



# 倉敷中央病院の 「働き方改革」の取り組み

2024年3月21日

院長 山形 専

1. 当院の働き方改革の理念
2. 宿日直体制の見直し
3. 時間外勤務削減の取り組み
4. 長時間勤務医に対する面接指導
5. 今後の課題

# 1. 当院の働き方改革の理念



## 職員が働き続けたい、 成長できる魅力的なワークができる病院づくり

- 精神的負担・ストレスの軽減、育児・介護他個々の事情への支援、柔軟な働き方の提供による職場満足度・帰属意識の向上
- 職員個々の職務に対する意欲向上⇒病院全体の生産性の向上
- 職員の確保、定着の促進

### 推進組織：「ワークライフバランス委員会」 2019年～

- 副院長が委員長を務め、多職種のメンバーで構成
- 「医師の働き方」「祝日稼働・休暇」「家族支援・女性活躍」の3つのワーキングを設け具体的な取り組みを推進
- 各ワーキングのリーダーは副院長が担当

## 2. 宿日直体制の見直し

宿日直時間帯の稼働が高い場合は、「勤務時間」とみなされ、時間外規制に抵触する恐れがある。

2019年から各診療科の稼働状況から「シフト勤務への移行」もしくは「宿日直許可取得→管理当直体制への移行」の見直しを行い、2023年度で移行完了した

宿日直許可基準より  
稼働が多い場合

シフト勤務への移行

心臓血管外科、集中治療科（EICU）、  
内科系合同科、麻酔科、小児科、  
脳神経外科・脳卒中科 等

宿日直許可基準より  
稼働が少ない場合

宿日直許可の取得  
→管理当直へ

外科、外科系合同科、心臓血管外科、  
産婦人科

# 宿日直体制見直し例

# (外科 休日体制)



公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



## 旧体制

日勤+院内待機

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7	8
日勤 (9:00~17:00) 勤務8時間、休憩1時間								院内待機 (17:00~9:00)															

- これまでは日勤医が17:00~翌9:00まで「院内待機」として継続して勤務
- 「院内待機」は手持ち時間とみなされ、かつ全体の稼働状況から労働時間と認定されるため、院内待機を廃止し、勤務体制の見直しを行った

## 現体制

日勤+時間外勤務  
+管理当直

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7	8
日勤 (9:00~17:00) 勤務8時間、休憩1時間								時間外 (17:00~22:00)				院外拘束 (22:00~9:00)											
														管理当直 (22:00~8:00)									

- 日勤医が17:00~22:00は時間外、その後22:00~9:00は院外拘束
- 22:00~8:00は「管理当直医」が、病院で規定された業務のみ対応（通常業務は行わない）（2023年3月 当直許可取得）
- 管理当直の実働時間は1時間以下

# 宿日直体制見直し例

## (心臓血管外科 平日体制)



公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



旧体制  
日勤+当直

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
日勤 (8:00~16:45)										当直 (16:45~9:00)													
日勤 (11:00~19:45)																							
日勤 (13:00~21:45)																							

- これまでは8:00~16:45、11:00~19:45、13:00~21:45の3パターンの日勤プラス、8:00~16:45日勤者が引き続き16:45~当直勤務を実施していた
- 上記「当直勤務」は稼働状況から勤務時間としてみなされる状況にあり、この時間帯の勤務体制の見直しを行った

現体制  
日勤+管理当直+時間外

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
日勤 (8:00~16:45)																							
日勤 (11:00~19:45)																							
日勤 (13:00~21:45)																							
日勤 (8:00~23:00) 勤務13時間																管理当直 (23:00~6:00)						6:00~9:00	

- 8:00~23:00(休憩2時間、13時間勤務) 勤務後、23:00~6:00は管理当直。翌6:00~9:00は勤務。勤務時間は合計16時間の勤務体制を追加
- 23:00~6:00の時間帯で当直許可取得

# 宿日直体制見直し例

## (心臓血管外科 休日体制)



公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



旧体制  
日直+当直

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
	9:00~13:00																						
	日直 (8:00~17:00)								当直 (17:00~9:00)														

- 9:00~13:00は交代で勤務
- 日直、当直の時間帯について稼働状況に合わせた勤務体制見直しを行った

現体制  
勤務+管理当直

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
	9:00~13:00																						
	9:00~15:00 勤務5時間、休憩1時間							管理当直 (15:00~6:00)														6:00~9:00	

- 9:00~15:00 (休憩1時間 5時間勤務) + 管理当直 + 6:00~9:00 (3時間) の合計8時間勤務の体制
- 15:00~6:00時間帯で当直許可取得

# 宿日直体制見直し例 (小児科 平日体制)



公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



旧体制  
日直+院内待機

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
日勤 (8:15~17:00)																							
日勤準夜 (8:15~1:15)																	院内待機 (1:15~8:15)						

- 8:15~1:15の16時間勤務+それ以降の院内待機を実施していた
- 全病的に「院内待機」の廃止+常に医師が勤務している体制とするため、勤務体制の見直しを行った

現体制  
2交代勤務

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7
日勤 (8:15~17:00)																							
									準夜夜勤 (17:00~10:00) 勤務16時間、休憩2時間														

- 日勤 (8:15~17:00) と準夜夜勤 (17:00~10:00) の2交代制に変更

# 宿日直体制見直し例

## (ジュニアレジデント 救急当直)

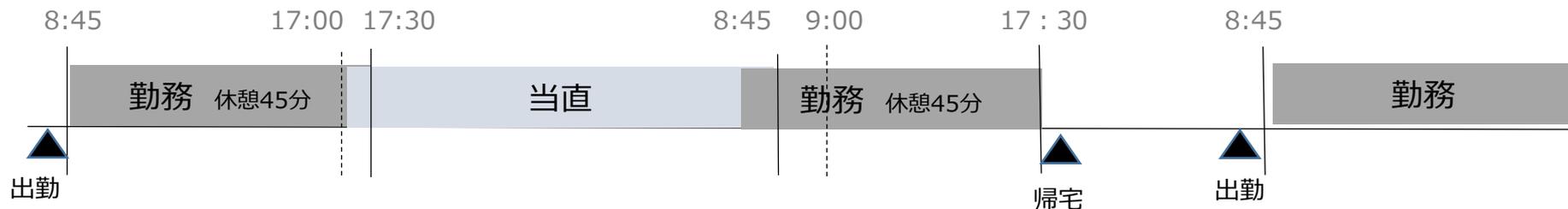


公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



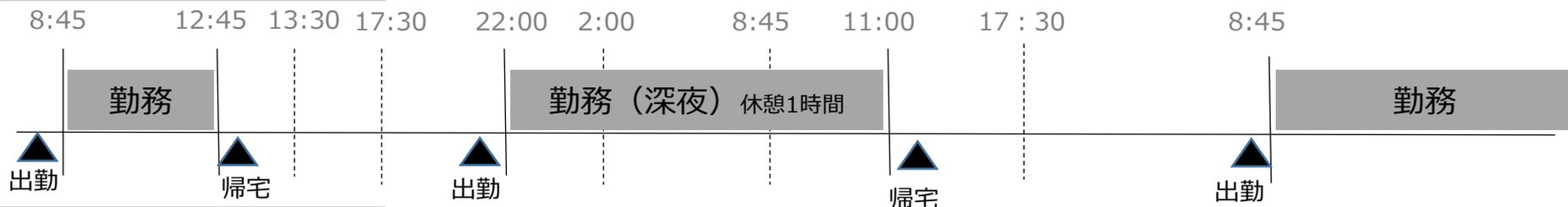
旧体制

日直+当直



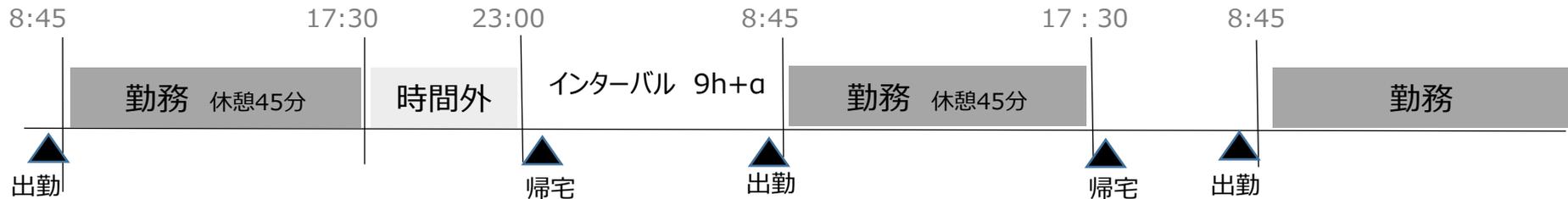
新体制 (深夜)

前日 : 8:45~13:00、当日 : 前日22:00~当日10:45



新体制 (準夜)

日勤+時間外勤務 (17:30~23:00)





### 3. 時間外勤務削減の取り組み

#### • 主治医制→チーム制への移行

- 以前は個々の患者に一人の医師が主治医として夜間、休日も対応していたが、多くの診療科でチーム制に移行している

#### • 医師→他職種へのタスクシフトの推進

- 医師事務作業補助者約80名を配置し、代行入力、各種文書作成、データ登録などの支援。2020年度からは麻酔の術前説明も担当
- 2019年度から看護師特定行為研修を開始し、現在15名が修了

#### • 4週6休→4週8休制へ移行（2019年度）

- 年間の総労働時間は変えずに月～金の勤務時間を30分延長して4週8休制に移行。30分延長した労働時間に時間外の一部が吸収でき、一方職員にも休日増で好評



## • 会議運営の効率化

- 早朝、夕方の時間外に開催するケースが多かったが、必要性をよく吟味するとともに効率運営の徹底を図った
- 会議時間は原則1時間以内

## • タイムリーな勤務状況把握

- 月半ば（毎月16日）に時間外労働の状況を主任部長にフィードバックし、長時間労働医師への早めの対策を実施

## • 勤務管理システム導入と「研鑽/労働時間の取り扱いガイドライン」制定（2020年度）

- 勤務管理システム導入することで、全職員が出退勤時に必ず打刻して在院時間を客観的に把握できるようにして労働時間管理の徹底を図った
- 研鑽と労働時間の区別を明確にするためガイドラインを制定

# 研鑽／労働時間の取扱ガイドライン

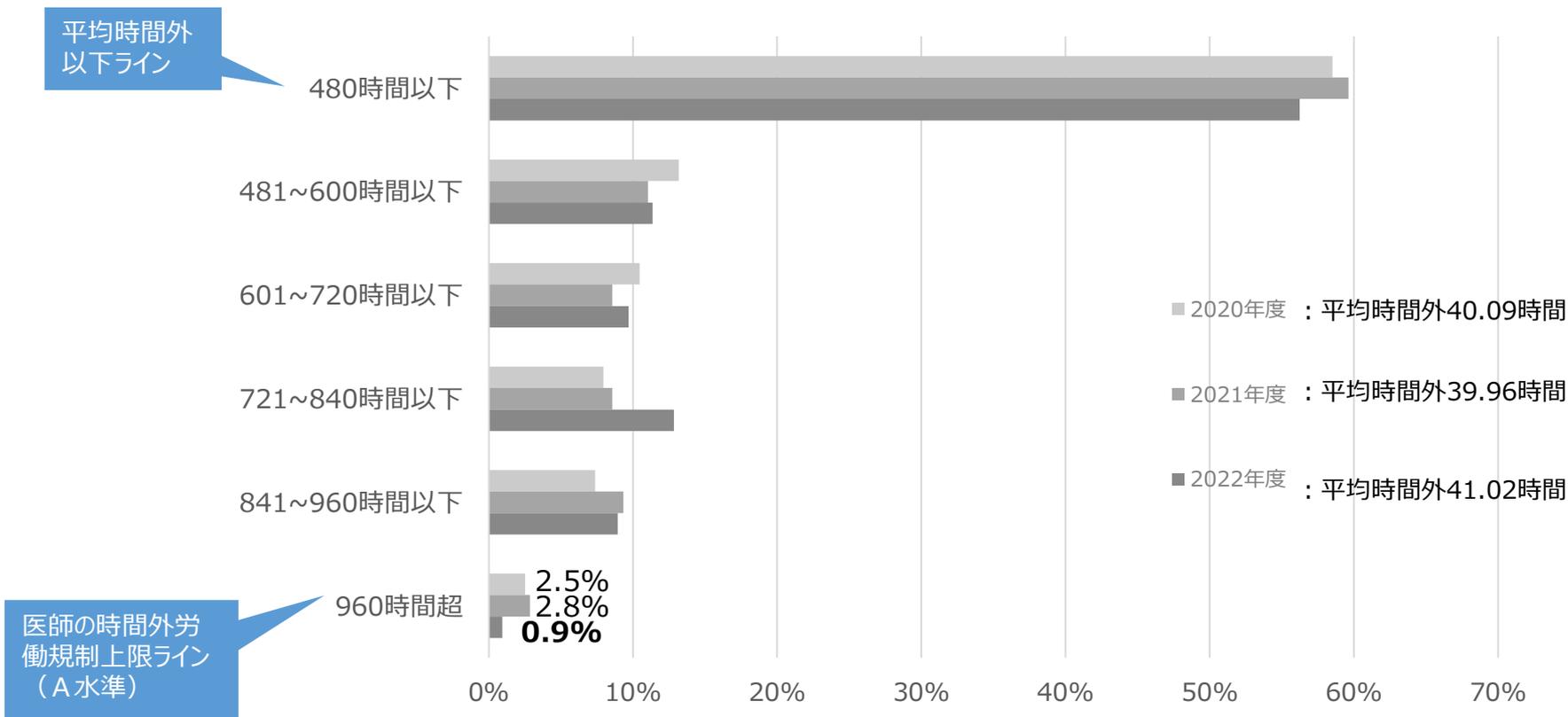
項目		研鑽（＝労働時間に該当しない）	時間外労働（＝労働時間に該当）
新たな知識・技術習得のための勉強	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療ガイドラインについての勉強</li> <li>新しい治療法、手技や新薬についての勉強</li> <li>自らが担当である手技や処置等についての予習や振り返り</li> <li>カンファレンス、会議出席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自由意思に基づき、業務上必須ではない行為を、所定労働時間外に上司の指示なく行う</li> <li>所定労働時間外に在院して行う場合でも、業務上必須ではない行為を自ら申し出て上司の指示なく行う</li> </ul> <p>※診療エリア・執務エリア以外の場所（職員図書室他）で私服で行うことが望ましい</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療等の本来業務として、診療・手技の準備行為またはその後の後処理としてこれらの行為を行う</li> </ul>
学位取得や専門医他資格取得のための研究や論文作成、勉強会参加等	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会や外部の勉強会への参加、発表の準備等</li> <li>院内勉強会への参加、発表準備等</li> <li>本来業務とは区別された臨床研究にかかる診療データの整理、症例報告の作成、論文執筆等</li> <li>大学院の受験勉強</li> <li>専門医他の資格取得、更新にかかる症例報告作成、講習会受講等</li> <li>論文執筆</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>奨励されている事情があっても、自由な意思に基づき業務上必須ではない行為を、所定労働時間外に自ら申し出て、上司の指示なく行う</li> <li>自由な意思に基づくとは               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 上司・先輩から奨励されているが強制されていない</li> <li>② 自由参加である</li> <li>③ 学会等での参加・発表や論文投稿に強制的割当はない</li> <li>④ 当該研究は上司命令ではなく、自主的に行っている</li> </ol> </li> </ul> <p>※診療エリア・執務エリア以外の場所（職員図書室他）で私服で行うことが望ましい</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制裁等の不利益（就業規則上の制裁等）が課せられた実施が余儀なくされている場合、業務上必須である場合、業務上必須でなくても上司が指示して行わせる場合は労働</li> </ul>
手術・手技・処置等の見学	<ul style="list-style-type: none"> <li>症例経験や上司・先輩が術者である手術、処置等の見学の機会を確保するために、診療や見学を行うこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司や先輩から奨励されていても、自由な意思に基づき、業務上必須ではなく、上司の指示がない「手術、手技や処置等の見学」を所定時間外に行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>見学中に診療、手技（手伝い含む）を行った場合は、当該時間は労働時間に該当。また見学の時間中に診療、手技（手伝い含む）が常態化している場合は、見学のすべてが労働時間に該当（待機時間は含まない）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>休日、夜間の患者との面会</li> <li>出張</li> </ul> <p>※出張時の勤務取り扱いも本ガイドラインに準じる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療科の方針で、患者との信頼関係から以下の条件を満たして面会を行う場合は研鑽とする               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 所定労働時間外に自主的に行う</li> <li>② 診療・処置等は行わない</li> <li>③ 2時間以内に行う</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム主治医制等で当番でdutyとして行う場合は労働時間に該当</li> <li>左記の趣旨で研鑽に該当する面会でも、診療・処置を行った場合は、当該時間は労働時間に該当する</li> </ul> <p>※面会といいつつ、その都度いつも診療・診察を行うなら、面会の時間すべてが労働時間に該当</p>

# 医師の年間時間外労働時間数推移

(2020年度～2022年度)



公益財団法人  
大原記念倉敷中央医療機構  
倉敷中央病院



- 年間時間外労働時間は40時間程度となっており、毎年60%弱が平均時間外労働数（480時間以下）以下となっている
- 多少の増減はあるが、大きな傾向は変わっていない
- ただし、2024年からの医師の時間外労働規制の上限ライン（A水準）の960時間超えは2.5%→2.8%→0.9%と減少してきている

# 職種別 平均時間外の比較



月当たり平均 (時間)

	2018年度	2022年度	増減	
医師	43.8	41.0	▲2.8	▲6.4%
看護師	12.5	10.1	▲2.4	▲19.2%
薬剤師	23.5	13.6	▲9.9	▲42.1%
医療技術職	20.6	17.4	▲3.2	▲15.5%
事務他	15.8	9.8	▲6.0	▲38.0%

- どの職種も2018年度から時間外は減少

# 4. 長時間勤務医師への面接指導について

時間外・休日労働が月100時間以上となることが見込まれる医師に対しては、健康状態を確認し、必要に応じて就業上の措置を講じることを目的に、面接指導実施医師による面接指導の実施が義務化 → 面接指導実施体制の整備が必要

(※この面接指導はひと月あたりの時間外・休日労働100時間未満の上限規制を例外的に緩和するための要件)

医師に適用される水準	A水準	A・B・連携B・C水準	B・連携B・C水準
時間外・休日労働が100時間以上となる頻度	低い	→ 高い	
睡眠及び疲労の状況の事前確認の実施時期	当該月の時間外・休日労働が80時間を超えた後	ある程度の疲労蓄積が想定される時期	毎月あらかじめ決めておいた時期に行くことも可能
面接指導の実施時期	事前確認で一定の疲労の蓄積が確認された場合は、当該月の時間外・休日労働が100時間に到達する前に実施	ただし、当該月の時間外・休日労働が100時間に到達する前に実施	ただし、当該月の時間外・休日労働が100時間に到達する前に実施

✓ A水準適用医師は疲労の蓄積（下記項目）が認められなければ100時間以上となった後、遅滞なく実施することも可能

- ① 前月の時間外・休日労働時間数：100時間以上
- ② 直近2週間の1日の平均睡眠時間：6時間未満
- ③ 疲労蓄積度チェック：自覚症状Ⅳ又は負担度の点数が4以上
- ④ 面接指導の希望：有



## 医師の働き方改革で義務付けられている長時間勤務医師に対する面接指導を 2023年9月よりスタート

### ■ 対象者

- 当月の時間外勤務100時間超
- 前月の時間外勤務100時間超…当院独自の対象区分  
(80時間×3か月連続は産業医による面談)

### ■ 面接指導実施医師

副院長、産業医 5名で担当

### ■ 面接対象者人数推移 (2023年9月~2024年1月)

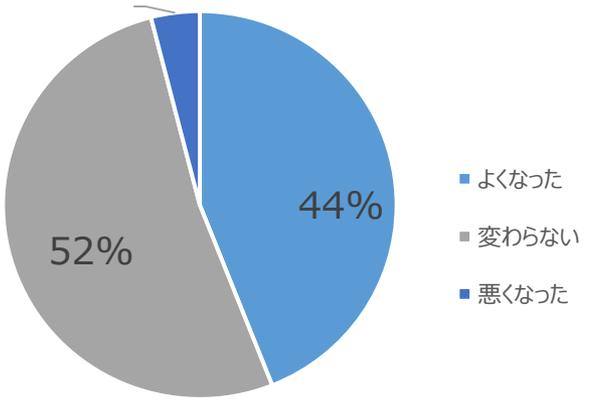


- 面接前にFormsで疲労度チェックを実施
- 長時間労働となっているが、実施に面接するとそこまで疲労がたまっているようには見られない医師が多かった。が、月に数名、負担度がかなり高いと判断され、勤務状況の改善等を提言するケースもあった
- 今後も面談を継続し、負担過多の医師が出ないよう、対策を関係部署と検討していく

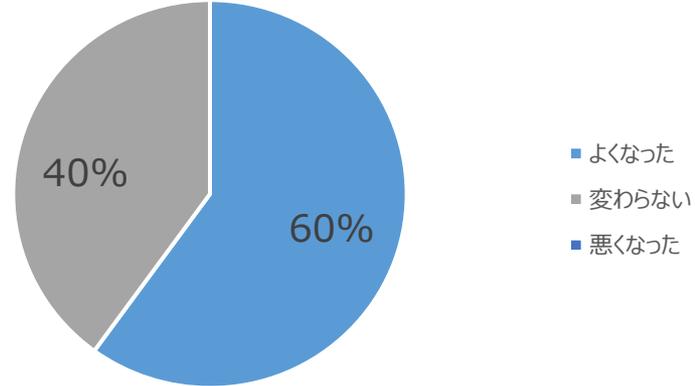
# 働き方改革の進捗状況に関する調査結果

2023年度の働き方改革の取り組みの進捗状況について全診療科にアンケート調査を実施

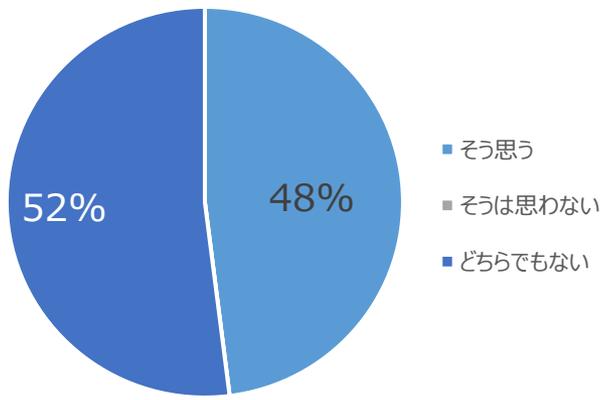
## 助けあう文化の醸成



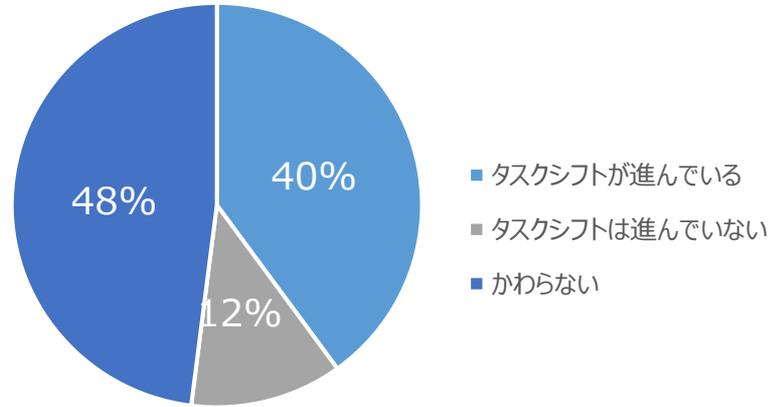
## 医師が休める体制の構築



## 若手医師によって働きがいのある病院といえるか



## 医師→他職種へのタスクシフトの状況



- 2023年5月に全診療科にA水準適用の見通しについてアンケート調査実施し、2024年度の適用水準の見極めを行った
  - 整形外科以外の診療科は「実現できる」
  - 整形外科とは今後の対応を検討し、長時間勤務の要因を分析し対策実施を進めている

→**2024年度は全診療科A水準でスタートし、1年間の実績をモニタリングしていく**

## ■ 2024年度の計画

- 各診療科でのA水準限度内での労働時間管理の継続
- 医師の時間外労働のモニタリングの継続
- 長時間労働となる診療科に対する要因分析、対策実施

# 5. 今後の課題



## ●「働きがい」を感じることでできる職場環境の整備

- 当院の働き方改革の理念である「働きがいがあり、魅力的な組織づくり」を実行するためには、労働時間改善だけでなく、医療スタッフが快適な職場環境の中で、健康に・安心して働き、質の高い医療を365日24時間体制で提供していくことが重要
- そのために、今後も各部門と連携して医師に限らず全職種の勤務環境の改善に取り組んでいく