



令和6年度「トップマネジメント研修」

## 働き方改革の事例紹介

社会医療法人石川記念会HITO病院 理事長

石川賀代

# COI開示

「働き方改革の事例」 演者名：石川 賀代

私が発表する今回の演題について  
開示すべきCOIはありません。

令和6年度「トップマネジメント研修」

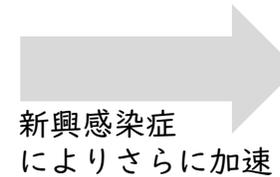
THEME

1

医療を取り巻く背景

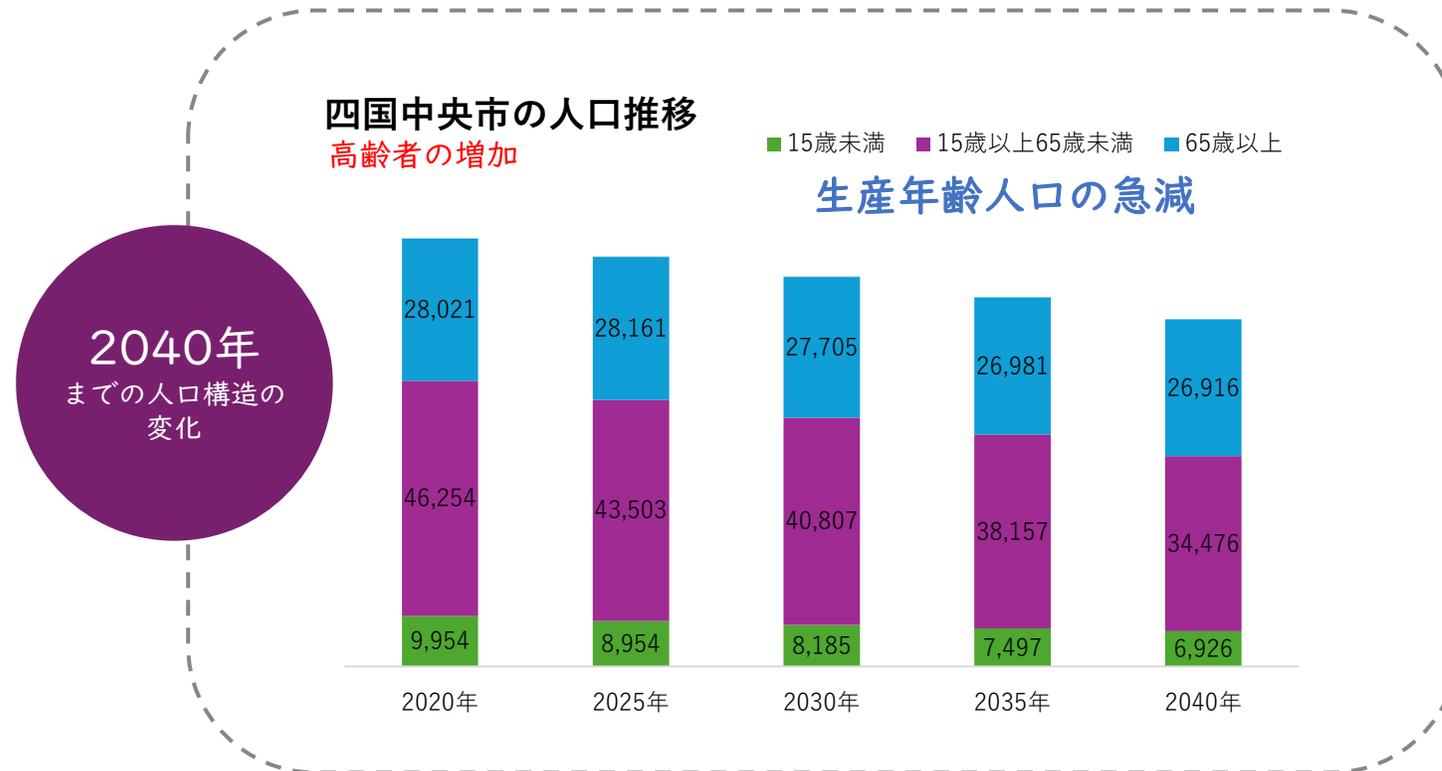
# 社会課題としての生産労働人口減

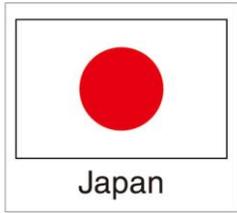
- 老年人口のピークは2025年、その後減少
- 2025年には3人に1人が高齢者に（高齢化率34.9%）
- 生産年齢人口はすでに急速に減少



## 2040年の四国中央市

- 総人口は2015年に比べ約20,000人減少
- 人口の40%が高齢者に
- 高齢者の5人に1人は認知症を発症
- 生産年齢人口は2015年に比べ約30%減少





人口減少局面に入り、潮目が変化してきている  
生産労働人口は減少するが、医療・介護の需要は増加

- 働き方改革で、労働時間は減少傾向
- 社会において生産性の高いサービスは省人化を始めた
- 超高齢社会に伴い、生産性の低い医療などの労働集約的なサービスの需要が増えているが、医療・介護分野の効率化は進んでいない
- 人材不足はエッセンシャルワーカーを中心に深刻化
- 人材確保のため賃金の上昇は不可避
- 診療報酬は全国一律に定める公定価格で、コスト増を価格転嫁しにくい
- 女性や高齢者の就労参加、海外からの人材も増えるが限界もある
- 効率化による生産性向上で、より少ない人手でも維持できる体制が必要
- これからは、高機能より、省人化のための設備投資が進む（チャット、ウェブ会議システム、管理ソフト、AIの活用）

THEME

2

## 病院紹介



## HITO病院 病床数：228床

一般病棟入院基本利用料1:86床

HCU:12床、SCU:6床

感染病床:4床、緩和ケア病棟:17床

回復期リハビリテーション病棟:50床

地域包括ケア病棟:53床



未来の課題に対して  
私たちの  
**PURPOSE**を軸に  
イノベーションを実現

**H**umanity

患者さまを家族のように想い、温かく接します。

**I**nteraction

患者さまとの対話を尊重し、相互理解に努めます。

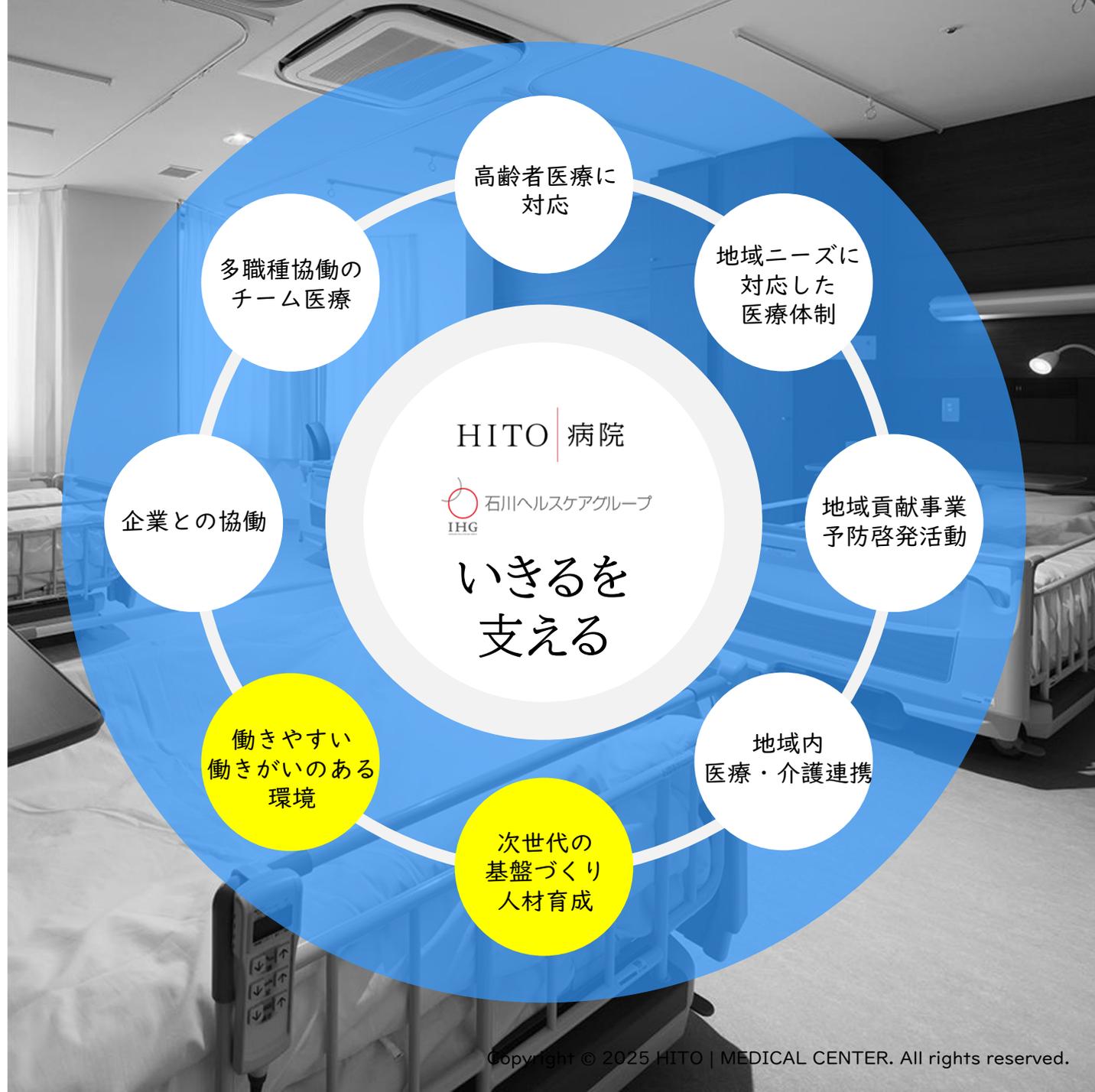
**T**rust

技術と知識の研鑽に努め、信頼される医療を目指します。

**O**penness

心を開き、患者さまと公平に向き合います。

地域において  
なくてはならない存在に



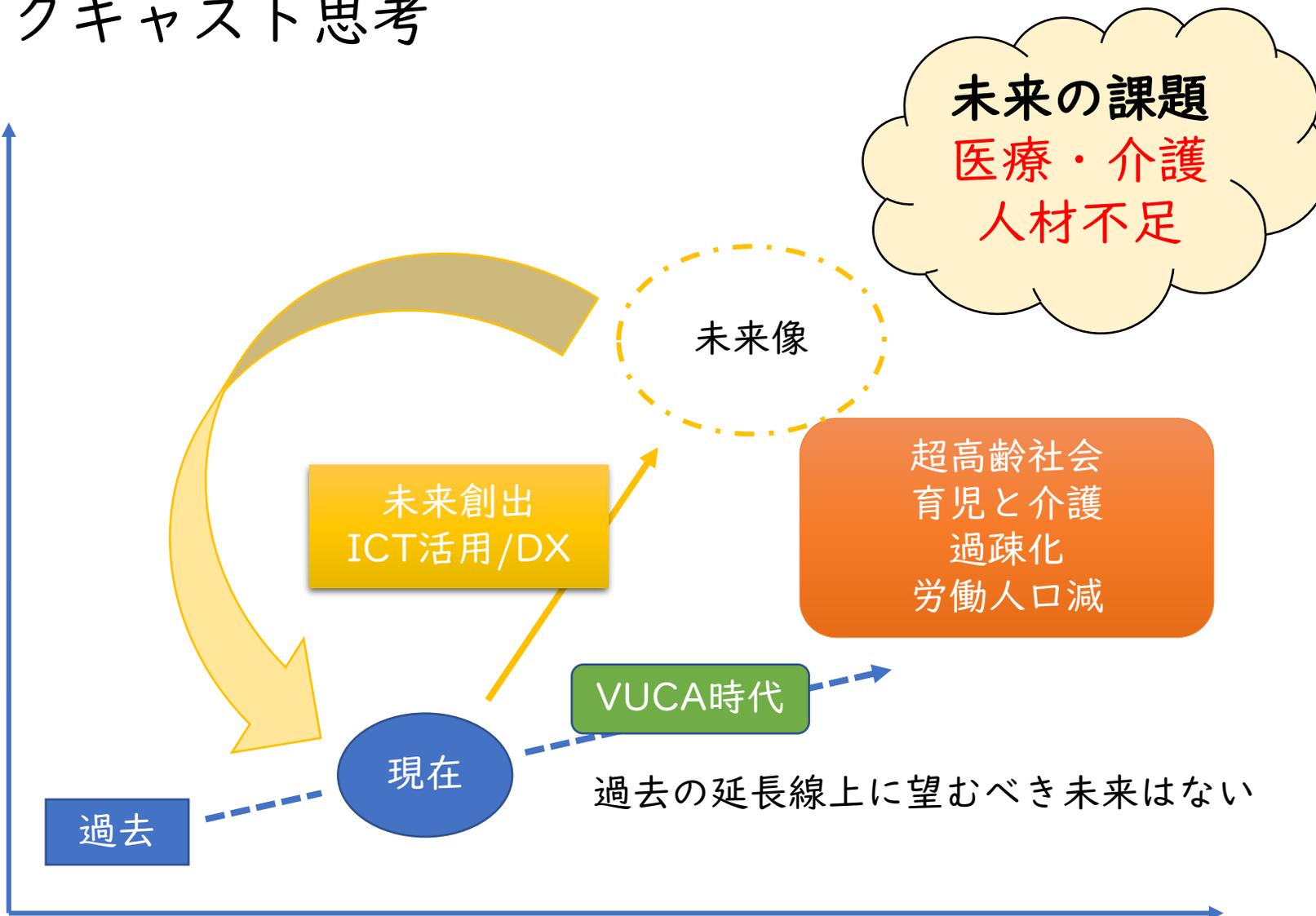
THEME

3

取り組み事例

社会課題、病院の重要課題を見据え、目的を固めた上で、方法を考え、実装をはかる。

## • バックキャスト思考



# 未来創出HITOプロジェクト －ICT活用の4ステップ－

1. iPhone導入 カメラ機能、音声入力、電子カルテ連携
2. コミュニケーションツール活用 迅速な情報共有 多職種協働
3. 院外活用 働き方が変わる
4. AI・ロボット活用 効率化と質向上



- 1140台のiOSデバイス(iPhone/iPad) をグループで運用
  - HITO病院は1人1台iPhone貸与、運用
  - モバイル電子カルテ
  - (業務用チャット) トーク、Microsoft Teams/365/AOAI
- ※グループ間でのチャットグループもあり
- 生成AI (Copilot)



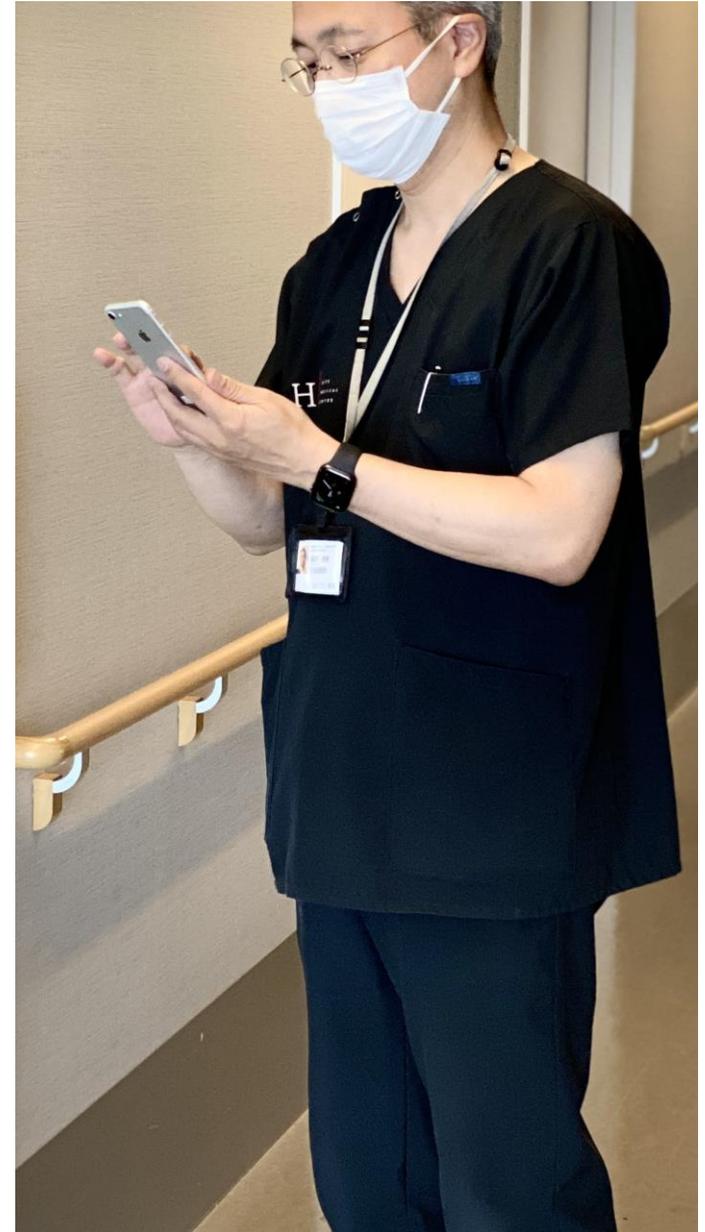
# 当院がスマホを導入した経緯

2017年、脳神経外科医の引き上げによる医師不足

業務用チャットでコミュニケーション変革

(医師へのストレス、医療スタッフへの負担軽減)

- 成果：多職種協働の推進
  - メモが不要
  - 電話によるストレス軽減
  - 場所にしばられない迅速な対応
  - タスクシフトの推進
  - メディカルスタッフの業務遅延の改善
  - 院外からカルテ閲覧、時間外労働を削減



# 医師の働き方改革は、 医師以外の働き方改革が重要

タスクシフトされる側の負担軽減



# チームチャットを中心としたコミュニケーション

対面や電話に加え、チャットでのコミュニケーションが追加

## チャットのメリット

場所を  
選ばない

自分の  
タイミングで

直接  
会う、話す  
必要がない

プッシュ通知で  
タイムリーに

画像や動画で  
共有

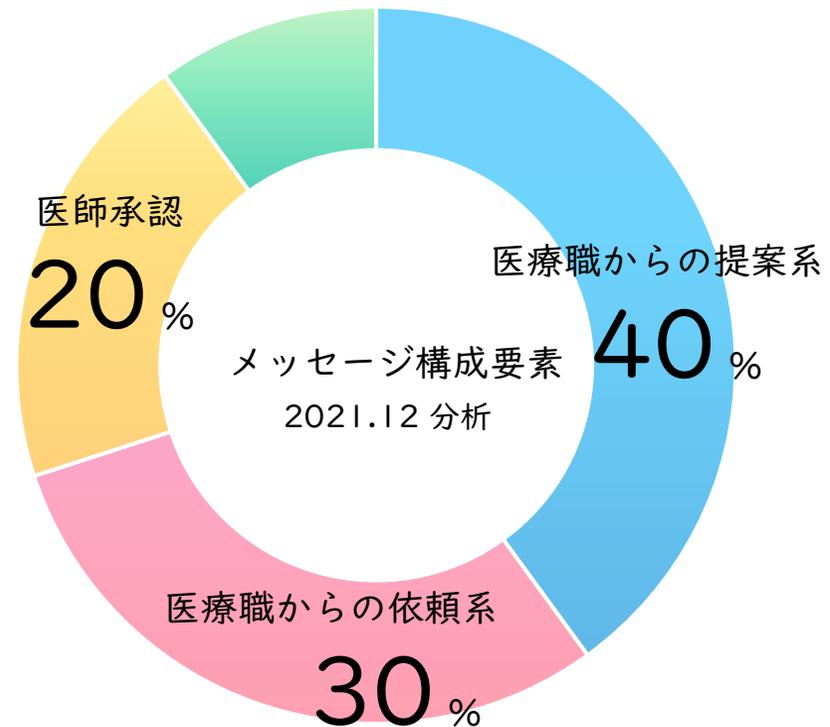
一度に  
複数と共有



# コミュニケーションの 質的变化 「対話型組織変革」

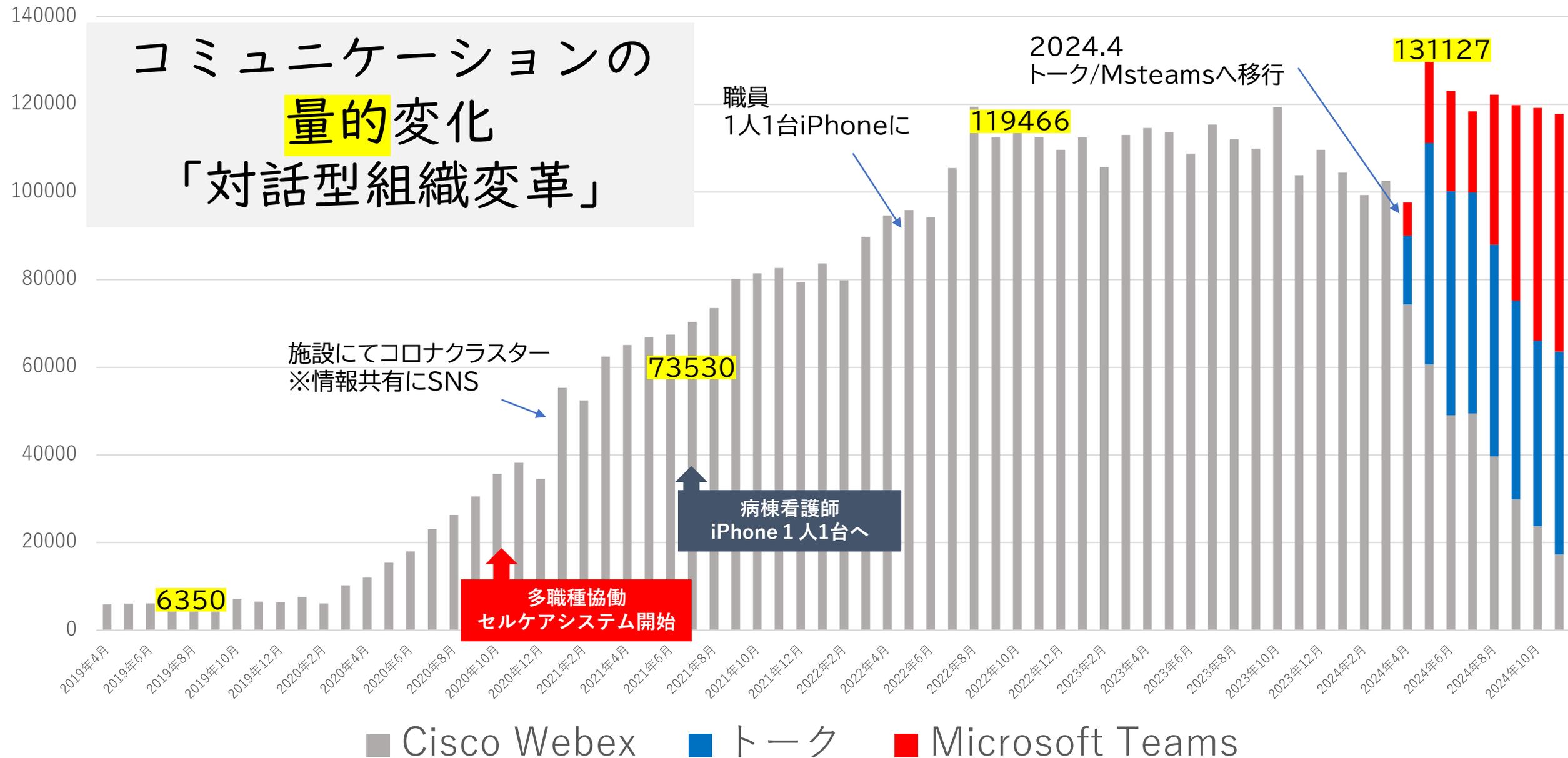
医師からの指示待ちから  
提案や依頼が増えた

自分のタイミングで  
自由な発信が生まれた



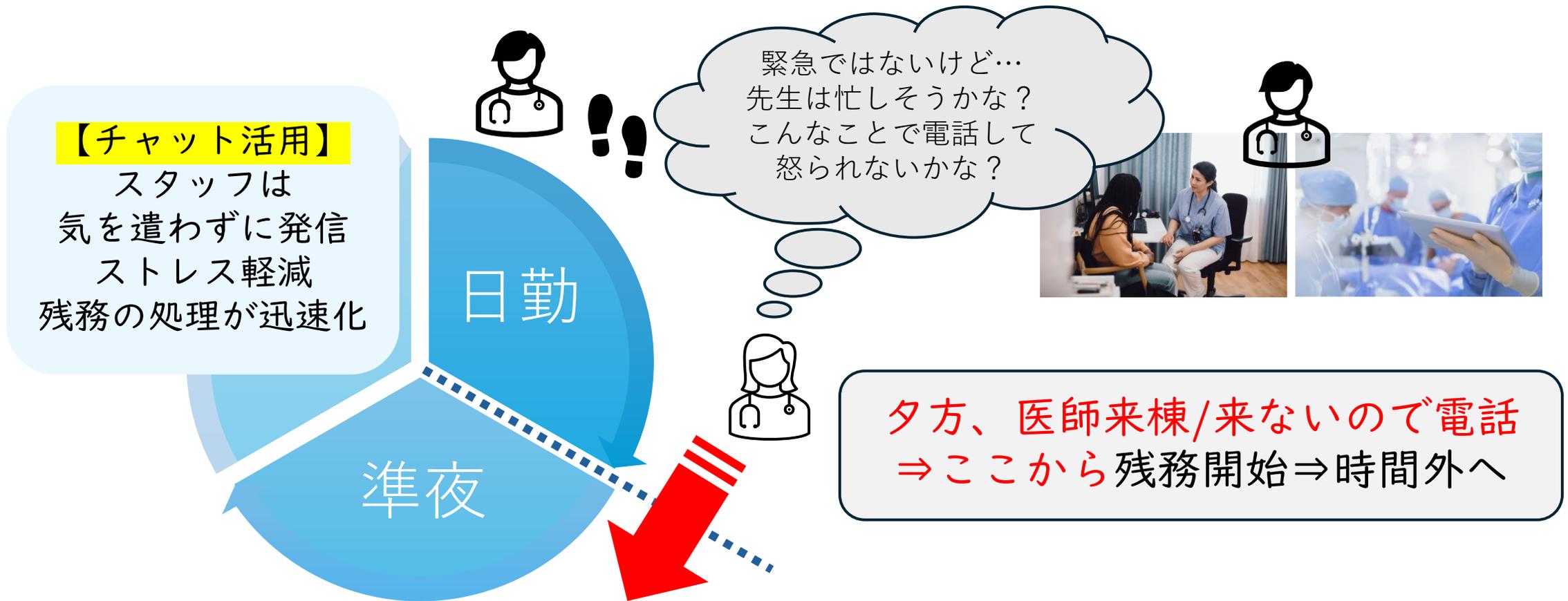
# 業務用チャット数推移(Cisco Webex/トーク/Microsoft Teams)

コミュニケーションの  
**量的変化**  
「対話型組織変革」

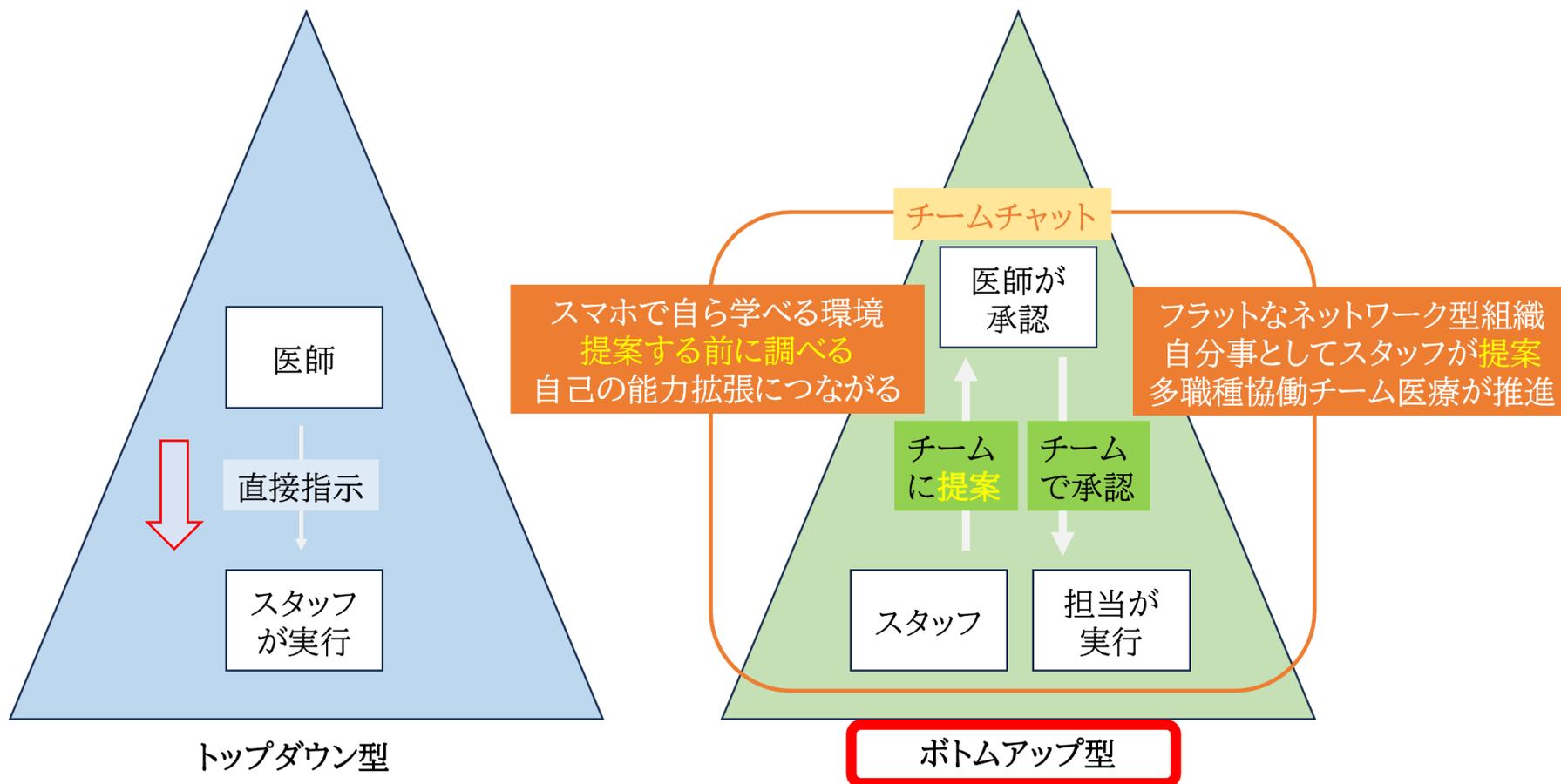


# 多忙な医師に気を遣う現場（情報遅延/最低限の情報共有） 見えない業務の遅延

医師も時間を奪われず、プッシュ通知で確認、どこにいても隙間時間で早期対応が可能となります。



# 「階層型」から「ネットワーク型」にシフト 障壁の少ないフラット型チーム医療を実現

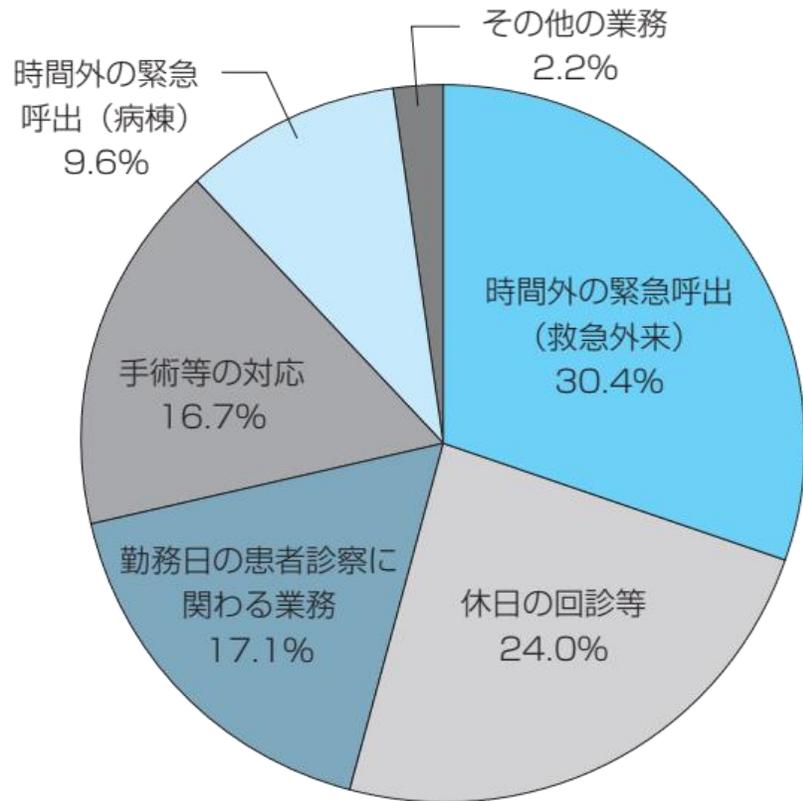


# スマートフォン導入による変革事例

- 医師の院外利用による時間外労働の削減
- SCU開設 週休3日制
- 多職種協働セルケアシステム®

# 24時間365日対応の脳卒中診療における働き方改革事例 以前は待機制、時間外呼び出しや休日回診

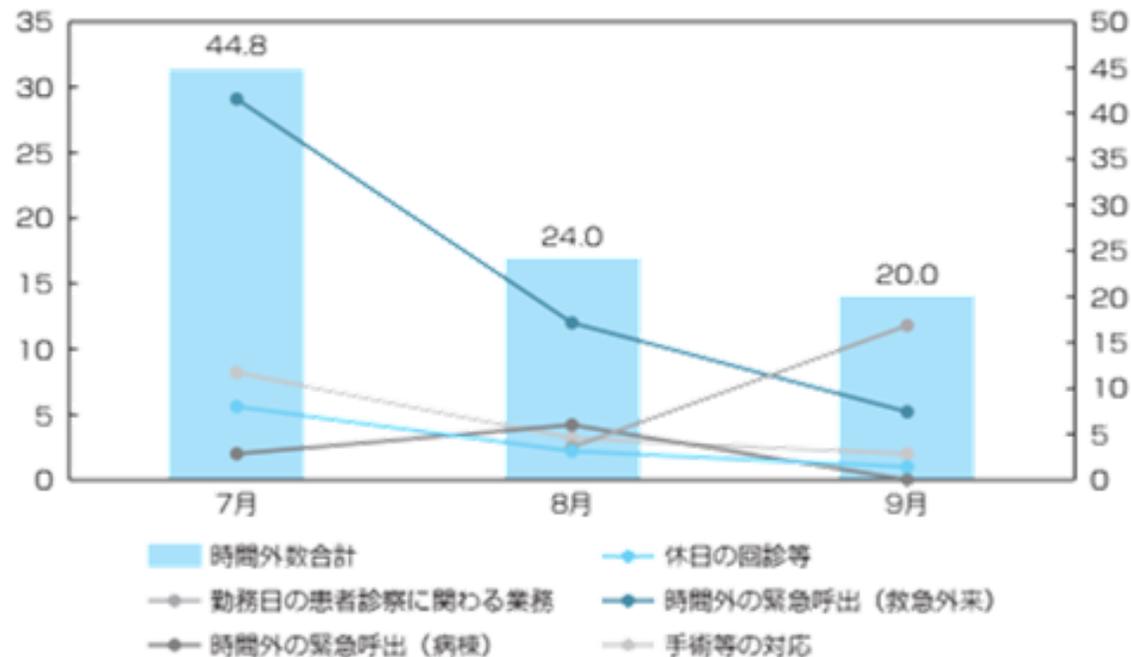
単位：%



単位：時間

### 時間外勤務内訳の推移 (脳神経外科)

単位：時間



SCU開設前の医師の時間外勤務の内訳

# 週休3日を実現しながら24時間体制での脳卒中診療体制を整備

## 脳神経内科・脳神経外科複数主治医制によるシフト体制

(2021年5月 SCU6床開設)

当直日は午後～勤務、翌朝の帰宅

緊急手術時は呼び出しあり

### 週1回の当直

遠隔支援体制

iPhoneは希望者のみ持ち帰り（義務ではない）

#### チームチャット活用

- ①多職種連携（当直医師や脳卒中専門医との情報共有）
- ②時間外呼び出しの負担軽減
- ③院内の状況を院外から把握
- ④当直医が脳卒中の救急および病棟業務対応
- ⑤手術適応はオンライン相談

#### 経営面

- ①入院患者数も維持
- ②当直手当は発生するが、時間外手当が激減
- ③収益上はプラス

給料が減らない週休3日

# ①課題抽出

患者の高齢化で複雑性が増す中、どうリスクを回避し、尊厳を守るか？



報告・連絡・相談は、  
スタッフステーション中心

多職種協働  
セルケアシステム®

ベッドサイド滞在時間↑

身体拘束の最小化  
転倒転落予防

よりパーソナライズな  
看護やリハビリ

安心・安全な医療提供

# ②抽象化

# ③技術選択

1人1台のiPhoneによるネットワーク形成



# ④ルールづくり

オンラインによる報告・連絡・相談にシフト  
看護やリハビリなどケアの中心は**ベッドサイド**⇒本来業務に集中

病棟の小規模化・多職種配置

セル外専門職との連携/遠隔支援

# ⑤フィードバックを得て具体化



4~5kmの移動距離減少とチャットでの申し送りが100分の時間創出

# 関係性の質 & 現場の質が向上

## 連携性

Q.看護師とセラピストなど他の職種との距離が近くなった。

看護師：50.9% セラピスト：66.1%

Q.多職種での会話が增えた。

看護師：31% セラピスト：39.3%

## 自律性

Q.多職種のスキルを学べ、自分のできることが増えた。

看護師：27.6% セラピスト：25%

Q.職域の幅が広がり、進んでできる業務が増えた。

看護師：19.8% セラピスト：21.4%



# 【働き方改革事例】新人看護師育成環境



業務用iPhoneを看護師にも導入(2019年～)

➤チャット機能の活用

新人看護師にiPadを1人1台貸与(2020年～)

e-ラーニングシステムの導入(2021年～)

➤勤務時間内に学習時間を確保

➤従来の集合研修を主とする教育体制から

e-ラーニングとOJT)を組み合わせた研修に

学研ナースングサポート

有名講師による  
e-ラーニング

ヒトメディカル  
ナースングマソッド

最新の  
看護手順書  
技術動画

非対面の学習環境

# 【働き方改革事例】病棟薬剤師

医師の有能なパートナー

## 定期処方などの調整・代行入力

8階 (脳神経外科) ミーティング

病棟薬剤師 2023/11/01

さん  
さん  
さん  
ん  
さん

薬剤師からの報告

継続で定期処方代行させていただきました。

さん

カルボシステインのみ定期処方代行させていただきました。低血圧頻発あります。オルメサルタン中止ご検討お願い致します。

医師 2023/11/01, 16:26  
ありがとうございました🙏  
さんのオルメサルタン中止  
お願いします。

病棟薬剤師 2023/11/01, 16:30  
承知致しました。

薬剤師からの提案

薬剤師からの提案

医師の承認・依頼

プレドニンは減量予定でしょうか？指示お願い致します。

Today

医師 10:28  
まだ脳浮腫があるので継続お願い致します。  
👍 1 😊

病棟薬剤師 昨日, 14:30  
さん  
酸化マグネシウム 250mgのみ内服しているみたいですが排便コントロール良好なようです。中止いかがでしょう？  
本人もやめたいみたいです。

Today 多職種にも通知

医師 10:23  
昨日の電話の通り、中止で🙏

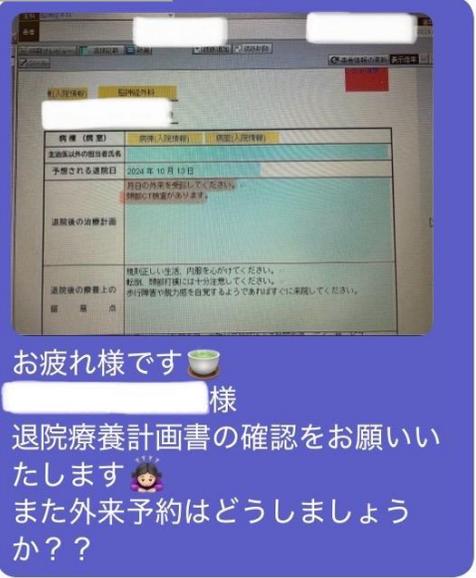
# 【働き方改革事例】臨床支援士

## コミュニケーション変革事例

### 1人に1台のスマートフォンとネットワーク型組織

- 紙⇒データ（写真・チャット）
- 探す/電話⇒プッシュ通知
- 業務がひとにしばられず  
自分のタイミングに
- 紙ではなく、データにして送った
- コミュニケーションの脱「縦割り」
- 意思決定の迅速化・サービス向上
- 対人ストレスの減少

臨床支援士



医師

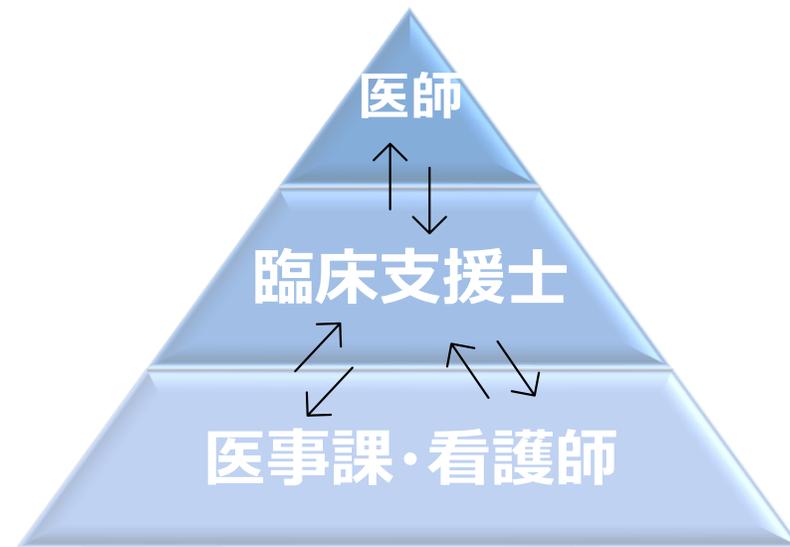
臨床支援士 17:12

ありがとうございます。外来は入れておきます

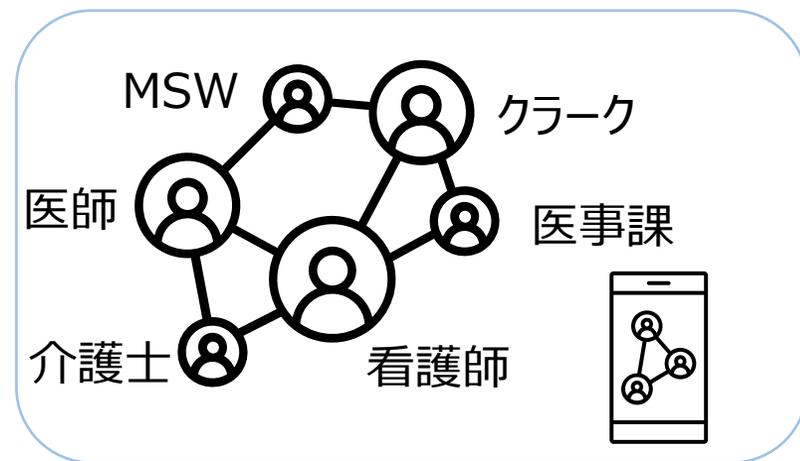
臨床支援士 17:12

ありがとうございます。よろしくお願いいたします

お疲れ様です  
様  
退院療養計画書の確認をお願いいたします  
また外来予約はどうでしょうか？



現場の課題は「情報共有」と「対話」



# 臨床支援士育成環境

院内で所有する文書(マニュアル)をデータソースとした生成AI活用による臨床支援士へのサポート事例

問い

- 創傷処置Copilot
- 看護部Copilot
- (一般) 職員用 Q&A Copilot
- HITO病院\_栄養サポートbot
- 臨床支援Copilot**
- リハ部業務マニュアルAI
- HITO病院スマートグラスサポ...

元データマニュアル

- 1-5.手動血圧計の送気球のフィ...  
24 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 1-6.部門カウンター共通特記事...  
31 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 4-5.部門カウンターC手順書.docx  
20 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 1-1.【共通】部門カウンター手順...  
32 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 1-2.環境整備.docx  
25 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 1-3.部門カウンター引き出し\_備...  
26 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 1-4.マンシェット洗濯.docx  
24 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 4-4.部門カウンターC手順書.docx  
19 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 3.部門カウンターB手順書.docx  
28 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...
- 4-1.部門カウンターC手順書.docx  
18 KB、8/22 に 村山 公一 によって変更...

答え

脳神経外科の受付について

AIにより生成

04-05脳神経外科補助業務手順によると、脳神経外科の受付に関する情報は次のようになります：

- ・三宅先生は第4水曜日に14:30～17:00に受付を行います。リフィルは1名です1.
- ・岡本先生は毎週木曜日に11:00～12:00に受付を行います。対象疾患には頸動脈狭窄、脳動脈瘤、血管奇形などが含まれます1.
- ・松井先生の外来は第2.5木曜日に行われます。診察前に血圧測定と握力測定が必要です1.

問い

答え

脊椎専門外来について

AIにより生成

脊椎専門外来では、篠原先生が第1.3水曜日に13:30～15:00の時間枠で診療を行い、診察前に全員の握力測定が行われます1 [2].

臨床支援士の育成にも効果あり

院内Copilot Studioで構築

マニュアルの改訂・share pointへの保存

+ メッセージを入力 😊 📷 ➤

# 人手不足が深刻化する未来を見据え、 何が解くべき最も重要な問題なのか？

## ✓機能不全に陥っているコミュニケーションシステムに着目

---

時間がないので自分の聞きたいことしか聞かない

---

お伺いを立てる文化は日本的だが…

---

本音は言わない、言えない環境（気を使って自分を押し殺す、疲れるのは当たり前）

---

これらに疑問を感じない現状（自己肯定感が得られない）

---

「見ない、聞かない、言わない」が生きる知恵に

---

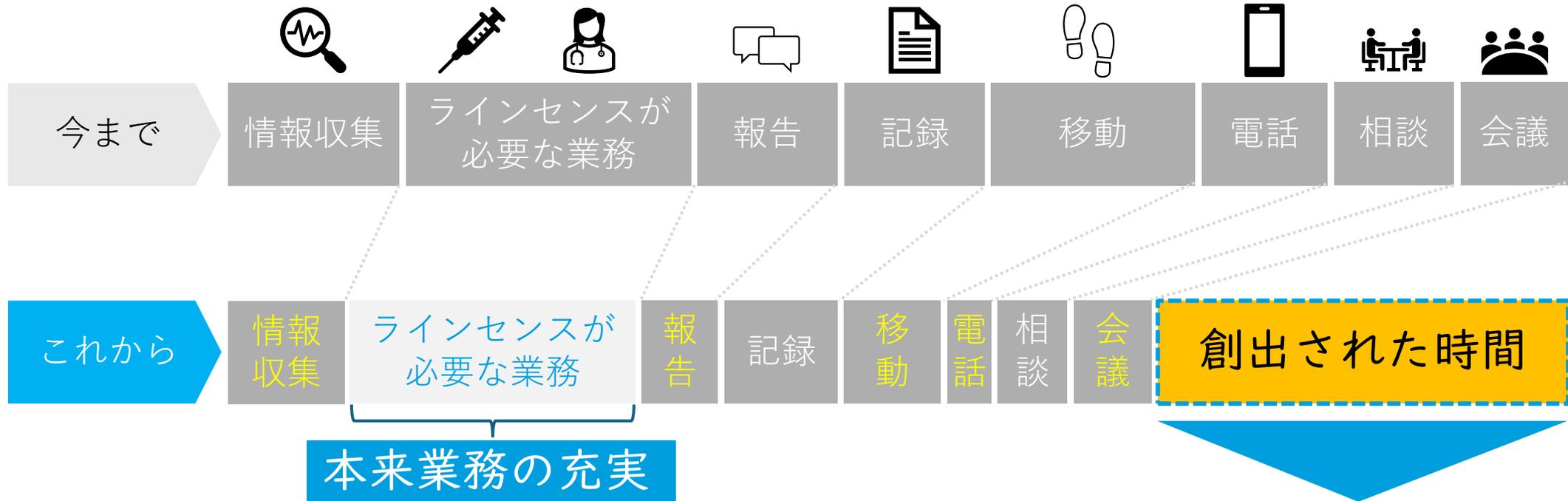
質向上のため、細分化されてきた病院システムが「構造的な壁」となっている

## ✓人間関係の悪化は、人材定着を阻む

## ✓病院外のコミュニケーションシステムを認識する

# “最も大切なことに、もっと多くの時間を使う”

働き方改革「働く人の心を救う職場へ」



ICT活用は、**患者に向き合う時間**、**教育**、**多職種との連携**  
ゆとりのある環境などを実現する

# 技術導入だけでは終わらない病院DX

「全ては現場の為に、何よりも不安を抱く患者の為に」

DXの目的に定めていた3つのこと

1. 本来業務に集中できる環境の構築
2. これからの世代の働き手に選ばれる職場環境の醸成
3. 地域や社会が求める病院の役割に適応する組織づくり



時間や空間の制約 & 人間の認識能力や処理能力の制約を越える  
労働人口が減少する社会に適応するためのインフラ

