

「病院勤務医の働き方改革」への取り組み ～磐田市立総合病院の進捗状況の紹介～



磐田市病院事業管理者兼病院長

鈴木昌八

当院の概要

基本理念
医療の原点は思いやり



標榜診療科: 33科

許可病床数: 500床 (一般病床: 498床、感染症病床: 2床)

正規職員数: 874人 (2020年4月1日時点)

医師	126人 (専修医・研修医37人含まず)		
看護師	491人	医療技術員	199人
事務員	36人	その他	22人

臨床研修指定病院

救命救急センター

地域がん診療連携拠点病院

診療実績 (2019年度)

1日平均外来患者数: 1221.7人

1日平均入院患者数: 440.3人 (病床利用率: 88.1%)

手術件数: 4,978件

救急車受入件数: 5,000件

地域医療支援病院

周産期母子医療センター

外国人患者受入れ拠点病院

静岡県中東遠2次医療圏内の主な医療機関

中東遠2次医療圏人口
約46.5万人

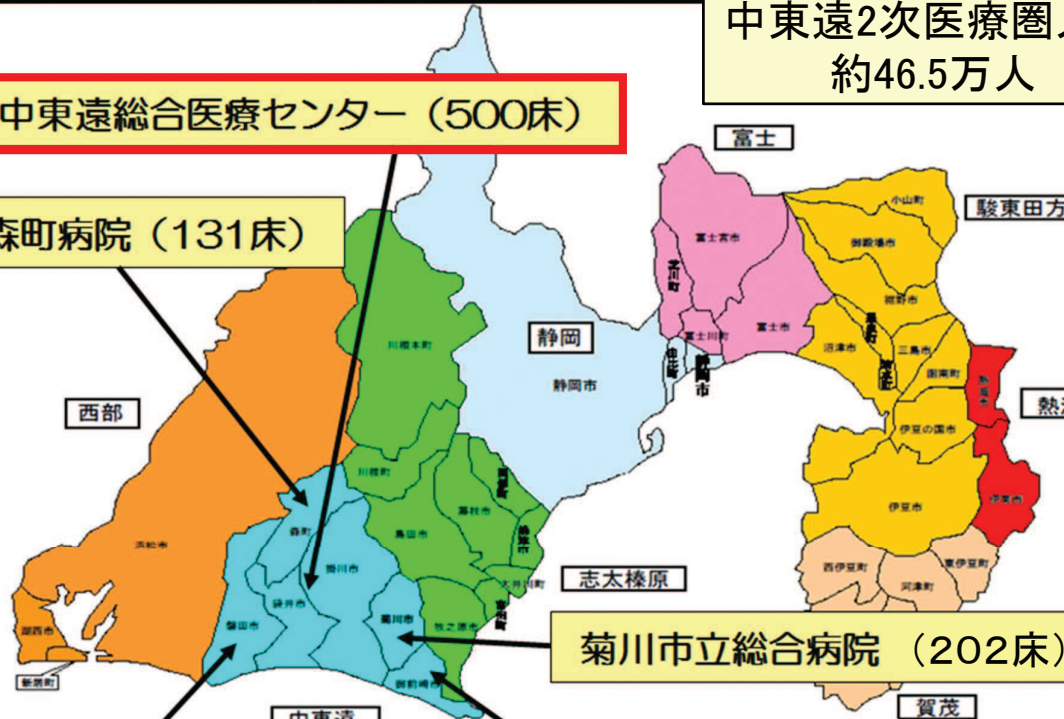
中東遠総合医療センター (500床)

公立森町病院 (131床)

磐田市立総合病院 (500床)

菊川市立総合病院 (202床)

市立御前崎総合病院 (199床)



人口10万対医療施設従事医師数(2018年)

全国平均: 246.7人 静岡県: 210.2人 (全国40位)

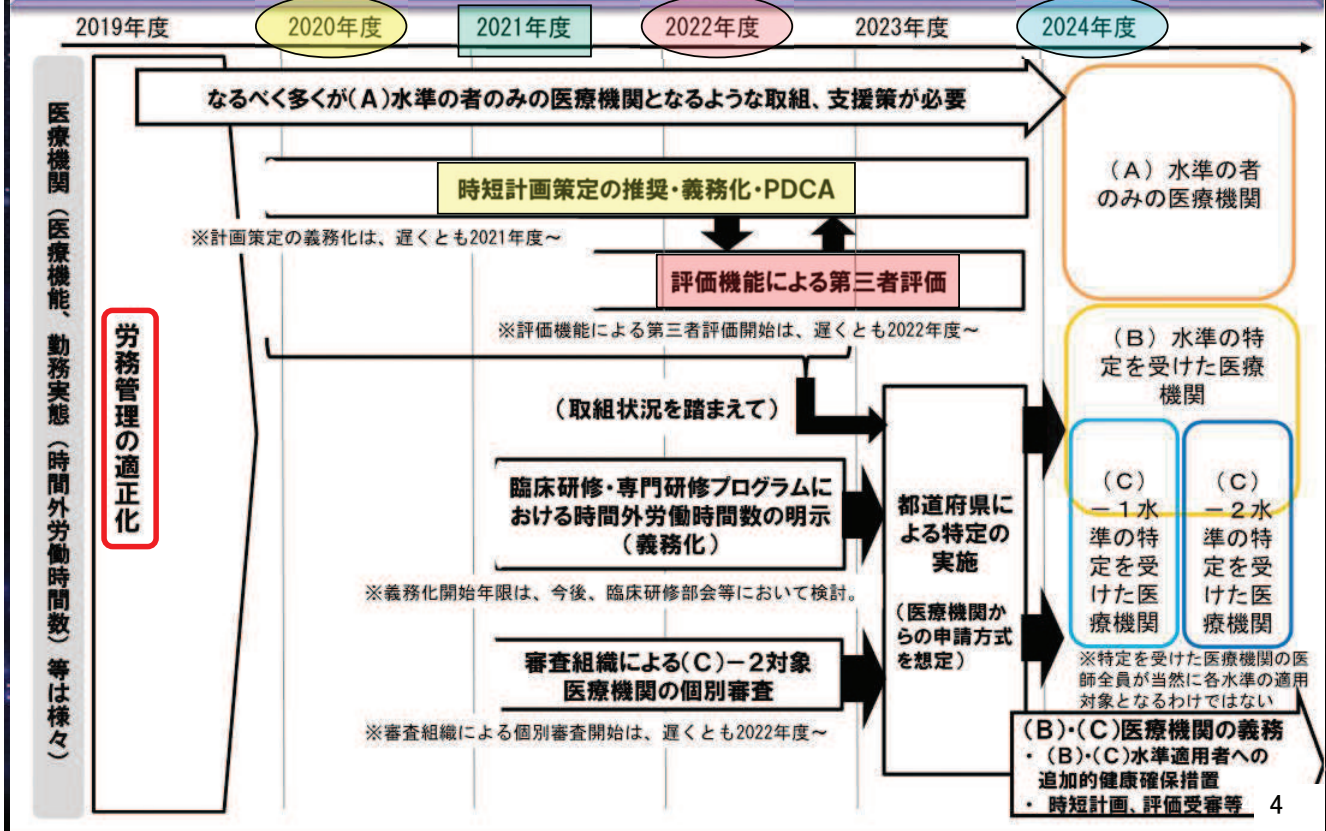
静岡県の医師偏在指標

地域	医療圏	医師偏在指標	区分	県内順位
東部	賀茂	110.0	医師少数区域	8
	熱海伊東	172.1	中位	4
	駿東田方	192.7	中位	3
	富士	150.4	医師少数区域	7
中部	静岡	209.0	医師多数区域	2
	志太榛原	170.1	中位	5
西部	中東遠	160.5	医師少数区域	6
	西部	239.0	医師多数区域	1

新型コロナに関係なく、医師の働き方改革は進む

第1回医師の働き方改革の推進に関する検討会（令和元年7月5日）資料3

2024年4月までの見通し

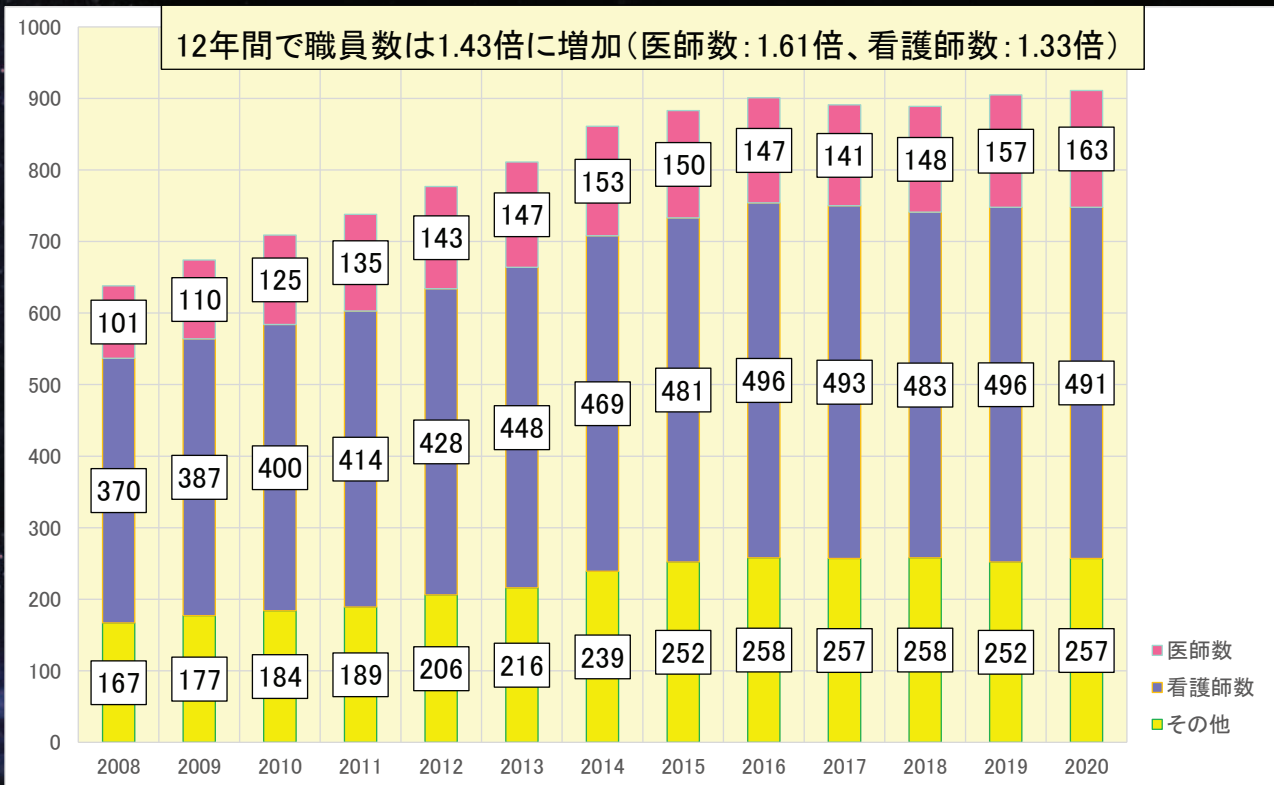


当院の働き方改革への取り組み ～働き方改革は単に労働時間の問題ではない！～

1. 医療従事者の確保
2. 医療の中心に位置する住民への周知・理解
3. 働きがいのある職場づくり
 - 称える文化の醸成
 - 職員アメニティの改善
4. 働き方改革に向けた行動変容
5. 労務管理の現状と今後の対応
6. 課題とまとめ

当院の常勤職員数の推移

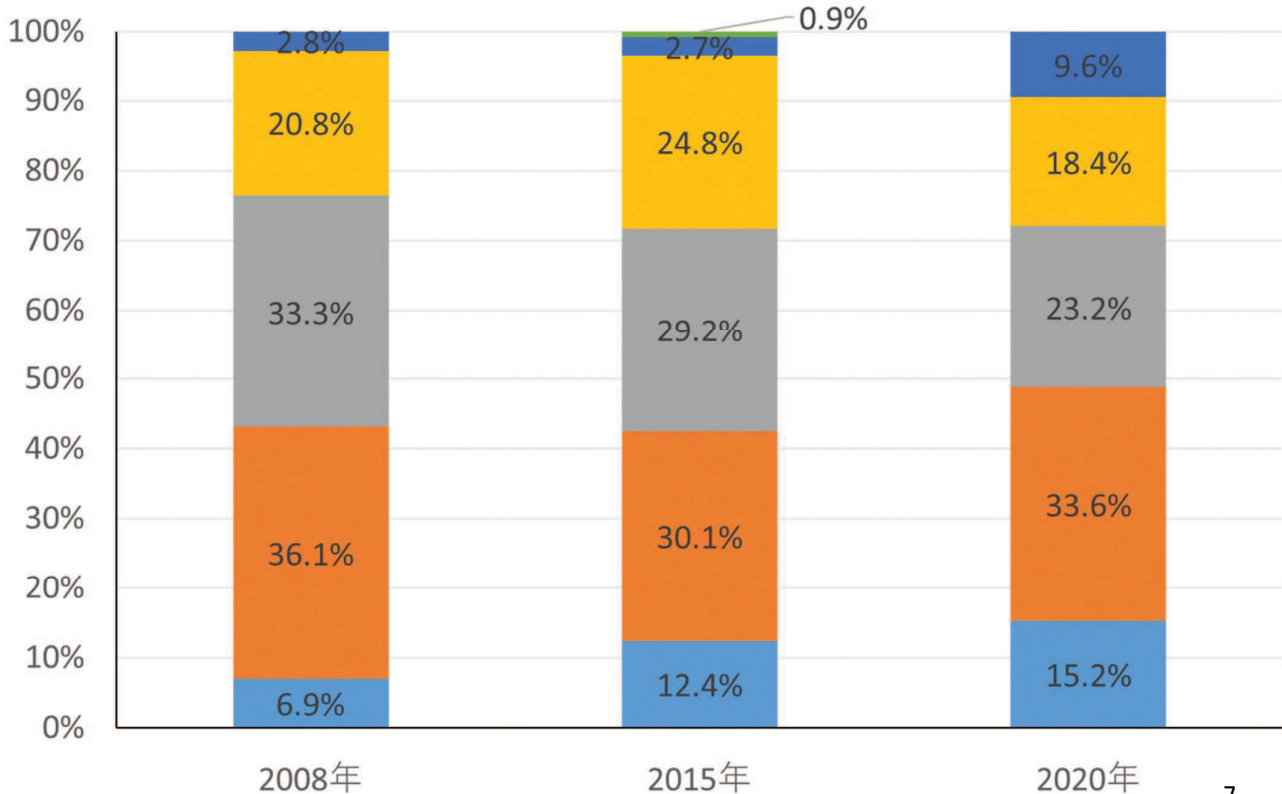
組織は人なり、人は財産



6

正規採用医師の年齢層別割合

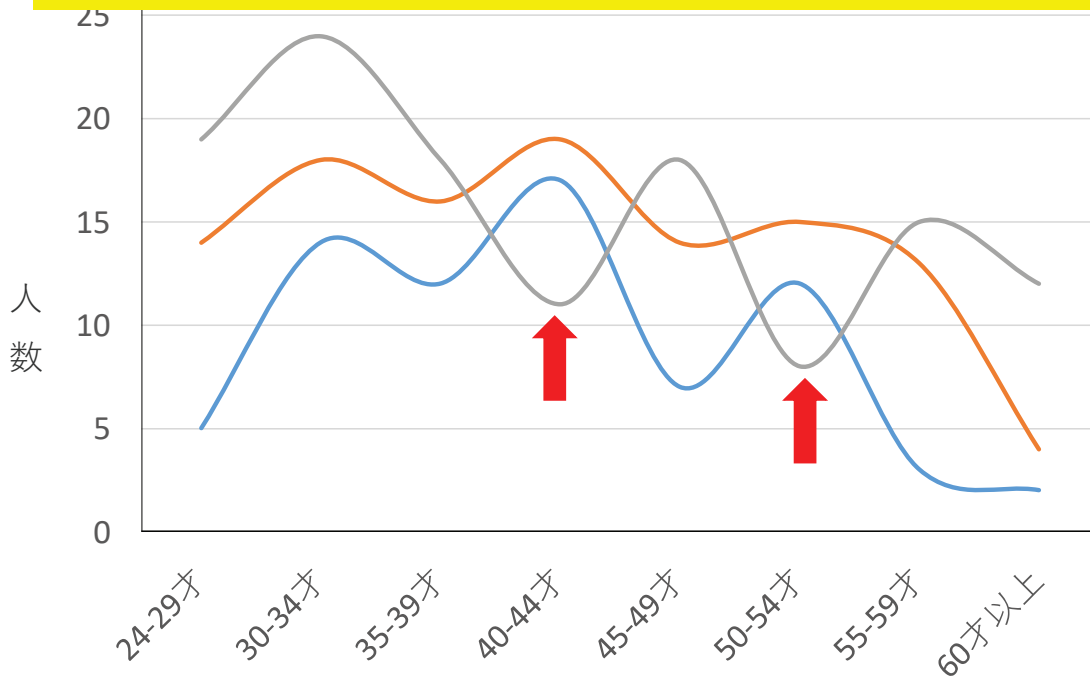
■ 20代 ■ 30代 ■ 40代 ■ 50代 ■ 60代 ■ 70代



7

年齢層別の正規採用医師数の変化

医師確保は、自院の医療機能維持の面だけでなく、平均年齢が上昇しつつある医師達の負担軽減の面からも重要なミッション



8

住民への医療情報の発信と周知が不徹底



地域医療セミナー開催

これからの日本の医療について考える

- ・日本の医療保険制度
- ・地域医療構想
- ・医師の働き方改革
- ・人生のしまい方 など

9

話題提供例：勤務医の働き方改革について 長時間労働の是正・負担軽減

応召義務は
どうなる？

1. 医師・看護師等の役割分担の促進
2. 医師事務作業補助者の活用
3. 働きやすい職場環境の整備
4. コンビニ受診の抑制
5. 医師との面談時間の規制
6. 外来業務は専門外来へシフト
7. 診療科内での休日業務当番制導入
8. 当直明けの有給休暇活用推進
9. その他

医師も
労働者！

ご協力をお願い
致します。

自己研鑽は
労働!?

10

地域医療セミナー受講者の声

評価

よくわかった

普通

難しい

⑤

④

③

②

①

70%

23%

5%

2%

0%

意見

医師の過剰勤務の深刻な話題は聞いていましたが、非常に大きな問題と心配しています。働き過ぎで鬱になる医師が出ないように私たちも日頃から余計な受診をしないよう心がけます。

社会情勢や日本の国民皆保険制度について、わかりやすいお話で今日来て良かったです。

ぜひいろいろなところで開催していただき、住民の意識を変えていただきたいです。

11

職員表彰制度の創設(2017年度)

1. 趣旨

- ・職員の意欲向上と職場の活性化を図るため、「医療の原点は思いやり」という当院の理念を実践した職員を表彰する制度を創設
- ・当院の職員として誇れる素晴らしい行動を職員みんなで賞賛しあえる風土を醸成し、その素晴らしい経験を職員みんなで共有する

2. 選出方法

おもてなし大賞

ベストスタッフ賞

① 感激レポート

全職員に感激や感動をする行動をした職員についてエピソードを添えて推薦

② ベストスタッフレポート

管理者会議のメンバーに、1年を通じて当院の理念を実践した職員をエピソードを添えて推薦

③ グッドアイデアレポート

『医療の原点は思いやり』という理念に合致した「患者満足度」、「顧客満足度」、「職員満足度」の向上につながるグッドアイデアを提案する制度

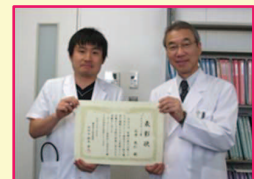
12

職員表彰式(2017年度創設)

おもてなし大賞



ベストスタッフ賞



素晴らしい行いを職員みんなで称えあえる組織風土づくり

13

研修棟完成(2020年8月)

病院本館が完成してから22年が経過
これほどまで職員が増えることを想定していなかった。
職員アメニティへの対応の遅れを痛感



マッサージチェア寄贈



けやきホール

「医師の働き方改革」に向けてキックオフ

2019年4月23日:2019年度 病院事業管理者方針発表会

働き方改革がスタート

業務の効率化・生産性向上

医療機関の管理職の皆様へ

「働き方」が変わります!!

2019年4月1日から
働き方改革関連法が順次施行され、
医療機関で働く
すべての人に適用されます!!

施行: 2019年4月1日~ ※中小企業は、2020年4月1日~

時間外労働の上限規制が導入されます!

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、
臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、月100時間未満
(休日労働含む)を上限に設定する必要があります。
※一部に例外(医師等)が適用される場合があります。

施行: 2019年4月1日~

年次有給休暇の確実な取得が必要ですよ!

使用者は、10日以上(年次有給休暇)が付与される全ての労働者に對し、
毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。

施行: 2020年4月1日~ ※中小企業は、2021年4月1日~

正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の 不合理な待遇差が禁止されます!

同一企業内において、
正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パート・アルバイト、派遣労働者、派遣労働者)の間に、
基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されます。

【働き方】に関する詳細・お悩みは【京都府労働政策推進センター】へ
改正法の詳細は厚生労働省HP「働き方改革」の実現に向けて」をご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/hp/hwf/works4reform/works4reform222.html>

医師の時間外労働規制について

一般則	2024年4月~			将来 (暫定特例水準の解消 (=2025年度末)後)
(例示) ・年720時間 ・複数月平均80時間 (休日労働含む) ・月100時間未満 (休日労働含む) 年開から月まで	(特別) 1か月45時間 1年360時間	※1: 医師等 ※2: 医師等 ※3: 医師等	※1: 医師等 ※2: 医師等 ※3: 医師等	※1: 医師等 ※2: 医師等 ※3: 医師等
(臨時外労働の上限)	A: 診療従事勤務 医に2024年度以降 適用される水準	B: 地域医療確保 確保等	集中的技能向上水準 (医師等)	※1: 医師等 ※2: 医師等 ※3: 医師等
(追加的保護確保措置)	月の上限を超える場合の面接指導と就業上の措置(いわゆる「クセ・ステップ」)			
	連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバル9時間の確保・代償休息のセット(努力義務)	連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバル9時間の確保・代償休息のセット(義務)	連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバル9時間の確保・代償休息のセット(義務)	連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバル9時間の確保・代償休息のセット(義務)

※実態に定める360時間
の上限時間が一般則を
超えない場合を除く。

※前期研修等
については連続勤
務時間制限を設
けて勤務(代
償休息不要)

※実態に定める360時間
を上限時間
を超えない場合を除く。

※あわせて月155時間を超える場合には労働時間短縮の具体的な取組を講ずる。

診療科での実践例の紹介
(2020年度業務改善コンテスト)

SDGs SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

消化器内科入院診療の特徴

- 内視鏡処置後の症例が多い
- 急性重症疾患が多い
- 癌の合併症や終末期の症例が多い

急変が多く、休日も気が休まらない

消化器内科の持続可能な発展のためには働き方改革

完全主治医制を廃止し、休日の入院診療の完全オンコール体制を導入

当科の持続可能な発展を目指して

時間外勤務の変化(ER日当直抜き)

科内の休日入院診療完全オンコール制に関する評価

有給休暇取得数 科内の有給休暇に関する評価

更なる働き方改革に対する意見

診療業績の変化

結果 休日入院診療のオンコール体制導入

スタッフ間の患者情報・医療知識の共有

医師の業務満足度の向上

結果にも好影響

どちらも達成!

S スコク
D デキル
Gs Gastroenterologists を目指して (消化器科医集団)



診療科医師による働き方改革への行動変容

消化器内科入院診療の特徴

- ✓ 内視鏡処置後の症例が多い
- ✓ 急性重症疾患が多い
- ✓ 癌の合併症や終末期の症例が多い

急変が多く、休日も気が休まらない!

消化器内科の持続可能な発展のためには **働き方改革**

完全主治医制を廃止し、休日の入院診療の完全オンコール体制を導入

既に報告されている改善点

- ✓ 業務上のストレスの減少
- ✓ 業務の効率化
- ✓ 働く医師の満足度の向上

危惧1

個々の症例へ主治医が接する機会が減る

症例の問題解決が遅れる

- 在院日数の延長
- 休暇の取得しにくさ

危惧2

他の医師の担当患者を診察し、方針を立てる必要あり

- 方針の不一致による不仲
- 精神的負担
- 患者の不安・不利益

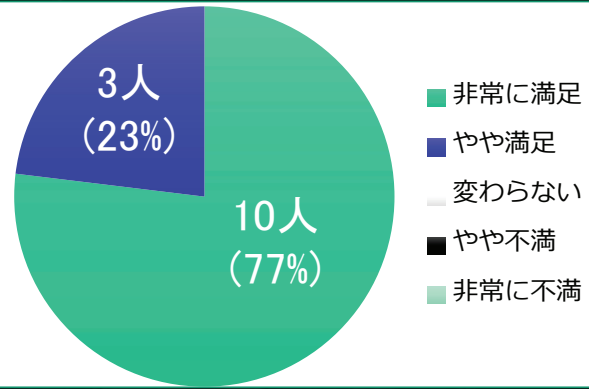
休日入院診療完全オンコール制の科内評価

生産性向上

時間外勤務時間の減少

診療科稼働額の改善

有給休暇取得日数アップ



個人や家族との時間が確保できる	12人
いつコールされるかわからない緊張から解放された	12
休日の計画が立てられる	11
他の医師の担当患者を診察することは良いことと感じる	9
他の医師の担当患者を診察することは負担に感じる	3
他の医師に自分の担当患者を診察され、指示を出されるのは不快に感じる	0

18

医師事務作業補助者

15:1補助体制加算
文書作成 NCDデータ登録など

薬剤師

持参薬確認 病棟服薬指導等
抗菌薬適正使用支援

看護師

造影業務 医療メディエーター
特定行為研修修了者の活用

臨床検査技師

採血業務 超音波検査指導

臨床工学技士

鏡視下手術支援

タスクシフティング・シェアリング

業務 MRI造影検査における看護師造影率を上げる取り組み

⑥

チーム名: MRI造影(1階外来)

2019年の看護師造影比率: 54.8%

2020年8月: 83.0% 11月91.6%



●看護師の役割や業務拡大の認識を持って取り組む

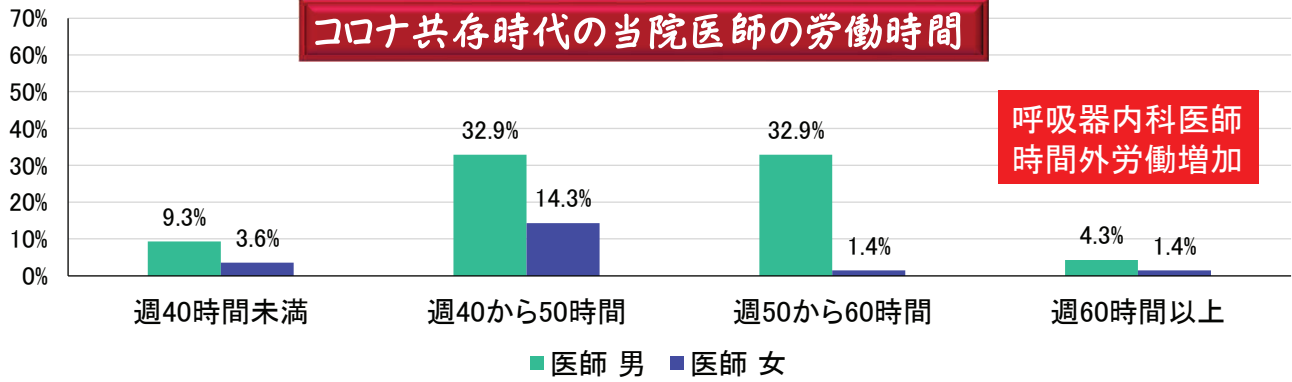
●医師からのフィードバックがあると

モチベーションアップにつながるのですが…💧💧

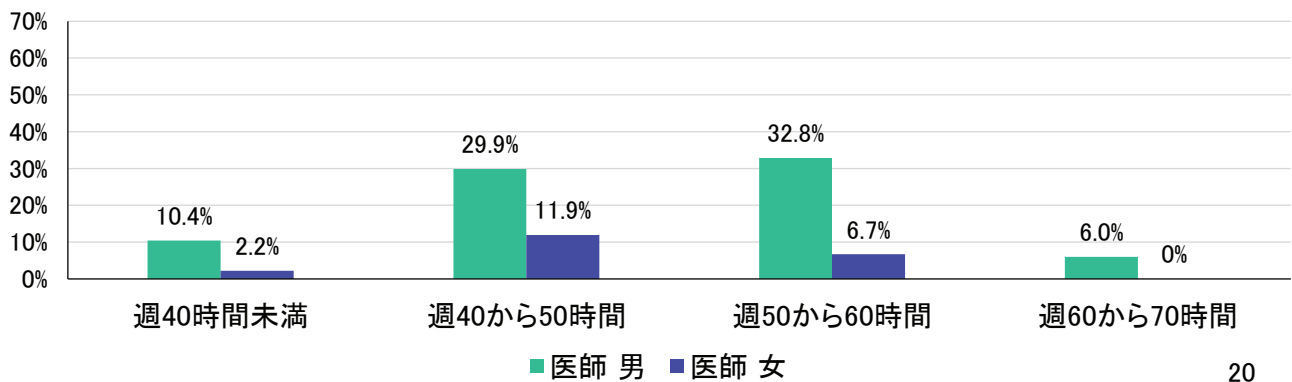
19

医師 男女別週労働時間数の割合
(2020年4～12月の実績)(正規総医師数、専修医 計140人)

コロナ共存時代の当院医師の労働時間



医師 男女別週労働時間数の割合
(2019年4～12月の実績) 正規総医師数、専修医 計134人)



労務管理・健康管理の現況と今後の対応

医師の時間外勤務の申請は紙ベース → 手作業での集計が中心

現況

時間外労働時間は取り巻く医療環境により変化
2020年度は新型コロナウイルス感染

月毎の時間外労働時間・有給休暇取得状況の共有化

長時間労働の医師に対する健康管理(産業医による面接指導)

事務部門の人員は限られるが、諸々の関連業務が増加の一途

今後の対応

長時間労働が見込まれる医師の事前確認の把握

長時間労働医師への健康確保措置や労働時間短縮計画の策定

2021年度: 出退勤管理システムの導入によるデータ管理

課題とまとめ

課題

タスクシフト・シェアリングによる他職種への負担増

事務作業・確認作業量増加による事務職の負担増

自己研鑽に留意した若手医師への教育(指導)の難しさ

働き方改革に向けた行動変容に温度差あり

実効性のある診療科偏在対策はまだ見えず

勤務医の働き方改革は単に長時間労働改善だけの問題ではない。

職員が活躍できる働きがいのある勤務環境を整えるためには、自院の将来を見据えたトップの意識改革が重要である。

住民を含めた関係者、そして院内の各職種どおしの理解を深めながら、協働して進めていく必要がある。