

令和6年度 厚生労働省 岐阜労働局

医療機関の「新しい働き方」セミナー

医療機関における 労働環境改善の取組手法・事例について

岐阜県医療勤務環境改善支援センター

「医師の働き方改革」‘これまで’と‘これから’

2024年3月31日まで

- ・ 最優先事項は「労働時間の実態を正確に把握すること」
- ・ 宿日直許可の取得
- ・ 労働時間と自己研鑽の切り分け など



2024年4月1日から

- ・ 労働時間の正確な把握の徹底（宿日直許可取得後、自己研鑽）
- ・ タスクシフト／シェア、複数主治医制
- ・ 医師を含めた医療従事者の労働環境改善の取り組み など

医療機関における労働環境の課題

- 労働時間の記録や時間外労働の申請が適正に行われていない。
- 労働時間の記録が実態と乖離している。（自己研鑽か？労働か？）
- 診療を優先して過重労働になる医師がいる。
- 労働時間と自己研鑽の時間の解釈が院内で統一できていない。
- 宿日直、オンコールの呼び出し回数や対応業務の管理が難しい。
- 副業・兼業を行う医師の勤務実態（労働時間）が把握しづらい。
- ベテラン医師と若手医師の意識の違い。

【取組手法／事例 1】 時間外労働申請の適正化

取組のきっかけ

医師の時間外時間の上限規制に対応するため、医師から出された申請時間と実態を電子カルテ等で調査したところ、適正に時間外労働の申請がされていなかったため。

取組の内容

- ・ 原則、時間外労働は事前申請制であることを全職員に周知徹底。
- ・ 時間外労働の申請が出されていない医師のデスクの電気を院長自ら消灯点検。

取組の効果

全職員への周知に留まらず、院長自らが消灯点検を行う行動力により、医師を含めた全職員の労働時間に対する意識に変化がうまれた。また、 unnecessaryな居残り残業が減り、勤務時間内の労働生産性も向上している。

【取組手法／事例 2】 自己研鑽の労働時間該当性の整理

取組のきっかけ

これまでも『自己研鑽に関する区分表』は院内で周知されていたが「労働時間」と「自己研鑽の時間」の解釈が個々の医師で異なり統一できていなかったため。

取組の内容

- ・ 自己研鑽をすることが多い若手医師を中心に自己研鑽の区分表を改めて作成。
- ・ 経験年数や専門分野ごとに区分表を細分化。

取組の効果

『自己研鑽に関する区分表』を細分化したことにより、個々の労働時間の公平性を保つことができた。また、自己研鑽を行う医師、管理者である指導医が勤務時間の適正化を意識するようになり、行動変容につながった。

【取組手法／事例 3】若手医師による委員会発足

取組のきっかけ

若手医師が「医師の働き方改革」の取り組みについて関心が薄く、順調に働き方改革を推進できなかったため。

取組の内容

- ・若手医師が中心の業務改善委員会を発足。
- ・継続的な発信を行う仕組みを構築し、積極的な意見を求めた。

取組の効果

労働環境に不満を持ちつつ、日々の診療科の業務に慣れることに精一杯で大変さと学ぶ楽しさを感じている若手医師が多いことがわかった。若手医師だけで働き方の議論をすることで、ベテラン医師と一緒に議論するときとは違う意見が出て、若手医師の勤務意欲を尊重した環境を検討することができ、また、ベテラン医師の意識改革にもつながった。

【取組手法／事例 4】医療DX・デジタル化

取組のきっかけ

2024年度診療報酬改正の基本方針において「医療DX」という文言が盛り込まれたこともあり、これからの時代を乗り切るためのツールにどう対応するか、院内で議論が開始されたため。

取組の内容

- ・ DX推進計画を立て、医療現場の人手不足問題を解消する切り札とした。
- ・ DX推進の目的「限られた人数で質の高い仕事をする」を全職員と共有した。

取組の効果

システムを使いこなすスキルの個人差を解消するため、システムを増強するのではなく、システムを使う職員の教育に力を入れている。特に病院経営の中核を担う職員に対して、リスキリングに取り組んでいる。

～参考～ 勤務環境改善マネジメントシステム

各医療機関の取組

ステップ1 方針表明	トップによる取組の方針を周知
ステップ2 体制整備	多職種による継続的な体制
ステップ3 現状分析	客観的な分析により課題を明確化
ステップ4 目標設定	ミッション・ビジョン・現状から、目標設定
ステップ5 計画策定	目標達成のための実施事項を決定
ステップ6 取組の実施	1つ1つ着実に継続的な実践
ステップ7 評価・改善	成果を測定し、次のサイクルにつなげる

経営トップによる積極的な関与が必要

重要

危機感（切迫感）、問題意識を高め、
十分な数の人々と共有する

改革推進のために使命感をもって
取り組むメンバーでチームを結成する

目指すべき目標、改革のビジョンと戦略を明確にし、
組織内に普及、周知徹底、共有する（理解と賛同を得る）

ビジョンを実行に移す人々に権限を付与し、
改革しやすい環境を整える

重要

短期的な成果を計画的に生み出し、認知・評価する

元に戻らないように変革を進める（油断せず推進する）、
新たな仕組み・制度を習慣化し、文化を醸成する

ポイント

●取組開始の初期では小さな成功を積み重ねる

勤務環境改善は継続することが重要ですが、最初から達成困難な目標を掲げた場合には職員モチベーションが低下し、取組が止まってしまう可能性があります。
まずは達成し易いものから取組を開始しましょう

～参考～ 7つのステップのポイント

■ステップ1：方針表明

- ポイント1：組織的な取組であることの周知
- ポイント2：具体的な問題解決につながるという「期待感」の醸成
- ポイント3：さまざまな手段を用いて、**繰り返し**伝える

■ステップ2：体制整備

- ポイント4：自機関の状況にあった体制づくり
- ポイント5：**さまざまな職種や属性による多様なチーム・メンバー構成**が効果的
- ポイント6：医療機関内でのチームの位置づけを明確にし、医療スタッフに周知を

■ステップ3：現状分析

- ポイント7：**既存の定量データを活用し、客観的な分析で冷静に現状を見つめる**
- ポイント8：不足する情報は、定性的な調査で把握
- ポイント9：課題抽出と原因分析は、「森」を見てから、「木」を見ていく

■ステップ4：目標設定

- ポイント10：目標設定は“SMART”に

Specific：テーマは具体的か？ Result-based：成果に基づいているか？
 Measurable：測定可能か？ Time-oriented：期限が明確か？
 Attainable：達成可能なレベルか？

	内容
実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ✓自医療機関のミッション及びビジョンを整理する ✓トップから職員へ、自医療機関が勤務環境改善に取り組むという宣言を行い、職員に浸透させる
注意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓周知は最初だけではなく、継続して行う



トップの関与により、職員全体に改善への取り組む姿勢が伝わる



どういった職員の勤務環境を改善したいかを明確に、対象に合わせた課題を整理する

※課題が多岐にわたる場合には重要度等に応じて優先順位付け。

実施項目	✓ミッション、ビジョン実現に向けた目標の設定
注意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓可能な限り数値での目標設定 ✓トップから職員に対して設定した目標値を発信

～参考～ 7つのステップのポイント

■ステップ5：計画の策定

- ポイント1 1：現実的で継続性の高い計画を
- ポイント1 2：チーム・メンバー以外の医療スタッフにも積極的に意見を求めましょう

■ステップ6：取組の実施

- ポイント1 3：取組内容の説明会を行い、ひろく医療スタッフを巻き込みましょう
- ポイント1 4：定期的に進捗状況を確認し、医療スタッフへのPRもこまめに
- ポイント1 5：取組内容やスケジュールの追加・修正は柔軟に

■ステップ7：評価・改善

- ポイント1 6：「雇用の質」や「医療の質」の改善につながっていますか
- ポイント1 7：しっかりと一連の活動を振り返り、次期計画を検討しましょう

	内容
実施項目	✓誰が、いつまでに、何をやるのかを決定
注意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓実施項目は包括的な内容 <ul style="list-style-type: none"> ←通常は複数の障壁。目標達成に向けて複数の視点から実施項目を検討する必要。 ✓現場の方とのコミュニケーションを図りながら実施項目の導入・展開方法を検討 <ul style="list-style-type: none"> ←新しい取組を現場に導入する際に発生する問題は極力計画段階から取り除いていく。 ✓トップから職員に対し継続的に計画内容の発信浸透
実施項目	✓策定した計画の実施
注意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓現場の職員の方とのコミュニケーションを継続 ✓トップから職員に対して発信を継続 ✓後の振り返りを考慮して、取組んだ内容は記録する
実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ✓設定した目標に対する指標を用いて評価を実施 ✓改善が必要な場合には優先順位をつけて対応
注意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓評価の手順、実施者を定めておく ✓改善には現場の職員の方とのコミュニケーションを通じて解決策を検討

医療機関における労働環境改善にむけて

医療機関の「働き方改革」は、

医師を含めた医療従事者の意識改革と行動変容がカギ。

- ◆ 医療従事者の想いや考えを大切にしつつ、「労働時間・労働生産性・医業収益・利益」を管理していくことが重要。
- ◆ 同時に「働く人の健康確保・モチベーションの維持・医療の質の向上」も求められる。
- ◆ 単に労働時間を削減するだけでなく、自己研鑽で自分のスキルを向上させる時間やプライベートな時間を増やせる仕組みを構築していく。

ご案内

表面

相談無料 岐阜県医療勤務環境改善支援センター
医療機関の皆様へ

勤務環境改善について お困りごとはありませんか？

36協定

育児・介護
支援

就業規則の
見直し

休日直
許可申請

働き方改革
への対応

助成金

立入検査後の
支援

当センターでは医師・看護士等の離職防止・定着促進を図ることを目的に、(医療従事者の勤務環境改善に取り組む医療機関をサポートするため、専門的アドバイザー(医療経営アドバイザー・医療労務管理アドバイザー)を派遣し、多様なニーズに対し、支援を行っています。

医療勤務環境改善支援センターの活用事例

2024年4月から、年960時間超の時間外・休日労働が可能となるのは、都道府県知事の指定を受けた医療機関で指定に係る業務に従事する医師(連携B・B・C水準の適用医師)のみになります。
A水準の医療機関でも時間外・休日労働が月100時間以上となるとが見込まれる場合には、当該医師について面接指導の実施の必要があることから、面接指導の実施方法についてアドバイスを行うことが可能です。

アドバイザー訪問支援

医療機関の具体的な課題や相談項目に、訪問してアドバイス実施

- ☑ 医師の働き方改革に係る取組を支援してほしい(時間外労働の削減/休日直許可申請等)
- ☑ 時間外労働の削減に取り組みたい
- ☑ 人材確保、離職の予防(離職防止)など

電話による相談

経営・労務管理などの電話による相談対応

- ☑ 36協定について教えてほしい
- ☑ 助成金等の活用について知りたい
- ☑ 休日直許可申請について知りたい
- ☑ 勤務時間インターバルについて知りたいなど

お気軽にご相談ください！

派遣講師による
セミナー・研修会

経営・労務管理に関する限内セミナー・研修会の講師を派遣

- ☑ 労働関係の法令に関する解説
- ☑ 仕事と子育ての両立支援
- ☑ メンタルヘルス対策など

医療経営相談窓口

平日8:30~17:15
*土日祝日を除く

☎ 058-272-8254

FAX 058-278-2871

c11230@pref.gifu.lg.jp

岐阜県健康福祉部医療福祉連携推進課
(医療人材確保係)
〒500-8570岐阜市教田南2丁目1番1号

医療労務管理相談コーナー

平日9:00~17:00
*土日祝日を除く

☎ 058-213-6724

FAX 058-213-5221

gifu@task-iryo.com

株式会社タスクールPlus
(厚生労働省 岐阜労働局 委託事業)
〒500-8833岐阜市神田町6丁目12番地シグマ神田5階

HPはこちら

裏面

医療経営アドバイザー

医療労務管理アドバイザー

岐阜県医療勤務環境改善支援センター 相談申込FAX用紙

医療経営相談窓口 FAX 058-278-2871

医療機関名		代表者名	
相談者氏名		部署・役職	
所在地	〒		
連絡先	電話番号:	FAX番号:	
相談方法 相談希望日時	<input type="checkbox"/> :電話の場合	第1希望 月 日 時頃	<input type="checkbox"/> :訪問希望の場合
		第2希望 月 日 時頃	第2希望 月 日 時頃
		第3希望 月 日 時頃	第3希望 月 日 時頃

※本申込後、専門アドバイザー又は担当者よりご連絡をさせていただきます。(遠隔サポートzoom可)

- 相談内容** 該当する番号に○を付けてください。
1. 医療経営の勤務環境マネジメントシステムの策定・導入・評価について
 2. 診療報酬制度について
 3. 医療制度・医事法制について
 4. 関連補助制度について
 5. 給与・諸手当等の処遇改善
 6. その他医療経営について

医療労務管理相談コーナー FAX 058-213-5221

医療機関名		代表者名	
相談者氏名		部署・役職	
所在地	〒		
連絡先	電話番号:	FAX番号:	
相談方法 相談希望日時	<input type="checkbox"/> :電話の場合	第1希望 月 日 時頃	<input type="checkbox"/> :訪問希望の場合
		第2希望 月 日 時頃	第2希望 月 日 時頃
		第3希望 月 日 時頃	第3希望 月 日 時頃

※本申込後、専門アドバイザー又は担当者よりご連絡をさせていただきます。(遠隔サポートzoom可)

- 相談内容** 該当する番号を○で囲い、□にチェックマークを付けてください。
1. 医療勤務の勤務環境改善マネジメントシステムの策定・導入・評価について
 2. 労働時間の見直し
 - 労働時間管理について(出退管理・長時間労働・時間外労働・労働時間管理方法の導入検討)
 - 36協定の自己点検や見直しについて 就業規則の見直しについて 休日直許可申請について
 - タスク・シフティング(業務の移管)や変形労働時間及びフレックスタイム制導入について
 3. 労働管理の見直し
 - 立入検査後の支援 勤務時間インターバルの導入について
 - 年次有給休暇の取得義務化の取組について 長時間労働の是正について
 4. 職員に対する健康支援(健康管理・安全衛生対策等)
 - 職員の健康確保について(面接指導の実施等) メンタルヘルス対策について
 5. 働きやすさ確保のための環境整備
 - 勤務形態の多様化 仕事と子育て・介護の両立支援 いじめ・セクハラ・パワハラ対策
 6. その他労務管理に関する困りごと

ご清聴ありがとうございました。