります。

**毎日朝礼で唱和・確認**



患者支援サービス

情報ギャップによる 不安・不満の解消



なんでも相談 不安・不信・苦情・相談

よろず相談外来

(MSW・メディエーター・メディカルコーディネーター)

転院先・療養・医療費・セカンドオピニオン・苦情

検査・入院・手術の 説明・相談・指導・同意

入退院検査説明センター

(看護師・MC・薬剤師・栄養士)

検査・入院・手術・パスの説明・術前検査計画・病室予約  
服薬指導・術前リハビリ・禁煙指導・情報収集・同意書

病気の 説明・相談・指導・支援

集学的がん診療センター・支援室

(認定相談員・認定看護師)

癌の情報提供、患者さん・家族のサポート、メディカルカフェ、がん哲学外来、就職支援

肝疾患センター・支室

(看護師・肝炎コーディネーター)

肝疾患の情報提供、制度説明、支援

在宅介護の 技術指導・相談・支援

看護外来

(認定看護師・糖尿病療養指導士)

在宅介護技術指導：介護技術・床ずれ・人工肛門・自己注射・生活指導

介助

フロアマネージャー

第三の場所  
スタバ

案内・介助

2) 価値観の共有の場 ① 「ワールド・カフェ」

すべてのメンバーが意見を出し合い、他人の意見を理解し、  
共通の「思い」を創造する。

ワールド・カフェ



リフレッシュ(入職2年目)カフェ

済生会バリュー

職員が大切にしてきた、  
大切にしたい想い

コミュニケーションの場



ウェルカム(新入職員)カフェ



リーダー会議メンバーカフェ

様々な場で価値観を共有

ウェルカム・カフェ  
ジームズ・カフェ

ドクターズ・カフェ  
スタッフセンター・カフェ

リフレッシュ・カフェ

# 認め合う文化「感激レポート」「サンクスカード」

患者さん・職員からのお褒めや感謝の言葉  
(ご意見箱・アンケート・電話・メール・上司の気づき)

## 感激レポート

ポータルサイトで全職員へ伝達

誕生祝い  
院内ラウンド  
で直接感謝

2014年10月10日 8A病棟 宇原一志さん(保健師)へ

知人が済生会病院の8A病棟に入院した際、私はお見舞いに行き、知人は二度目の大きな病気で、入院前からとても不安がっていましたが、手術をしたら、トイレに行くことだけでもできるようになりました。また頭痛に悩まされ、吐き気、腰痛など、とても弱っていましたが、私がお見舞いに病室を訪れた時には顔色も良くなっており、世間話や、最近の家族の話など、元氣になっているなと感じました。その会話の中で、知人が話した内容です。



「看護師の宇原君、あの子は優しいし、体もおっさいで頼りになるね。私が吐いたときも嫌な顔一つせんと、私に気を遣わせないように、励ましてくれた。テレビが見にくいってテレビの場所まで変えてくれて、(ほんとううれしかったわ)って私に宇原君と同期で、この間の研修でも一緒だったと伝えたら、(いい病院で働いておぼちゃんうれしわ。これからは頑張ると言ってくださいました。患者さんの状況に合わせて、その患者さんの立場に立って考える仕事ぶりに、同じ病院の職員として、同僚として、とても誇らしく、また見習わないといけないなと思いました。」

有難う!



院長message

手術を受ける患者さんは、病気の苦痛、不安に加え、術中、術後の苦痛もあり、大変辛い立場ですね。宇原君はそれを十分理解して行動し、さらに、患者さんに気を遣わせ、配慮までしてくれました。その上、同僚や、私達にまで誇らしい気持ちを分けてくれました。本当に有難うございました。

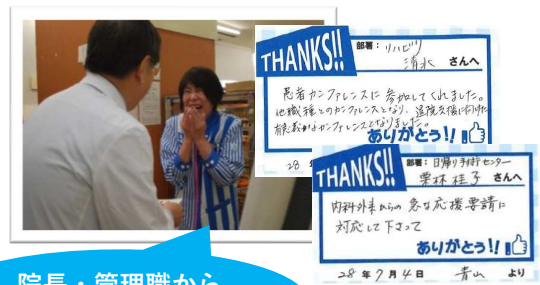
院長 登谷大修

すべてに院長からのお礼の言葉!

こんなに感謝されました  
すごいですね!!



## サンクスカード



院長・管理職から職員に手渡して感謝

# 3) 価値観の共有 認め合う文化 「表彰制度」

## ● 済生会ホスピタリティー賞

## ● 自慢の職員です



ポータルサイトにて全職員に共有

顔写真を玄関に掲示



3か月毎に管理者会議で表彰

理念の理解  
認め合う文化

理念「患者さんの立場で考える」

「患者さんの立場で考える」は、医療・福祉の役割を担う唯一の社会福祉法人です。設立から現在まで受け継がれる「患者さんの心」を日々実践し、無料・低額診療事業と生活困窮者支援事業に取り組んでいます。

私たちが抱負している医療の理念には、診療科の垣根・職種を超えたチーム医療があります。「患者さんの立場で考える」は、一人ひとりが常に患者を思い

患者さんに自慢

- ◆ 感激レポート
- ◆ グッドアイデアレポート
- ◆ ベストスタッフレポート
- ◆ 協力の科学レポート

医師同士の協力も表彰

年間最優秀職員を  
リッツカールトンに招待



リッツのホスピタリティーも勉強して感想を報告

### 3)リアルタイムの情報共有「職員ポータルサイト」「デジタルサイネージ」

#### 職員ポータルサイト



職員講演会の動画で自己学習可能

- お知らせ(重要情報)DI、安全、経営、方針
- 最新ニュース
- 本日の院内イベント
- アンケート回答(自動集計)

今知って欲しい事  
今やって欲しい事を伝える

職員の利便性も考えて

- ドキュメントサイト(検索可)  
(マニュアル管理・申請用紙出力)
- 福利厚生サイト(旅行・クラブ)
- プロジェクトサイト(バーチャル会議)
- メール

職員にも  
メリット

待ち時間を  
有効利用

#### デジタルサイネージ



朝、電カル起動時に最初に表示！  
(見ないと業務が始まらない)



職員専用  
エレベーター前



職員食堂



薬剤情報

### 4)職員教育改革

(マニュアルよりも価値観・チーム作り！)

#### 階層別研修



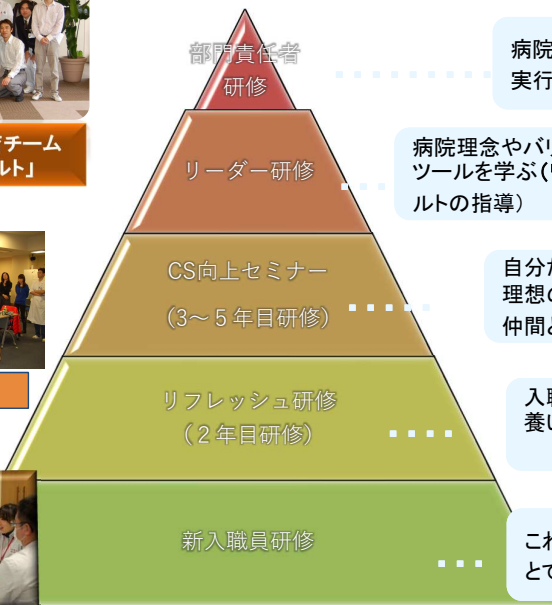
職員による教育チーム「ホワイトベルト」



ディズニーに学ぶ



ウェルカム・カフェ



- ①理念・価値観の共有
- ②チームの絆
- ③働き甲斐
- ④自律・指導力
- ⑤人格

病院理念・バリューを共有し、ありたい姿に向けた戦略を立案・実行できる責任者を育成する **実力・見識・人格**

病院理念やバリューを「伝える」「導く」ことができる職員の育成、考え方、ツールを学ぶ(ワークアウト、SQM、ファシリテーション、DMAIC) (ホワイトベルトの指導) **病院改革の主役へ**

自分たちが日々提供している医療サービスとは何か？  
理想の現場にしていくために自分ができることは何か？  
仲間と共に学ぶ **仕事の喜び・やりがいの再確認**

入社して1年半を経て、同期との親睦を深め、仕事への活力を養い、モチベーションUPを図る(温泉で宿泊)  
**職種を超えた「チームの絆」を深める**

これから共に働く仲間を心から歓迎。多職種の同期と語り合うことで**「理念・バリュー」を理解し「チーム」をつくる**

## 5)ワーク・ライフ・インテグレーション(仕事も生活も充実)

女性が8割  
の職場です！

選べる勤務  
子育て支援  
キャリア支援

結婚、出産、育児  
介護による退職防止  
専門性の発揮  
自己啓発の支援



### 仕事と生活の充実



医師の過重労働の軽減



時間外労働短縮・健康管理  
業務補助(タスクシフティング)  
リフレッシュ休暇

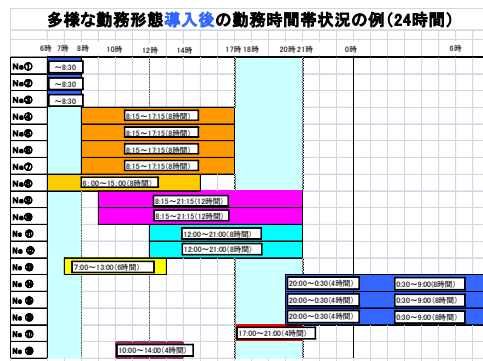
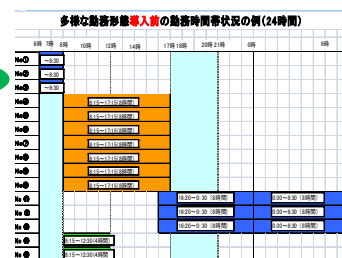
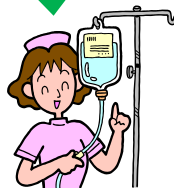
12

## ワーク・ライフ・バランス (生活の充実のために)

### 選べる勤務体制 (看護部)

- 1) 夜勤免除制度(2006年9月)
- 2) 1時間からのパート雇用制度(2007年)
- 3) 看護職員の多様な勤務時間体制(2007年)
- 4) 短時間勤務制度(2007年)
- 5) 夜勤専従体制(2010年)
- 6) 所定外労働の免除(2012年)
- 7) 育児時短勤務6歳まで延長(2005年)
- 8) 看護休暇、小学校低学年まで延長(2016年)
- 9) 配偶者・子の(孫)出産休暇(2016年)

働き方は  
19パターン有ります！



### 子育て支援



- 院内保育所「ぽっかぽっか園」病院併設施設
  - 対象児:0歳児~3歳児
  - 定員:70名
  - 24時間体制
  - 職員数:看護師2名、保育士25名、事務員1名

キャリア支援 (看護部)

《活動の場の拡大》



《専門性の発揮》

- ・取得した技術や知識を活かせるところに配属
- ・看護外来、SCU、ICU

- ・院内、院外での委員会活動
- ・救護活動
- ・プロジェクト活動
- ・BLS、ACLSインストラクター
- ・地域の医療機関での指導

地域の看護師の技術向上

《専門性の追求》

- ・院内研修
- ・院外研修
- ・大学院への進学



- ・専門・認定看護師資格取得支援

(費用全額病院負担・有給)



「医師の働き方改革に関する検討会」の指導

医師の労働時間短縮に向けた緊急的取り組み

- 1) 医師の労働時間管理の適正化に向けた取り組み
- 2) 36協定の自己点検
- 3) 既存の産業保健の仕組みの活用
- 4) タスク・シフティング(業務の移管)推進
- 5) 女性医師等に対する支援
- 6) 医療機関の状況に応じた



医師の労働時間短縮に向けた取り組み



# 1) 医師の労働時間管理の適正化 2) 36協定の点検

## 労働時間管理

### 人事給与システム「COMPANY」

- ・出退時にIDカードで入力(職員玄関、医局入口、更衣室入口)  
 ※使用者が自ら現認し客観的な記録の義務(カードは勉強会出席証明にも使用)
- ・本人からの時間外労働の申告(紙)を  
 医局秘書がシステムと照合し人事室が確認
- ・著しい乖離は主任部長が調査し会議で報告  
 乖離1時間以内 75% 4時間以上無し(自己研鑽・学会準備等?)



## 36協定

- ①[時間外労働・休日労働に関する協定届]  
 所定外労働時間限度:1日8時間、1か月45時間、1年360時間
- ②[時間外労働にかかる特別協定届]  
 延長することができる時間:1日8時間、1か月80時間時間、1年720時間  
 ※労組or労働者の過半数を代表する者の署名(選出方法明記)
- ③労基:[宿日直勤務(断続的労働)許可]

・当院の月平均時間外労働時間(H29年度)  
 医師:30.2時間 研修医:36.7時間 看護師:2.9時間 診療技術職:6.1時間 事務職:12.3時間

16

## タスクシフティング 特定看護師 (3分野3名)

### 日本看護協会特定行為研修 2名

- ・救急看護領域  
 (救急看護認定看護師)
- ・感染症領域  
 (感染管理認定看護師)



医療の質は  
上がっている

### 大学院での養成課程 1名

- ・慢性疾患管理領域

チーム医療の推進 看護の質向上  
 在宅医療の推進 医師の負担軽減



17

# タスクシェアリング 説明・同意取得の代行(補助)

## 入退院・検査説明センター



患者支援の  
専用フロア

検査・入院・手術の 説明・相談・指導・同意  
(看護師・MC・薬剤師・栄養士)

検査・入院・手術・パスの説明・術前検査計画・病室予約  
服薬指導・術前リハビリ・禁煙指導・情報収集・同意書



親切で視野の広い  
質の高い医療

|    | 手術前                               | 術中                             | 術後                               | 退院後                              | 検査・入院                             | 検査・手術                             |
|----|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 検査 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査に備えがまんしています。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 |
| 入院 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査に備えがまんしています。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 |
| 手術 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査に備えがまんしています。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 |
| 退院 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査に備えがまんしています。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査結果がわかるまで待機します。検査結果がわかるまで待機します。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 | 検査を受ける際の注意事項を説明し、検査センターへの誘導を行います。 |

患者さん用パス

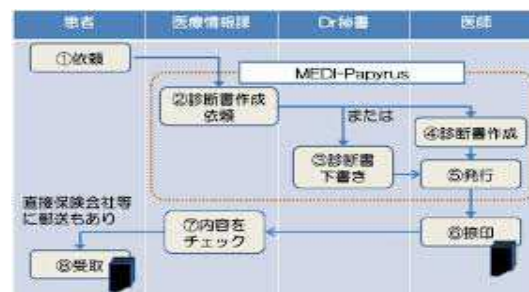
18

# タスクサポート 事務職員・医療秘書による文書作成(補助)

医事課職員：診断書・意見書等の一部代行入力(下書き・データ記載)

勤務時間の  
短縮効果！

MEDI-Papyrus



医療秘書：

退院サマリー(検査入院等)代書(20%)

外科CDB代行入力(100%)

専門性が必要:科別担当制として指導



19

## 6) 労働時間短縮に向けた取り組み (医師間のタスクシェアリング)

- 1) 救急専門医の21時まで夜間救急対応(シフト勤務)  
当直医の負担軽減、休日日直も救急医が勤務
- 2) 当直明けの早期帰宅推奨(診療科チームでカバー)  
実施率: 医師32% 研修医45%(14:30まで)
- 3) 主任部長による業務調整  
2週間毎に人事室からの超勤時間警告(2w30時間以上)  
→主任部長は業務介入・部長会での報告義務(月80時間以上)
- 4) 非常勤医師による外来(専門・検査)応援  
(大学医局、連携登録医(OB))
- 5) 完全紹介外来制による患者抑制・連携医重視  
(整形外科・皮膚科・口腔外科)

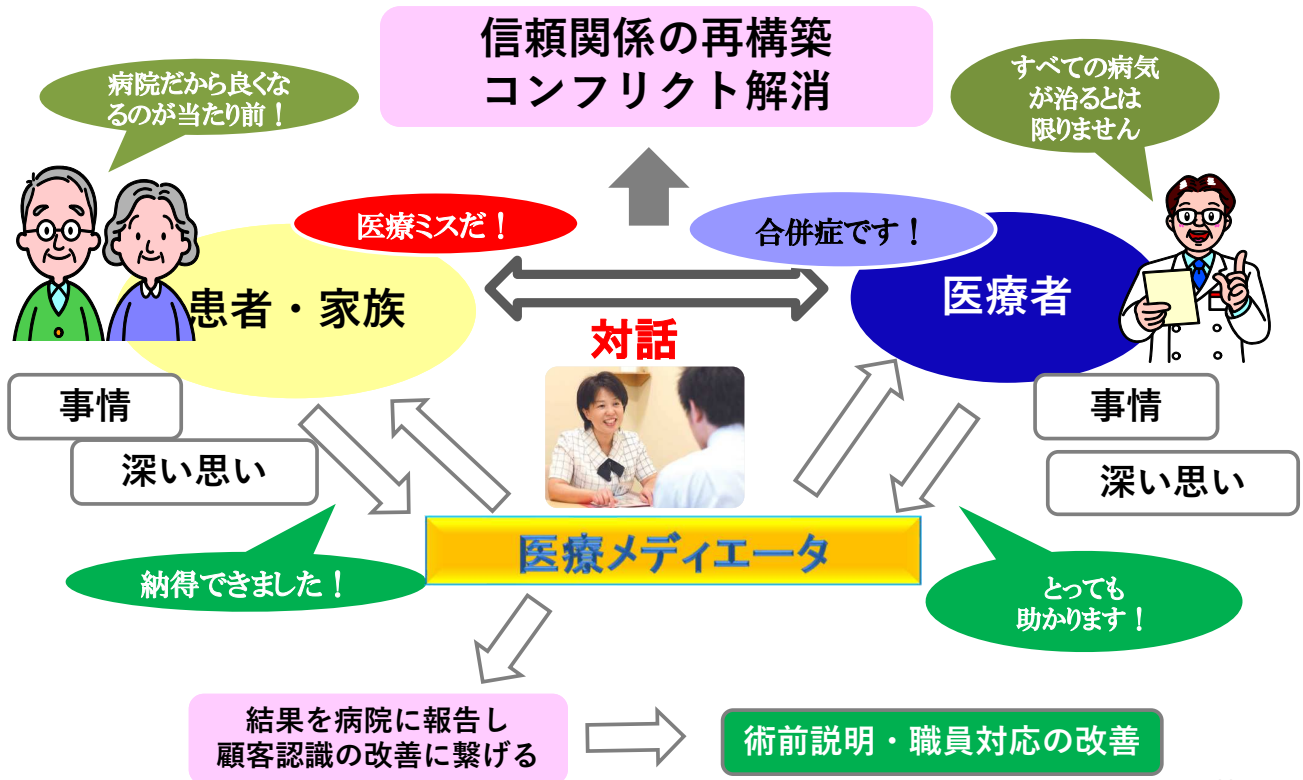
20

## 労働時間短縮に向けた取り組み (医師間のタスクシェアリング・サポート)

- 6) 時間外の患者説明抑制 (整形外科)
- 7) 年末・年始休暇中の日中部長回診制度(当直しない部長が管理)  
当直後の正月休暇の確保 (内科)
- 8) リフレッシュ休暇 義務化 (H19~)  
(7~9日間、完全代理、連絡禁止、医師少数科は大学から代理派遣)  
取得率: 医師35% 研修医84% (病院全体19%)
- 9) 診療科内での業務分担再検討(当直免除、直明け支援、患者数管理等の公平化)
- 10) AI活用によるオンコール業務の軽減



21



22  
「医療メディエーション 和田仁孝・中西淑美」より一部引用

タスクサポート 医師の負担軽減(リスク回避) **I.T.を活用した安全支援**

画像診断読影や病理診断 **レポートの見落とし予防対策**

- 読影・病理レポートデータを活用し担当医に注意喚起
- ① 読影医が担当医に伝えたい指示内容や確認事項から
    - ・画像診断であれば“CTを施行して下さい”“〇〇疑い”等
    - ・病理診断であれば“境界”“悪性”等を含むキーワードを抽出
    - ・その後の検査実施の有無を自動的に確認・印字
  - ② 対象患者の一覧を定期的に主治医配布し、注意喚起を行う。
  - ③ 1か月後、放射線技術部が実行確認(C2)主任部長に報告

言語処理  
による抽出



①抽出キーワードによるフィルタリングと検査実施確認の後文書にて警告(1000件/9000枚/月)

②更に1か月後に放射線技術部が実行確認、主任部長に報告(無対応18/月→要対応6件/月)

読影後画像オーダー状況

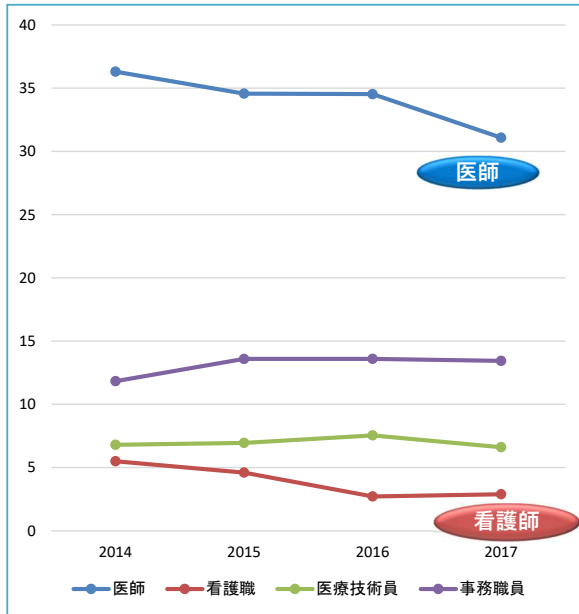
**医療安全+負担軽減に貢献**

- ・B型肝炎再燃防止システム
- ・抗菌剤適正使用システム

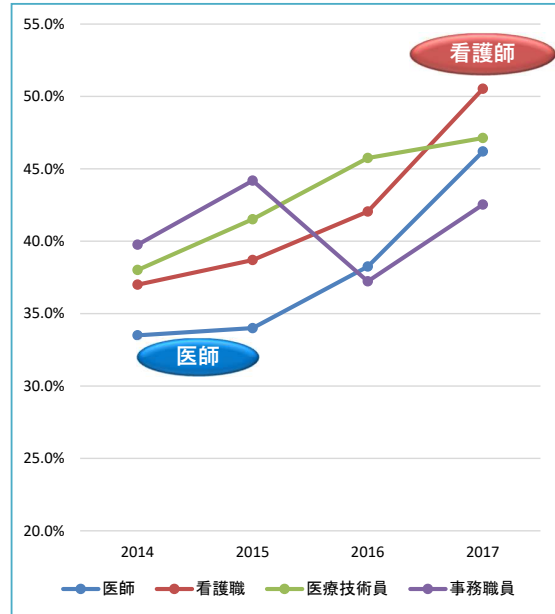
医療情報課+放射線技術部

# 時間外労働時間と有給休暇取得率

## 時間外労働時間

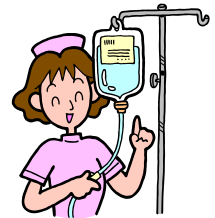
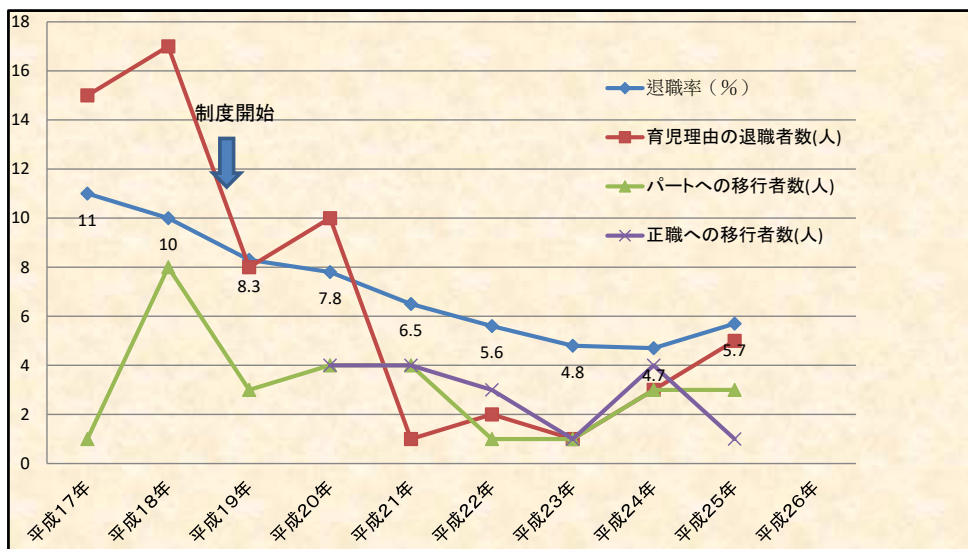


## 年次有給休暇取得率



## 常勤看護職員

離職率低下・有子率向上



**時間外勤務時間** (1か月平均) **4.5時間** (R1年度) (日看協平均: 18.8時間)

短時間正職員制度利用者 60名

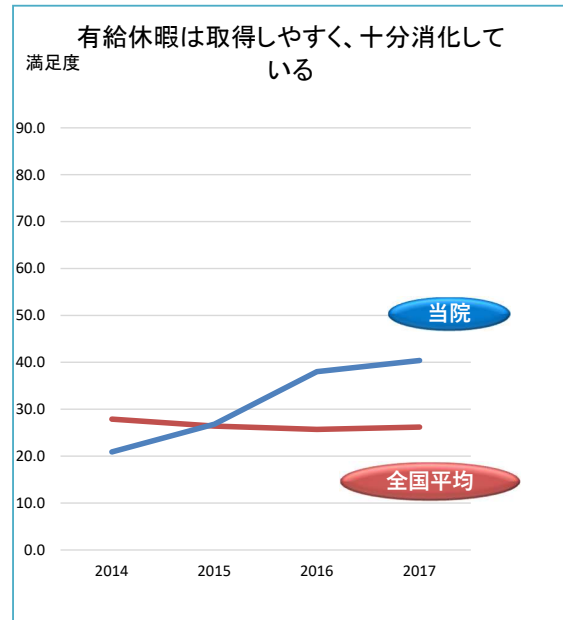
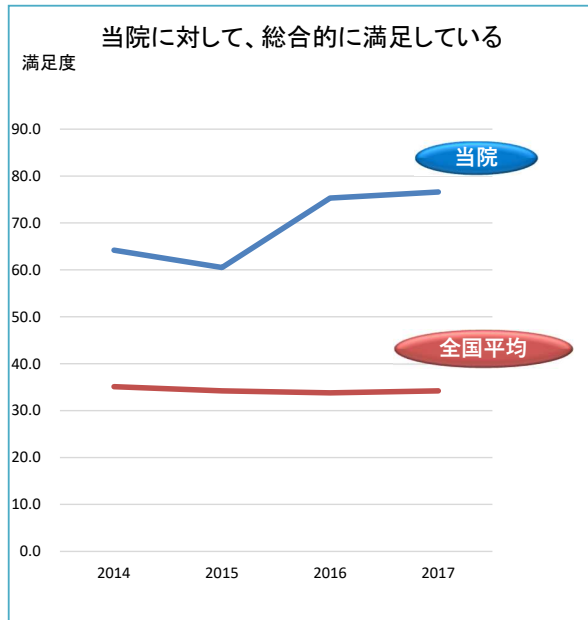
夜勤免除制度利用者 83名

育児休暇取得率 **100%** (パート含む) (全企業平均: 73%)      有子率 (就学前) **47%**

**離職率 4.5%** (R1年度) (日看協平均: 10.9%、済生会平均: 11.3%)

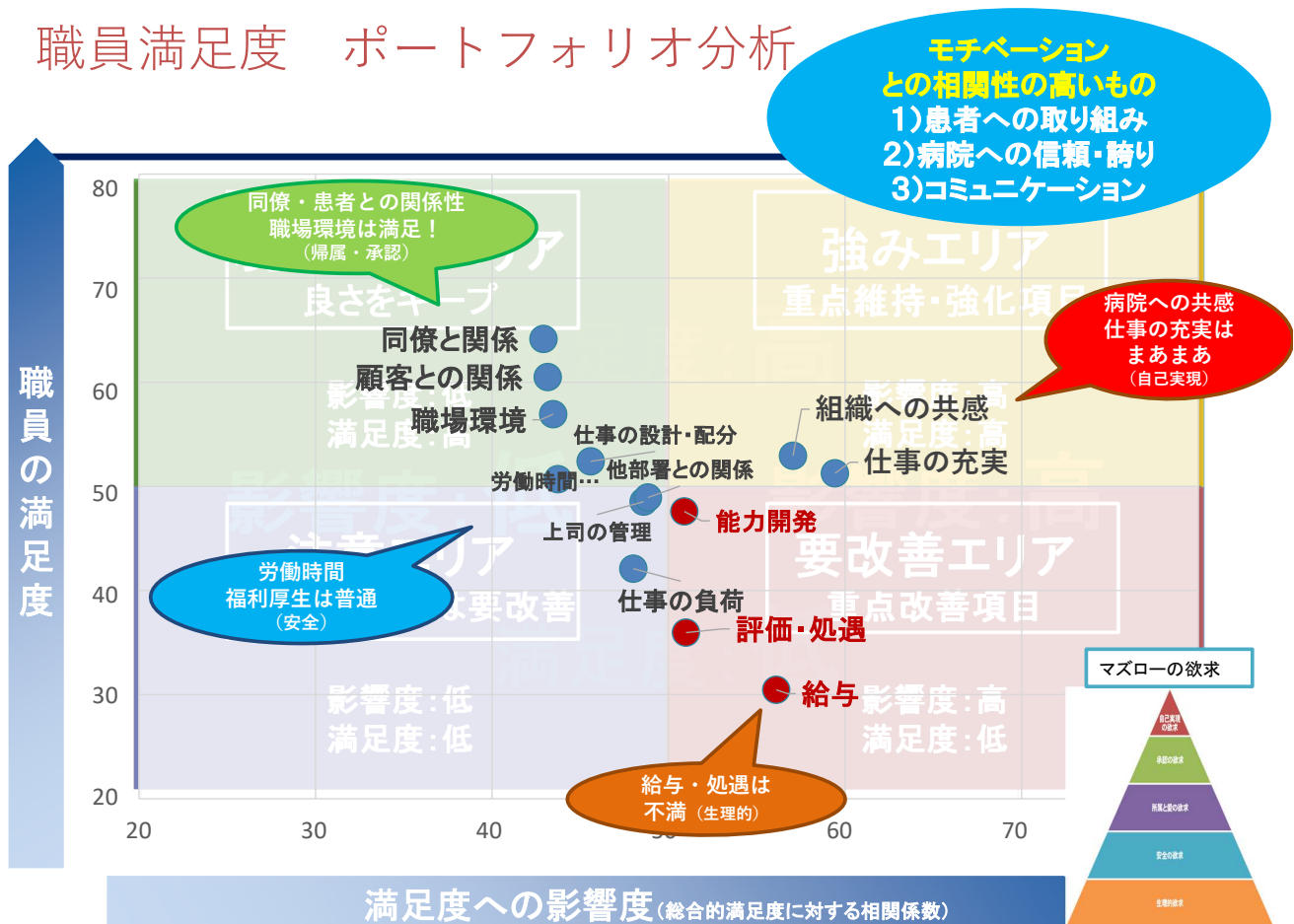
# 医師の満足度 (生産性本部:職員満足度調査)

医師の満足度・・・向上している



26

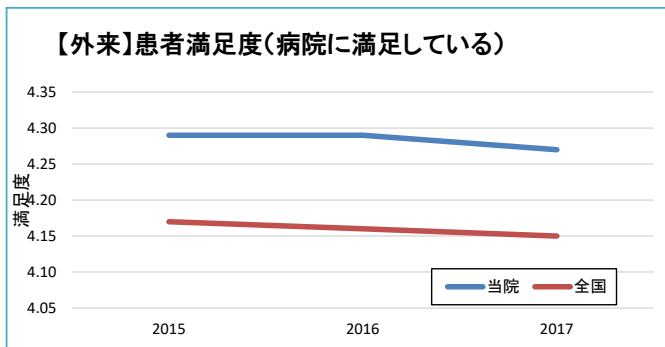
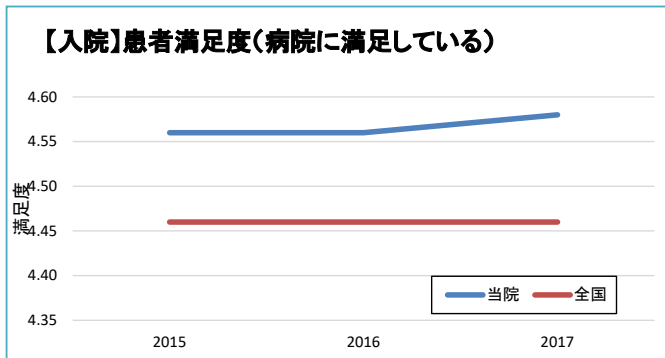
## 職員満足度 ポートフォリオ分析



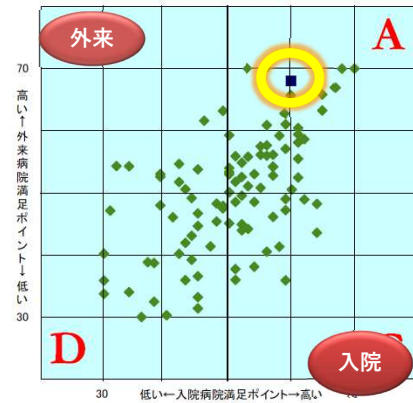
27

# 患者満足度調査 (生産性本部)

## 外来・入院総合的な満足度の推移



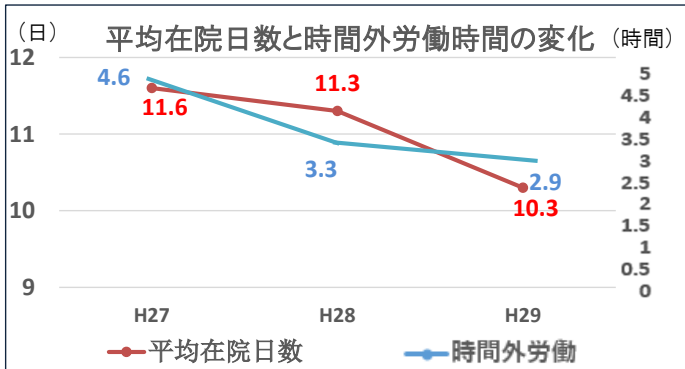
## 全国同規模病院 ベンチマーク(2013)



28

# ワーク・ライフ・インテグレーションの効果 (看護部)

入院患者の高齢化率(H29)  
65歳以上:54.1% 75歳以上:30.3%



平均在院日数短縮 H29: 10.3日  
時間外労働時間減少 H29: 2.9時間

患者さんからの  
感謝コメント  
増加

【件数(月平均)】  
H29 1668件(139件)  
H28 1555件(130件)  
H27 1180件(98件)

患者の高齢化、医療の効率化 にも関わらず 時間外勤務減少、感謝コメントが増加

29

# 「働きがいのある会社研究所(GPTWジャパン)」の調査

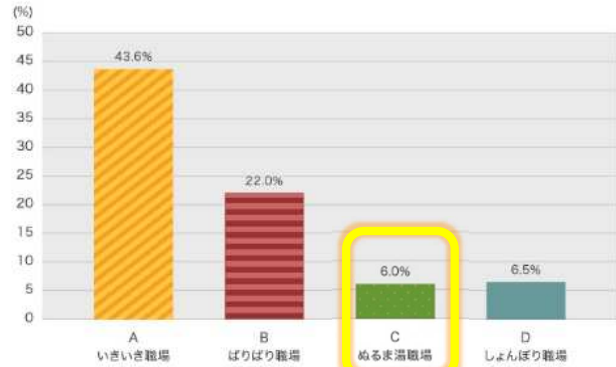
(2018年7月12日発表)



出所：「働きがいのある会社ランキング」調査発表より

「働きやすい」だけでは  
業績は伸びない！  
「やりがい」が重要

図表 4つの職場タイプごとの売上の対前年伸び率



出所：「働きがいのある会社ランキング」調査発表より

30

## ご清聴有難うございました 「元気な職員が病院を元気にします」

1) 変化に対応して改善出来る強い病院を創るため  
(人、組織、仕組み)の改革を行った。

2) 人づくりとして方向性が一致し自律した職員チームの養成のため

- ① 方向性・価値観・情報の共有
- ② 職員教育改革
- ③ ワーク・ライフ・インテグレーション
- ④ 医師のタスクシフティング(シェアリング・サポート) の整備を行った。

3) 以上により

- ① 質の高い職員満足度
  - ② 離職率の低下
  - ③ 高い患者満足度
- が得られた。

福井労働局が「働き方改革」を進める  
「ベストプラクティス企業」に認定 (福井新聞)



「働き方改革」は職員の労働環境改善を通じて  
医療サービスの質、職員・患者満足度の向上に繋げる意識が重要と考える

31