

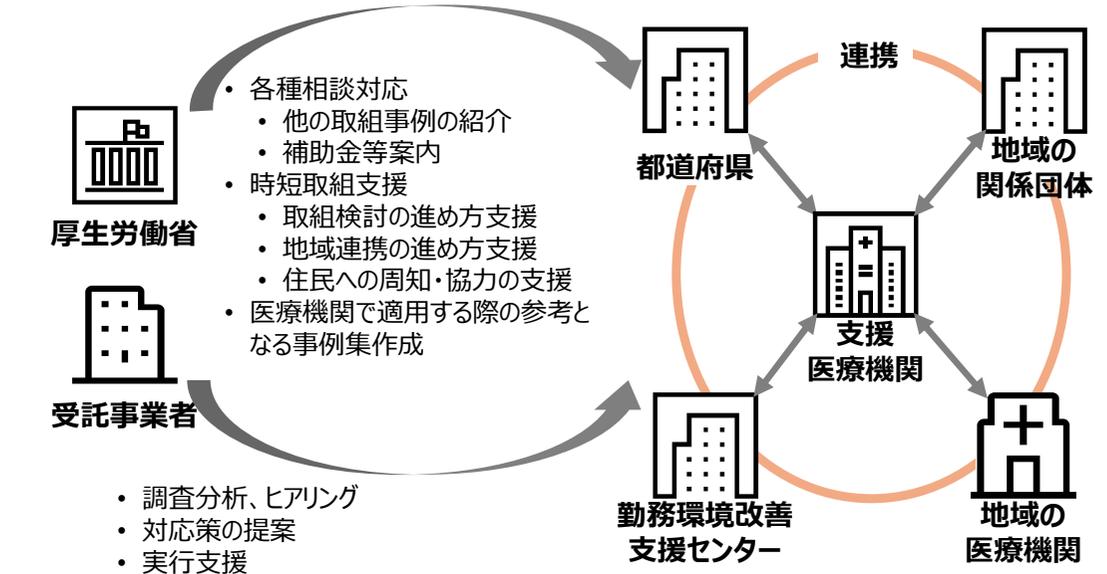
令和6年度 医療勤務環境改善マネジメントシステムに基づく医療機関の総合的取組の調査研究及び支援事業

2024年4月から医師に対する時間外・休日労働の上限規制が適用され、全国の医療機関においては、策定した医師労働時間短縮計画の着実な遂行及び見直しを通じて、働き方改革の取組をより一層推進することが求められている。本事業では、医療機関におけるマネジメントシステムに基づく勤務環境改善に向けた多面的な取組の実施や病院運営との両立を図るため、地域の中核的な医療機関を対象として伴走型支援を実施し、その取組のプロセスに係る調査を実施した。

事業概要

期間	2024年7月～2025年3月
支援医療機関	国立大学病院、私立大学病院、公立病院 (計3医療機関)
支援内容	<p>地域の中核的な医療機関にて勤務環境改善に向けた支援及び病院運営との両立を検討する支援を行った。</p> <p><勤務環境改善支援> 医師の勤務実態(副業・兼業を含めた時間外・休日労働時間、休日取得、追加的健康確保措置の確保状況等)と業務体制(診療、当直体制等)を把握し、勤務環境の改善に向けた取組を支援する。</p> <p><病院運営両立支援> 勤務環境の改善と病院運営状況の両立を図るため、病院運営の現状を分析し、地域における医療機関の役割を踏まえ、改善に向けた取組を支援する。</p>

体制図と役割



事業の流れ	現状分析	課題の整理・優先的に取り組む課題の選定	対応策の検討	実行支援
勤務環境改善支援	勤怠情報を基に時間外・休日労働時間、休日取得状況、追加的健康確保措置の確保状況を確認する。	現状分析結果より、働き方改革の推進に向けた課題を一覧化する。また、医療機関の意向も踏まえ課題の優先順位を検討する。	医療機関の既存の取組を把握したうえで、実現可能性や効果の大きさ等の観点から対応策の優先順位を検討する。最終的には医療機関の意向を踏まえ、本事業にて実施する対応策を選定する。	より詳細な分析の実施や、体制構築等に係る関係者間の意見調整等を行い、対応策の円滑な推進を伴走支援する。
病院運営両立支援	医療機関が属する二次医療圏の動向を踏まえ、地域において医療機関に求められる役割を確認し、経営状況を把握する。	現状分析結果より、働き方改革と病院運営の両立に向けた課題を一覧化する。また、医療機関の意向も踏まえ課題の優先順位を検討する。		より詳細な分析等を行い、働き方改革に資する病院運営の改善に向けた対応策の提案を行う。

医師の働き方改革推進のための勤務環境改善等に関する取組 事例集（概要）

調査報告書—事例集(全体版)—の紹介

対象者	働き方改革に関わる医療機関の担当者、都道府県等自治体、勤務環境改善支援センター等
活用方法	<p>次のような課題感・悩みを抱える関係者において取組の参考としていただく：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方改革に向けた現状分析から対応策の実行までの一連の流れを知りたい ✓ 医療勤務環境改善マネジメントシステムの効果的な実施に資する取組事例を知りたい ✓ 勤務環境改善及び、経営改善に向けた取組の進め方を知りたい ✓ 医師労働時間短縮計画の参考資料の作成例を確認したい

事例集構成

- 事業概要
- 勤務環境改善支援
 - 現状分析、課題の整理、対応策の検討、対応策の実行
- 病院運営両立支援
 - 現状分析、課題の整理、対応策の検討
- 巻末資料
 - 医師労働時間短縮計画の参考資料
 - その他分析結果や取組時の配布アンケート等

掲載先：https://iryou-kinmukankyou.mhlw.go.jp/information/report_index

本事業での取組

取組	勤務間インターバルを考慮した当直運用の見直し 公立	タスクシフト/シェア：医師事務作業補助者の業務内容整理・見直し 国立	会議/委員会見直し 国立 私立 公立
課題	当直明けの予定業務により、勤務間インターバルの確保が遵守できていない事例が生じていた。	長時間労働の医師が確認され、時間外短縮に向けた対策が十分に検討されていない可能性が推測された。	
支援内容	勤怠情報や既存資料の分析とともに仮説を立案し、診療科長等へのヒアリングを踏まえて課題の抽出や対応策を検討した。その後、当直表作成担当部署とのコミュニケーションにより当直当番表作成のルールを調整した。	既存資料の分析及び医師事務作業補助者の管轄課及び医師事務作業補助者へのヒアリングを通じて現状の課題を抽出し、その構造を解きほぐした。その上で、クリティカルな課題を明確化し、取組の優先度を提示した上で、今後の方向性を検討した。	会議/委員会の実施状況を把握するためのアンケートを実施し開催状況を把握整理した。当該会議体の設定要否、見直しの優先度を評価し、見直すべき会議/委員会を抽出した。病院長と事務担当者に結果を共有し、課題及び今後の方向性について合意形成した。
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> • 当直表作成に当たっては「勤務間インターバルの確保」を前提として、当直表作成担当部門の負担も考慮し、当直表の作成ルールを整備する。 • 関係部署が医師の働き方改革に関する知見や検討過程の認識が不十分な場合、合意形成前に十分に説明し、理解を得ること。 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存資料の整理・分析だけでなく、現場へのヒアリングを通じて現状を把握する。 • 把握した現状から課題を抽出し、関係者と協議の上、取り組む課題や対応策を検討する。 • 業務に関わる関係者のコンセンサスを形成し、納得を得たうえで取組を推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 会議/委員会の管理や統廃合の決定者が不明確な場合、会議/委員会が形骸化する傾向にあるため、病院長など意思決定権を持つ責任者がコミットする必要がある。 • 会議/委員会が「法定要件・診療報酬算定要件か」を洗い出し、削減・統合等の可否を確認する仕組みが重要である。

医師の働き方改革推進のための勤務環境改善等に関する取組 事例集 (概要)

※本スライドは概要になります。取組事例の詳細は「事例集」をご確認ください。

勤務間インターバルを考慮した当直運用の見直し **公立**

支援概要	<p><目的> 翌日に手術・外来・検査等の予定業務がある日に夜間の救急当直(宿日直許可無し)の担当とならないよう調整することにより、勤務間インターバルの遵守と業務負担軽減を実現する。</p> <p><主な関係部署> 当直表作成担当部門、救急当直を担当する3診療科、救急科</p> <p><支援内容> 勤務間インターバル確保のために考慮すべき条件(翌日の業務内容や兼業・副業予定)を洗い出し、関係部署と調整を行い当直表作成枠及び当直表作成スケジュールを検討した。</p>
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 診療科ごとの特性を考慮しながら、当直表作成において優先すべき条件や事情を確認し、勤務間インターバルを適切に確保するための運用体制の構築、当直明けに勤務を継続する必要がない環境を整備する。 関係部署が医師の働き方改革に関する知見や過去の検討過程の認識が不十分な場合は、合意形成前に十分に説明し、理解を得る。

1. 実態の把握	2. 取組の検討	3. 今後の方向性																																																																																				
<p>○分析とヒアリング</p> <p><分析資料></p> <ul style="list-style-type: none"> 勤怠情報、当直・オンコール当番表 <p><分析結果></p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務間インターバルが取れていない医師がいると推測される診療科を特定 複数診療科で担う救急当直が1-2回/月、各診療科に割り当てられている。金曜日・土曜日の当直は翌日午前中に帰宅できていると推測されるが、平日(特に予定業務が翌日に入っている曜日)の当直は午前中に帰宅できていないと推測 <p><ヒアリング></p> <ul style="list-style-type: none"> 当該医師のいる診療科長等に対して、実態把握と課題・方針の議論を目的にヒアリングを実施 <p><ヒアリング結果></p> <ul style="list-style-type: none"> 手術の曜日が固定されている診療科は、当直表作成時に考慮する条件が少なく、勤務間インターバルを考慮した当直表作成が可能と想定 当直表が現在より早いタイミングで提示されれば、手術や検査等の業務の調整が可能との意見あり 	<p>○提案</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営層・関係部署に対応策案を提案 <p><対応策案></p> <ul style="list-style-type: none"> 予定が明確な診療科の当直表枠の設定 <ul style="list-style-type: none"> 手術前日は当該診療科を当直の担当としない 外来・検査前日は外来・検査担当医師を当直の担当としないよう、診療科にて調整 <table border="1" style="margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th></th> <th>月</th> <th>火</th> <th>水</th> <th>木</th> <th>金</th> <th>土</th> <th>日</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>午前</td> <td></td> <td>外来</td> <td>手術</td> <td>手術</td> <td>外来</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>午後</td> <td>手術</td> <td>検査</td> <td></td> <td></td> <td>検査</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当直</td> <td>OK</td> <td>NG</td> <td>NG</td> <td>OK</td> <td>OK</td> <td>OK</td> <td>NG</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 当直表作成スケジュールの早期化 <ul style="list-style-type: none"> 3か月分をまとめて、対象月の2か月前中旬に作成。4-6月分は、人事異動の発令時期を考慮し、3月中旬に作成 <table border="1" style="margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th>月</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> <th>12</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>作成</td> <td colspan="2">7-9月</td> <td></td> <td colspan="2">10-12月</td> <td></td> <td colspan="2">1-3月</td> <td></td> <td></td> <td colspan="2">4-6月</td> </tr> <tr> <td>提示</td> <td></td> <td colspan="2">7-9月</td> <td></td> <td colspan="2">10-12月</td> <td></td> <td colspan="2">1-3月</td> <td></td> <td></td> <td>4-6月</td> </tr> <tr> <td>調整</td> <td colspan="2">4-6月</td> <td colspan="2">7-9月</td> <td colspan="2">10-12月</td> <td colspan="2">1-3月</td> <td></td> <td></td> <td colspan="2">4-6月</td> </tr> </tbody> </table>		月	火	水	木	金	土	日	午前		外来	手術	手術	外来	-	-	午後	手術	検査			検査			当直	OK	NG	NG	OK	OK	OK	NG	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	作成	7-9月			10-12月			1-3月				4-6月		提示		7-9月			10-12月			1-3月				4-6月	調整	4-6月		7-9月		10-12月		1-3月				4-6月		<p>○合意形成</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営層・関係部署と対応策案を合意 医局会にて当直表作成スケジュール早期化を説明 <p><今後の進め方></p> <ul style="list-style-type: none"> 左記の枠に沿った当直表の作成 <p><今後の検討事項></p> <ul style="list-style-type: none"> 人事異動の内示時期・周知時期を明確化 各診療科で調整・変更が行われると、勤務間インターバルの確保に影響が出る恐れがあるため、当直表提示後の調整・変更に関する医療機関としての統一ルールを策定 対応策のブラッシュアップ <ul style="list-style-type: none"> 本取組の効果検証(当直翌日の勤務時間削減実績、勤務間インターバルの確保状況、予定調整時の不都合等) 上記を踏まえたルールの再調整 当番表作成における要考慮診療科の確認 <ul style="list-style-type: none"> 当直を担える医師数が少ない場合や緊急手術や急患対応が多い場合、他診療科と調整する等、当直表作成時に考慮すべき条件を拡大し、他診療科についても調整が必要か確認
	月	火	水	木	金	土	日																																																																															
午前		外来	手術	手術	外来	-	-																																																																															
午後	手術	検査			検査																																																																																	
当直	OK	NG	NG	OK	OK	OK	NG																																																																															
月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3																																																																										
作成	7-9月			10-12月			1-3月				4-6月																																																																											
提示		7-9月			10-12月			1-3月				4-6月																																																																										
調整	4-6月		7-9月		10-12月		1-3月				4-6月																																																																											

医師の働き方改革推進のための勤務環境改善等に関する取組 事例集 (概要)

※本スライドは概要になります。取組事例の詳細は「事例集」をご確認ください。

タスクシフト/シェア：医師事務作業補助者の業務内容整理・見直し 国立

支援概要	<p><目的> 医師事務作業補助者の業務実態を把握し、業務の整理と見直しを行い、業務量に応じた配置転換の検討やシステムの導入も見据え、タスクシフト/シェア推進の方向性を検討する。</p> <p><主な関係部署> 働き方改革を推進する事務担当部門、医師事務作業補助者担当部門</p> <p><支援内容> 既存資料の分析及び、ヒアリングを通じて医師事務作業補助者の更なる活用に向けた方向性の検討を行った。</p>
-------------	--

支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリング前に既存資料を分析し、医師事務作業補助者の課題仮説を検討する。 医師事務作業補助者担当部門及び医師事務作業補助者双方へヒアリングを行い、それぞれの立場から見た課題や要望を把握することで、管理者と現場の両側面から改善のアプローチを検討し取組を推進する。
----------------	---

1. 実態の把握

○分析とヒアリング

<分析資料>

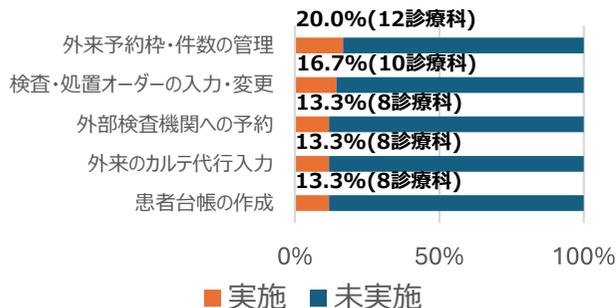
- 医師事務作業補助者の作業マニュアル
- 医師事務作業補助者の診療科別配置

<分析結果>

- 最も多くの診療科でタスクシフト/シェアされている業務であっても、全診療科の20%でしか実施されておらず各診療科でタスクシフト/シェアされている業務や範囲が異なると判明

<ヒアリング>

- 医師事務作業補助者担当部門及び医師事務作業補助者に対して、管理体制や業務内容・量に関する課題、医師事務作業補助者の活用に向けた案をヒアリング



2. 取組の検討

○提案

- 医師事務作業補助者担当部門に提案

<対応策案>

課題の原因	今後の方向性(案)
業務内容・量が把握できていない	<ul style="list-style-type: none"> 業務量調査の実施 医師事務作業補助者へ課題意識調査の実施
医師事務作業補助者間での情報共有が不足している	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルの作成 日報の提出 定例会議の設定
依頼しやすい人に業務が偏っている	<ul style="list-style-type: none"> 医師からのタスク依頼プロセスの整備 業務量の管理体制・方法の統一ルール設定
既存の教育内容が、現場の業務に活用しづらい	<ul style="list-style-type: none"> パッケージ化(業務を標準化)した業務及びマインドセットを入職時に教育
モチベーションに繋がる仕組みがない	<ul style="list-style-type: none"> 実態に即したキャリアパス作成/見直し
医師事務作業補助者の需要量が把握できていない	<ul style="list-style-type: none"> 医師へのタスクシフト/シェア希望調査
医師事務作業補助者の対応可能な業務量(供給量)が把握できていない	<ul style="list-style-type: none"> 業務量調査の実施

3. 今後の方向性

○合意形成

- 医師事務作業補助者担当部門と対応策を合意
- 実施する対応策を選定

<今後の進め方>

- 医師事務作業補助者へのヒアリングを踏まえて、医師事務作業補助者担当部門にて下記を実施することとなった
 - 医師事務作業補助者担当部門と医師事務作業補助者(サブリーダー)の定例会議の設定
 - 全医師事務作業補助者へのヒアリングによる業務内容・量、課題の把握
 - 医療機関の実態に応じた医師事務作業補助者のキャリアパスの作成/見直し

<今後の検討事項>

- メディカルスタッフである医師事務作業補助者の教育・評価・配置等の管理を行う上で、診療実態を踏まえた検討が必要だが、事務部門が管理主管である場合、十分に現場を理解した上での管理に限界がある。そのため、本事業で合意した対応策を推進するとともに、管理体制の強化に向けた検討が必要

医師の働き方改革推進のための勤務環境改善等に関する取組 事例集 (概要)

※本スライドは概要になります。取組事例の詳細は「事例集」をご確認ください。

会議/委員会見直し 国立 私立 公立

支援概要	<p><目的> 各診療科における会議・回診の現状を把握し、「効果的かつ効率的に行う会議のあり方」を検討するため現状調査を行う。</p> <p><主な関係部署> 働き方改革を推進する事務担当部門、経営層、各診療科</p> <p><支援内容> 医師へのアンケート調査を実施し、現状の会議/委員会を洗い出した。複数の分析観点及び経営層へのヒアリングを通じて見直しが可能と判断された会議/委員会を精査し、優先的に時間短縮・集約化する会議を抽出、その方向性を検討した。</p>
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院長など意思決定権を持つ責任者がコミットし、会議/委員会の管理・集約化の検討を確実に進める。 ・ 従来の委員会が「法定要件・診療報酬算定要件か、もしくは任意か」を洗い出し、実際に削減・統合等を行っても問題がないかを確認する仕組みを作る。

1. 実態の把握

- アンケートの実施
 - <アンケート項目>
 - ・ 会議/委員会の開催回数や参加人数(免除規定含む)、開催時間や所要時間 等
 - <アンケート実施>
 - ・ Webアンケートを使用し、診療科長に対して8日程度で調査を実施
 - <アンケート結果>
 - ・ 会議/委員会の特徴別に結果を整理し、課題となる会議/委員会を抽出

アンケート結果より見えた課題		医局会					
会議体の種類		免除規定の未設定	日勤帯勤務時間外での設定	1回あたり1.5時間以上	開催回数が週3回以上	参加者が全医師	対面のみで実施
診療科	心臓血管外科	✓夜勤明け医師の免除無し	✓早朝開催	-	-	✓	✓
	消化器外科	-	✓夜間・早朝開催	-	-	✓	✓

区分	区分内容(該当委員会数)	参加人数別の委員会数				
		~19名	20~29名	30~39名	60~69名	70~79名
A	法令、国の通知で設置が定められている	13	7	2		1
B	自治体内の規程、通知等で定められているもの、又は設置を指導されている	5	6	頻度、人数の見直し余地を検討		
C	病院運営上必要と認めて設置している	11	1	1	目的を確認の上、代替手段を検討	
D	各部門の運営を円滑に行うため設置している	19	4	4	1	

2. 今後の方向性

- 会議/委員会の見直しの観点
 - <会議の見直し>
 - ・ 勤務間インターバル等の法令遵守のため、見直す必要性が高い会議を整理し、特例B水準の診療科に対し優先的に介入
 - <委員会の見直し>
 - ・ 診療報酬算定要件の該当有無や、過去1年の開催実績・参加者の出席率等を踏まえ削減可能性を検討
 - <会議/委員会開催に係るルールの策定>
 - ・ 会議参加人数や参加対象者、所要時間、1人当たり参加会議数等のルールを策定
 - <今後の進め方>
 - ・ 会議の幹事部署が会議/委員会開催に係るルールの遵守状況を定期的に評価し、必要に応じてルールを見直す

<参考事例> 終わりの会の開催による、帰宅時間への意識醸成を図る取組

一部の診療科では、日勤終了時に「終わりの会」を開催することで終業時間を明確にし、時間を意識した仕事の進め方を促すとともに、帰宅しやすい環境づくりに取組んでいる。

ポイント 会議は減らすだけでなく、その活用方法を見直すことが重要！