

当院における 医師の働き方改革

坂総合病院 医局長
船山由有子

元・医師の働き方改革プロジェクトリーダー
現・働き方改革委員会 タスクシフト部門担当



公益財団法人宮城厚生協会
坂総合病院
SAKA GENERAL HOSPITAL

当院の概要

- 公益財団法人（宮城県塩釜市）
- 高度急性期機能、急性期機能
- 地域支援病院、災害拠点病院
- 臨床研修指定病院
- 診療科数 25
- 病床数357床
 - 高度急性期病床6床
 - 急性期病床305床
 - 回復期病床46床
- 職員数656名
 - 医師87名
 - 看護師323名
 - 医療技術職151名
 - 事務職員等84人



医師の働き方改革PJ発足時の状況

- 勤務状況申請が手書きだった
 - 書かない、多く書く、1か月まとめて書くなどいろいろな意味で不正確
 - 超勤を集計するというプロセスが極めて杜撰な状態
 - 管理部が働き方を把握しきれていなかった
- 業務と自己研鑽の区別なし
 - 業務や自己研鑽への取り組み方も個々人の判断で差が大きい
 - 不公平感が生じていた
- 医師の超勤が他職種の超勤につながっていた
- 結局、医師集団をマネジメントできていなかった
 - PJ発足直後に労基署の指導が入った（2021.7）

2021.5 院長より

プロジェクトの役割と今後の活動の方向性

1. 役割

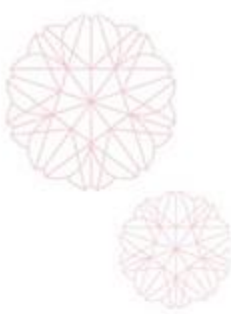
- 医師の働き方改革に必要な施策を立案し、各種会議の議論に付す
- 施策の推進母体となる
- 労働安全衛生委員会と連携する
- 個々の医師への働きかけの具体化などが最終課題となるが、病院としての制度運用という観点から問題を捉え医師の働く環境を整備していく

2. ゴール

- 医師の働き方改革に関する法令を遵守できる院内態勢の構築
- 委員会に移行して恒常的な活動を行うことを検討する

PJリーダーの提案目標

- 超勤目標だけでなく、ビジョンも共有する
 - 出勤・退勤の打刻率を100%にする
 - 打刻および超勤入力 of 締切を決めて、遵守率100%にする
 - 各医師の超勤状況について
科長が超勤データを把握しに行くのではなく、出来上がったデータを科長が見て、すぐに対策をとれる方法を考える
 - 当直体制の実情を共有して、できることについて各医師に具体的に検討して頂く
-
- まずは上記各々について、実行期限を決める
 - 要因分析をして真因を追求し、対策を考えて実行する



医師の働き方改革PJの目的・目標

- 【目的】
2024年4月の医師の労働時間上限規制に向けた体制作り
心身の健康と良質な医療の提供
- 【目標】
 - ①年間時間外労働時間を最長で960時間未満とする
 - ②時間外労働10%削減（案）



具体的な取り組み：労働実態把握

- 超勤は毎日申請することが原則であることを周知する
- 超勤未申請を予防し、月半ばで超勤時間を把握するためのルールを作る
 - 毎月、複数の締め日を作る→**毎週水曜日**（朝9時に集計）
- 集計した超勤は、科長および部長に報告する
 - 科長には各医師の超勤時間を把握して対策してもらう
- 超勤が100時間を越えると予測される医師（第〇〇曜日に超勤が〇時間越えた医師）に、当該月の途中で面接を行う
- 月末の一括入力を禁止する
 - 上記を踏まえれば自然とそうなる

やるべきことを見える化

- 具体的な行動計画を立て、目標を明確にする方針管理シートを作成
- 毎月の委員会で進捗状況をチェック

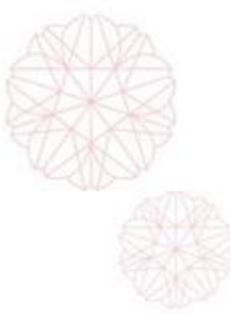
■医師の時間外労働の把握（ガントチャート）※

1. ①在院時間↓
 - ・打刻の徹底 期限内（翌日）入力率 100%↓
 - ・医局事務の翌日チェック率 100%↓
- ②実労働時間（労働時間の定義理解）：平日↓
 - ・超勤申請の徹底 期限内入力率 100%↓
 - ・超勤内容記載率 100%※
 - ・医局事務の金・月のメール送信実行率 100%↓
 - ・在院時間と所定労働時間の乖離が大きい場合の確認方法と実行率↓
 - ・超勤内容が記載されていない時間は自己研鑽という規則を明記↓
- ③休日出勤（法定休日の定義理解）↓
 - ・超勤申請率 100%↓
 - ・内容記載率 100%↓
- ④把握した情報の活用↓
 - ・1週間分の科毎の超勤状況を水曜日のうちにまとめる 100%↓
 - ・上記データを木曜日に科長に届ける 100%↓
 - ・超勤が20時間以上/週の医師への対応策について科長が提出（毎週）↓
 - ・前半2週間の超勤が60時間以上の医師への対応策について科長が提出↓
 - ・前半3週間の超勤が80時間以上の医師への対応策について科長が提出↓

※1週間とは月曜日から日曜日まで、超勤申請の締め切りは火曜日※
2. ①年次有給休暇（年休5日の強制取得）：取得計画の提出、実行率↓
- ②時間単位年休の制度：周知徹底※
3. ①36協定↓
 - ・100時間の記載の明記の有無↓
 - ・36協定内容の医局員への周知↓
- ②育児休業制度：妻が産休に入ったら夫に育休取得の予定について聞く 実行率 100%※
4. ①宿日直制度の周知徹底↓
 - ・時間の定義の明文化↓
 - ・報酬の明確化↓
 - ・直明け取得の有無と対応↓
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の明文化の有無↓
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の医局員への周知 100%↓
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の医局事務への周知 100%↓
- ②オンコール（宅直）手当、実労働時間↓
 - ・報酬の明確化↓
 - ・宅直明け保障↓

■ 医師の時間外労働の把握

1. ①在院時間
 - ・ 打刻の徹底 期限内（翌日）入力率100%
 - ・ 医局事務の翌日チェック率100%
 - ②実労働時間（労働時間の定義理解）：平日
 - ・ 超勤申請の徹底 期限内入力率100%
 - ・ 超勤内容記載率100%
 - ・ 医局事務の金・月のメール送信実行率100%
 - ・ 在院時間と所定労働時間の乖離が大きい場合の確認方法と実行率
 - ・ 超勤内容が記載されていない時間は自己研鑽という規則を明記
 - ③休日出勤（法定休日の定義理解）
 - ・ 超勤申請率100%
 - ・ 内容記載率100%
 - ④把握した情報の活用
 - ・ 1週間分の科毎の超勤状況を水曜日のうちにまとめる100%
 - ・ 上記データを木曜日に科長に届ける100%
 - ・ 超勤が20時間以上/週の医師への対応策について科長が提出（毎週）
 - ・ 前半2週間の超勤が60時間以上の医師への対応策について科長が提出
 - ・ 前半3週間の超勤が80時間以上の医師への対応策について科長が提出
- ※1週間とは月曜日から日曜日まで、超勤申請の締め切りは水曜日朝9時



その他

2. ①年次有給休暇（年休5日の強制取得）：取得計画の提出、実行率
②時間単位年休の制度：周知徹底
3. ①36協定
 - ・100時間の記載の明記の有無
 - ・36協定内容の医局員への周知②育児休業制度：妻が産休に入ったら夫に育休取得予定について聞く 実行率100%
4. ①宿日直制度の周知徹底
 - ・時間の定義の明文化
 - ・報酬の明確化
 - ・直明け取得の有無と対応
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の明文化の有無
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の医局員への周知100%
 - ・宿日直と直明けの超勤時間申請方法の医局事務への周知100%②オンコール（宅直）手当、実労働時間
 - ・報酬の明確化
 - ・宅直明け保障

目的の共有

担当者・部署

評価法と目標

目的の共有
2024年4月の医師の労働時間上限規制に向けた体制作り、心身の健康と良質な医療の提供
目標設定(案)
①年間時間外労働時間超過で960時間未満とする
②時間外労働10%削減
計画の実行
<医師の時短計画へ反映>>ベンチマーク(労働時間、休日、年休)

労働時間管理の概要		2024年1月	2024年2月	2024年3月	2024年4月	2024年5月	2024年6月	2024年7月	2024年8月	2024年9月	2024年10月	2024年11月	2024年12月	2025年1月	2025年2月	2025年3月	2025年4月	2025年5月	2025年6月	2025年7月	2025年8月	2025年9月	2025年10月	2025年11月	2025年12月	2026年1月	2026年2月	2026年3月	2026年4月	2026年5月	2026年6月	2026年7月	2026年8月	2026年9月	2026年10月	2026年11月	2026年12月	2027年1月	2027年2月	2027年3月	2027年4月	2027年5月	2027年6月	2027年7月	2027年8月	2027年9月	2027年10月	2027年11月	2027年12月	2028年1月	2028年2月	2028年3月	2028年4月	2028年5月	2028年6月	2028年7月	2028年8月	2028年9月	2028年10月	2028年11月	2028年12月	2029年1月	2029年2月	2029年3月	2029年4月	2029年5月	2029年6月	2029年7月	2029年8月	2029年9月	2029年10月	2029年11月	2029年12月	2030年1月	2030年2月	2030年3月	2030年4月	2030年5月	2030年6月	2030年7月	2030年8月	2030年9月	2030年10月	2030年11月	2030年12月	2031年1月	2031年2月	2031年3月	2031年4月	2031年5月	2031年6月	2031年7月	2031年8月	2031年9月	2031年10月	2031年11月	2031年12月	2032年1月	2032年2月	2032年3月	2032年4月	2032年5月	2032年6月	2032年7月	2032年8月	2032年9月	2032年10月	2032年11月	2032年12月	2033年1月	2033年2月	2033年3月	2033年4月	2033年5月	2033年6月	2033年7月	2033年8月	2033年9月	2033年10月	2033年11月	2033年12月	2034年1月	2034年2月	2034年3月	2034年4月	2034年5月	2034年6月	2034年7月	2034年8月	2034年9月	2034年10月	2034年11月	2034年12月	2035年1月	2035年2月	2035年3月	2035年4月	2035年5月	2035年6月	2035年7月	2035年8月	2035年9月	2035年10月	2035年11月	2035年12月	2036年1月	2036年2月	2036年3月	2036年4月	2036年5月	2036年6月	2036年7月	2036年8月	2036年9月	2036年10月	2036年11月	2036年12月	2037年1月	2037年2月	2037年3月	2037年4月	2037年5月	2037年6月	2037年7月	2037年8月	2037年9月	2037年10月	2037年11月	2037年12月	2038年1月	2038年2月	2038年3月	2038年4月	2038年5月	2038年6月	2038年7月	2038年8月	2038年9月	2038年10月	2038年11月	2038年12月	2039年1月	2039年2月	2039年3月	2039年4月	2039年5月	2039年6月	2039年7月	2039年8月	2039年9月	2039年10月	2039年11月	2039年12月	2040年1月	2040年2月	2040年3月	2040年4月	2040年5月	2040年6月	2040年7月	2040年8月	2040年9月	2040年10月	2040年11月	2040年12月	2041年1月	2041年2月	2041年3月	2041年4月	2041年5月	2041年6月	2041年7月	2041年8月	2041年9月	2041年10月	2041年11月	2041年12月	2042年1月	2042年2月	2042年3月	2042年4月	2042年5月	2042年6月	2042年7月	2042年8月	2042年9月	2042年10月	2042年11月	2042年12月	2043年1月	2043年2月	2043年3月	2043年4月	2043年5月	2043年6月	2043年7月	2043年8月	2043年9月	2043年10月	2043年11月	2043年12月	2044年1月	2044年2月	2044年3月	2044年4月	2044年5月	2044年6月	2044年7月	2044年8月	2044年9月	2044年10月	2044年11月	2044年12月	2045年1月	2045年2月	2045年3月	2045年4月	2045年5月	2045年6月	2045年7月	2045年8月	2045年9月	2045年10月	2045年11月	2045年12月	2046年1月	2046年2月	2046年3月	2046年4月	2046年5月	2046年6月	2046年7月	2046年8月	2046年9月	2046年10月	2046年11月	2046年12月	2047年1月	2047年2月	2047年3月	2047年4月	2047年5月	2047年6月	2047年7月	2047年8月	2047年9月	2047年10月	2047年11月	2047年12月	2048年1月	2048年2月	2048年3月	2048年4月	2048年5月	2048年6月	2048年7月	2048年8月	2048年9月	2048年10月	2048年11月	2048年12月	2049年1月	2049年2月	2049年3月	2049年4月	2049年5月	2049年6月	2049年7月	2049年8月	2049年9月	2049年10月	2049年11月	2049年12月	2050年1月	2050年2月	2050年3月	2050年4月	2050年5月	2050年6月	2050年7月	2050年8月	2050年9月	2050年10月	2050年11月	2050年12月	2051年1月	2051年2月	2051年3月	2051年4月	2051年5月	2051年6月	2051年7月	2051年8月	2051年9月	2051年10月	2051年11月	2051年12月	2052年1月	2052年2月	2052年3月	2052年4月	2052年5月	2052年6月	2052年7月	2052年8月	2052年9月	2052年10月	2052年11月	2052年12月	2053年1月	2053年2月	2053年3月	2053年4月	2053年5月	2053年6月	2053年7月	2053年8月	2053年9月	2053年10月	2053年11月	2053年12月	2054年1月	2054年2月	2054年3月	2054年4月	2054年5月	2054年6月	2054年7月	2054年8月	2054年9月	2054年10月	2054年11月	2054年12月	2055年1月	2055年2月	2055年3月	2055年4月	2055年5月	2055年6月	2055年7月	2055年8月	2055年9月	2055年10月	2055年11月	2055年12月	2056年1月	2056年2月	2056年3月	2056年4月	2056年5月	2056年6月	2056年7月	2056年8月	2056年9月	2056年10月	2056年11月	2056年12月	2057年1月	2057年2月	2057年3月	2057年4月	2057年5月	2057年6月	2057年7月	2057年8月	2057年9月	2057年10月	2057年11月	2057年12月	2058年1月	2058年2月	2058年3月	2058年4月	2058年5月	2058年6月	2058年7月	2058年8月	2058年9月	2058年10月	2058年11月	2058年12月	2059年1月	2059年2月	2059年3月	2059年4月	2059年5月	2059年6月	2059年7月	2059年8月	2059年9月	2059年10月	2059年11月	2059年12月	2060年1月	2060年2月	2060年3月	2060年4月	2060年5月	2060年6月	2060年7月	2060年8月	2060年9月	2060年10月	2060年11月	2060年12月	2061年1月	2061年2月	2061年3月	2061年4月	2061年5月	2061年6月	2061年7月	2061年8月	2061年9月	2061年10月	2061年11月	2061年12月	2062年1月	2062年2月	2062年3月	2062年4月	2062年5月	2062年6月	2062年7月	2062年8月	2062年9月	2062年10月	2062年11月	2062年12月	2063年1月	2063年2月	2063年3月	2063年4月	2063年5月	2063年6月	2063年7月	2063年8月	2063年9月	2063年10月	2063年11月	2063年12月	2064年1月	2064年2月	2064年3月	2064年4月	2064年5月	2064年6月	2064年7月	2064年8月	2064年9月	2064年10月	2064年11月	2064年12月	2065年1月	2065年2月	2065年3月	2065年4月	2065年5月	2065年6月	2065年7月	2065年8月	2065年9月	2065年10月	2065年11月	2065年12月	2066年1月	2066年2月	2066年3月	2066年4月	2066年5月	2066年6月	2066年7月	2066年8月	2066年9月	2066年10月	2066年11月	2066年12月	2067年1月	2067年2月	2067年3月	2067年4月	2067年5月	2067年6月	2067年7月	2067年8月	2067年9月	2067年10月	2067年11月	2067年12月	2068年1月	2068年2月	2068年3月	2068年4月	2068年5月	2068年6月	2068年7月	2068年8月	2068年9月	2068年10月	2068年11月	2068年12月	2069年1月	2069年2月	2069年3月	2069年4月	2069年5月	2069年6月	2069年7月	2069年8月	2069年9月	2069年10月	2069年11月	2069年12月	2070年1月	2070年2月	2070年3月	2070年4月	2070年5月	2070年6月	2070年7月	2070年8月	2070年9月	2070年10月	2070年11月	2070年12月	2071年1月	2071年2月	2071年3月	2071年4月	2071年5月	2071年6月	2071年7月	2071年8月	2071年9月	2071年10月	2071年11月	2071年12月	2072年1月	2072年2月	2072年3月	2072年4月	2072年5月	2072年6月	2072年7月	2072年8月	2072年9月	2072年10月	2072年11月	2072年12月	2073年1月	2073年2月	2073年3月	2073年4月	2073年5月	2073年6月	2073年7月	2073年8月	2073年9月	2073年10月	2073年11月	2073年12月	2074年1月	2074年2月	2074年3月	2074年4月	2074年5月	2074年6月	2074年7月	2074年8月	2074年9月	2074年10月	2074年11月	2074年12月	2075年1月	2075年2月	2075年3月	2075年4月	2075年5月	2075年6月	2075年7月	2075年8月	2075年9月	2075年10月	2075年11月	2075年12月	2076年1月	2076年2月	2076年3月	2076年4月	2076年5月	2076年6月	2076年7月	2076年8月	2076年9月	2076年10月	2076年11月	2076年12月	2077年1月	2077年2月	2077年3月	2077年4月	2077年5月	2077年6月	2077年7月	2077年8月	2077年9月	2077年10月	2077年11月	2077年12月	2078年1月	2078年2月	2078年3月	2078年4月	2078年5月	2078年6月	2078年7月	2078年8月	2078年9月	2078年10月	2078年11月	2078年12月	2079年1月	2079年2月	2079年3月	2079年4月	2079年5月	2079年6月	2079年7月	2079年8月	2079年9月	2079年10月	2079年11月	2079年12月	2080年1月	2080年2月	2080年3月	2080年4月	2080年5月	2080年6月	2080年7月	2080年8月	2080年9月	2080年10月	2080年11月	2080年12月	2081年1月	2081年2月	2081年3月	2081年4月	2081年5月	2081年6月	2081年7月	2081年8月	2081年9月	2081年10月	2081年11月	2081年12月	2082年1月	2082年2月	2082年3月	2082年4月	2082年5月	2082年6月	2082年7月	2082年8月	2082年9月	2082年10月	2082年11月	2082年12月	2083年1月	2083年2月	2083年3月	2083年4月	2083年5月	2083年6月	2083年7月	2083年8月	2083年9月	2083年10月	2083年11月	2083年12月	2084年1月	2084年2月	2084年3月	2084年4月	2084年5月	2084年6月	2084年7月	2084年8月	2084年9月	2084年10月	2084年11月	2084年12月	2085年1月	2085年2月	2085年3月	2085年4月	2085年5月	2085年6月	2085年7月	2085年8月	2085年9月	2085年10月	2085年11月	2085年12月	2086年1月	2086年2月	2086年3月	2086年4月	2086年5月	2086年6月	2086年7月	2086年8月	2086年9月	2086年10月	2086年11月	2086年12月	2087年1月	2087年2月	2087年3月	2087年4月	2087年5月	2087年6月	2087年7月	2087年8月	2087年9月	2087年10月	2087年11月	2087年12月	2088年1月	2088年2月	2088年3月	2088年4月	2088年5月	2088年6月	2088年7月	2088年8月	2088年9月	2088年10月	2088年11月	2088年12月	2089年1月	2089年2月	2089年3月	2089年4月	2089年5月	2089年6月	2089年7月	2089年8月	2089年9月	2089年10月	2089年11月	2089年12月	2090年1月	2090年2月	2090年3月	2090年4月	2090年5月	2090年6月	2090年7月	2090年8月	2090年9月	2090年10月	2090年11月	2090年12月	2091年1月	2091年2月	2091年3月	2091年4月	2091年5月	2091年6月	2091年7月	2091年8月	2091年9月	2091年10月	2091年11月	2091年12月	2092年1月	2092年2月	2092年3月	2092年4月	2092年5月	2092年6月	2092年7月	2092年8月	2092年9月	2092年10月	2092年11月	2092年12月	2093年1月	2093年2月	2093年3月	2093年4月	2093年5月	2093年6月	2093年7月	2093年8月	2093年9月	2093年10月	2093年11月	2093年12月	2094年1月	2094年2月	2094年3月	2094年4月	2094年5月	2094年6月	2094年7月	2094年8月	2094年9月	2094年10月	2094年11月	2094年12月	2095年1月	2095年2月	2095年3月	2095年4月	2095年5月	2095年6月	2095年7月	2095年8月	2095年9月	2095年10月	2095年11月	2095年12月	2096年1月	2096年2月	2096年3月	2096年4月	2096年5月	2096年6月	2096年7月	2096年8月	2096年9月	2096年10月	2096年11月	2096年12月	2097年1月	2097年2月	2097年3月	2097年4月	2097年5月	2097年6月	2097年7月	2097年8月	2097年9月	2097年10月	2097年11月	2097年12月	2098年1月	2098年2月	2098年3月	2098年4月	2098年5月	2098年6月	2098年7月	2098年8月	2098年9月	2098年10月	2098年11月	2098年12月	2099年1月	2099年2月	2099年3月	2099年4月	2099年5月	2099年6月	2099年7月	2099年8月	2099年9月	2099年10月	2099年11月	2099年12月	2100年1月	2100年2月	2100年3月	2100年4月	2100年5月	2100年6月	2100年7月	2100年8月	2100年9月	2100年10月	2100年11月	2100年12月	2101年1月	2101年2月	2101年3月	2101年4月	2101年5月	2101年6月	2101年7月	2101年8月	2101年9月	2101年10月	2101年11月	2101年12月	2102年1月	2102年2月	2102年3月	2102年4月	2102年5月	2102年6月	2102年7月	2102年8月	2102年9月	2102年10月	2102年11月	2102年12月	2103年1月	2103年2月	2103年3月	2103年4月	2103年5月	2103年6月	2103年7月	2103年8月	2103年9月	2103年10月	2103年11月	2103年12月	2104年1月	2104年2月	2104年3月	2104年4月	2104年5月	2104年6月	2104年7月	2104年8月	2104年9月	2104年10月	2104年11月	2104年12月	2105年1月	2105年2月	2105年3月	2105年4月	2105年5月	2105年6月	2105年7月	2105年8月	2105年9月	2105年10月	2105年11月	2105年12月	2106年1月	2106年2月	2106年3月	2106年4月	2106
-----------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	---------	---------	---------	---------	------

医師の時間外労働の把握

- 勤怠管理システム：「奉行クラウド」2019年10月開始
 - カード型
 - 一般企業対応のアプリ、医師以外の職員は問題ない
- 2021/7 超勤内容分析
 - 一般超勤平均30時間、当直月3回45時間以下であることが判明
 - 一般超勤を減らすためには日中の勤務内容の改善も重要
- 2021/9/1～週1回の超勤データ集計開始
 - 超勤が960時間を超える医師の実態調査、現制度内での対応の検討
 - 時間外労働が80時間/月を超えた医師は必ず面接
 - 医師全員のA水準をめざす
- 最終的にB水準3人、C-1水準1人、他はA水準で申請

年度初めに各医師に水準を周知

- 水準毎のチラシを配布
- さらに、前月に80時間超あるいは80時間弱の医師には、今月の一般超勤可能時間を月初にメールで報告
- 研修医は80時間/月×研修期間（月）を超えないように各科に協力要請

2024 年 4 月から厳守する働き方の基本ルール

2025 年 3 月 7 日
坂総合病院 院長

「名前」先生は B 水準医師になります

☆今年度は 年間 1100 時間以下 平均月 91 時間 40 分以下の厳守

※労働基準法第 141 条の規定により、医師の時間外・休日労働の上限は原則 960 時間（月平均 80 時間）・月 100 時間未満となった。高津先生は B 水準医師として、特別に上記の時間が認められた。しかし、10 年後に B 水準はなくなる予定なので、年間 960 時間以下を目指すこと。

厳守する働き方の基本ルール

2
坂

☆月超勤 100 時間を超える前に面接必須

※月の超勤が 100 時間を超える前に、必ず面接指導医師による面接を行い健康管理などの確認を行う。面接結果によっては、業務内容変更などの改善指示がある。

「名前」先生は A 水準医師になります

☆年間 960 時間以下、平均月 80 時間以下

※労働基準法第 141 条の規定により、医師の時間外・休日労働の上限は原則 960 時間（月平均 80 時間）未満。A 水準は「960 時間」は例外なく全員厳守必要（労基法で罰則あり）

☆月超勤 100 時間を超える前に指導医師面接必須

※当院では月の超勤が 80 時間を超えたら面接対象とするルールとしている。月の超勤が 100 時間必ず面接指導医師による面接を行い健康管理などの確認を行うことが義務化された。面接結果に内容変更などの改善指示がある。

☆業務間インターバル：B 水準は義務

① 始業から 24 時間以内に 9 時間の連続した休憩時間（15 時間の連続勤務時間制限）

通し・深夜当直以外で、連続 15 時間を超える勤務を行わないこと。勤務後連続 9 時間以上のインターバルを必ず取ること。途中呼ばれた場合は、代償休息の取得が義務。

② 始業から 46 時間以内に 18 時間の連続した休憩時間（28 時間の連続勤務時間制限）

通し・深夜当直の場合は、連続 28 時間を超える勤務を行わないこと。翌日 12：30 までの勤務が限度となる。勤務後は 18 時間以上のインターバルを取ること。途中呼ばれた場合は、代償休息の取得が義務。

※代償休息は、原則は勤務時間に取得が推奨されている。ただし、インターバルの延長（勤務終了後、次の出勤までの時間を 9 時間や 18 時間取得し、そのうえでさらに休憩時間を取る場合）も代償休息とすることが可能となっている。

☆業務間インターバル：A 水準は努力義務

※① 始業から 24 時間以内に 9 時間の連続した休憩時間（15 時間の連続勤務時間制限）

② 始業から 46 時間以内に 18 時間の連続した休憩時間（28 時間の連続勤務時間制限）

☆有給休暇年間 5 日取得義務

☆毎日の出退勤打刻を忘れずに

※出退勤時の打刻を忘れずに行うこと。打刻がない場合はメールで督促し、未打刻が続く場合は医局事務が 2、3 日以内に直接聞き取りと確認に行く。打刻申請が多い場合も聞き取りと確認を行う。

☆超勤申請を忘れずに

※原則、毎日申請すること。遅くとも締め日までの登録をすること。締め日までに登録がなかった場合は、メールで督促する。締め日以降の超勤申請は、申請書の提出が必須。超勤をする際のルールですので厳守すること。

☆有給休暇年間 5 日取得義務

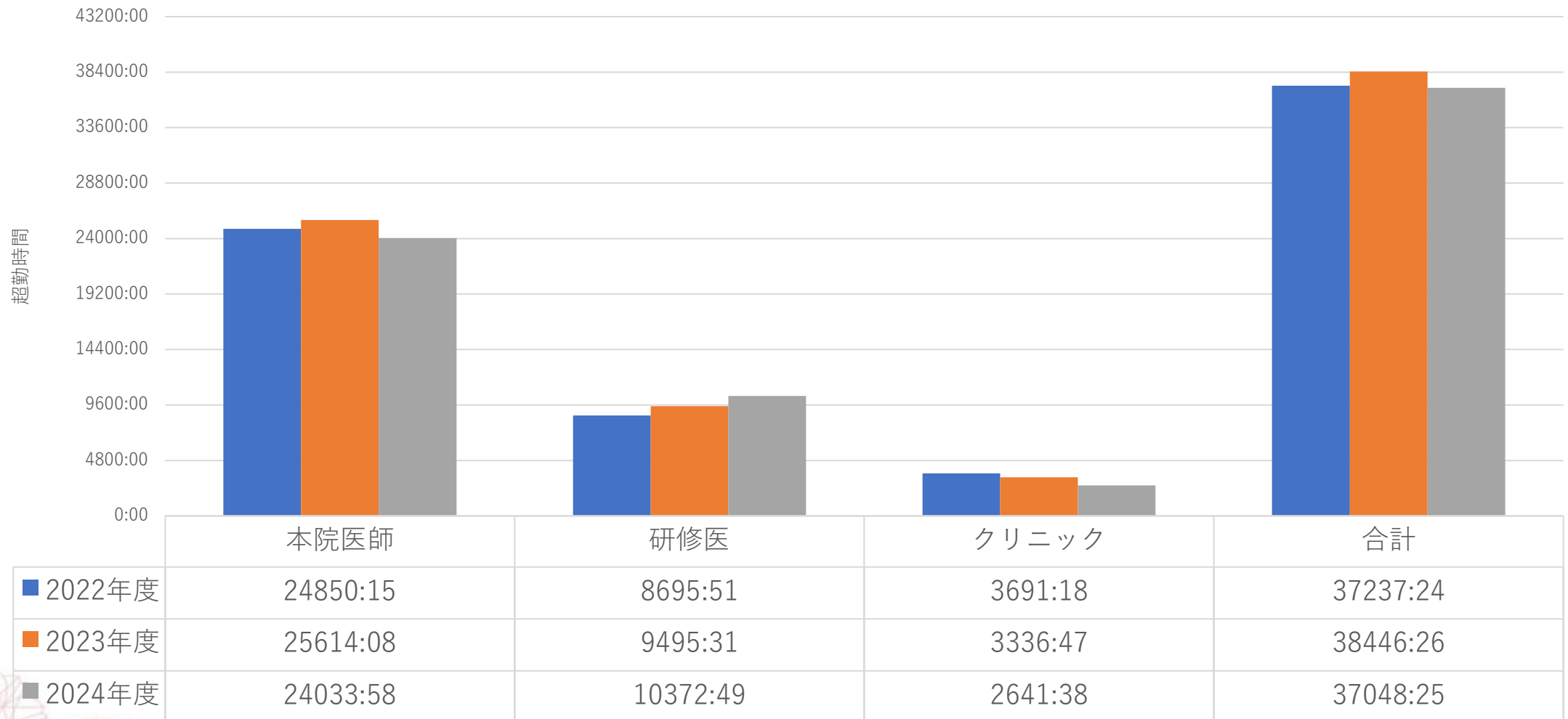
☆毎日の出退勤打刻を忘れずに

※出退勤時の打刻を忘れずに行うこと。打刻がない場合はメールで督促し、未打刻が続く場合は医局事務が 2、3 日以内に直接聞き取りと確認に行く。打刻申請が多い場合も聞き取りと確認を行う。

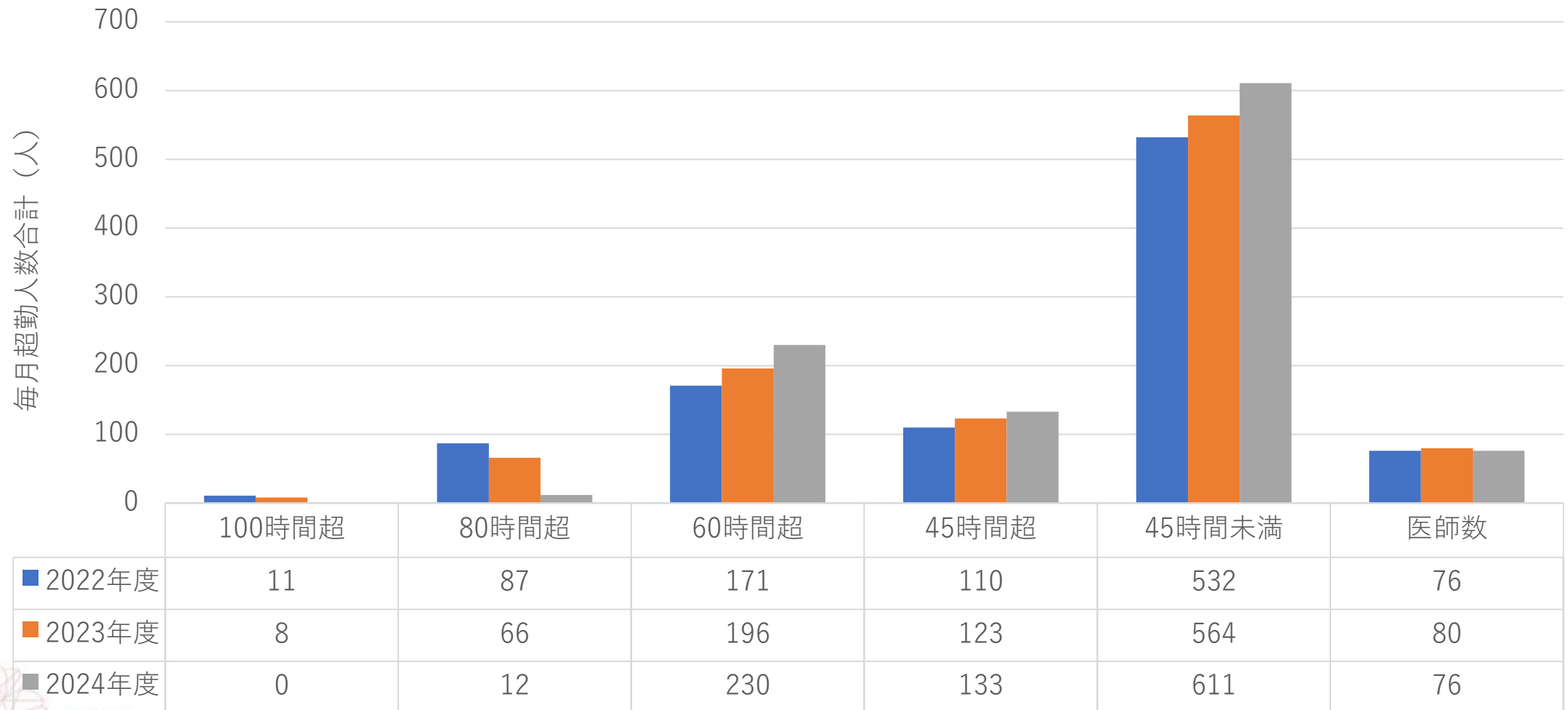
☆超勤申請を忘れずに

※原則、毎日申請してください。遅くとも締め日までの登録をすること。締め日までに登録がなかった場合は、メールで督促する。締め日以降の超勤申請は、申請書の提出が必須。

結果① 総超勤時間推移 年度比較

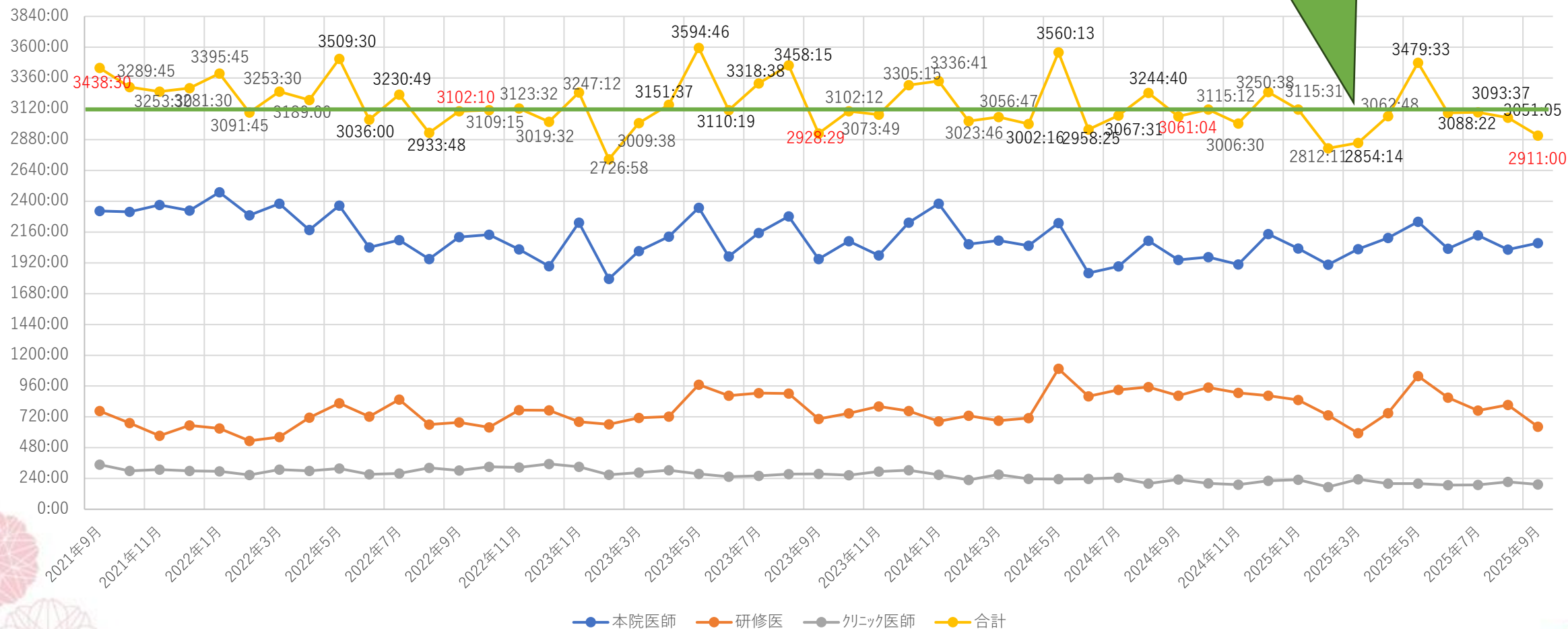


結果② 超勤時間ごとの推移 年度比較

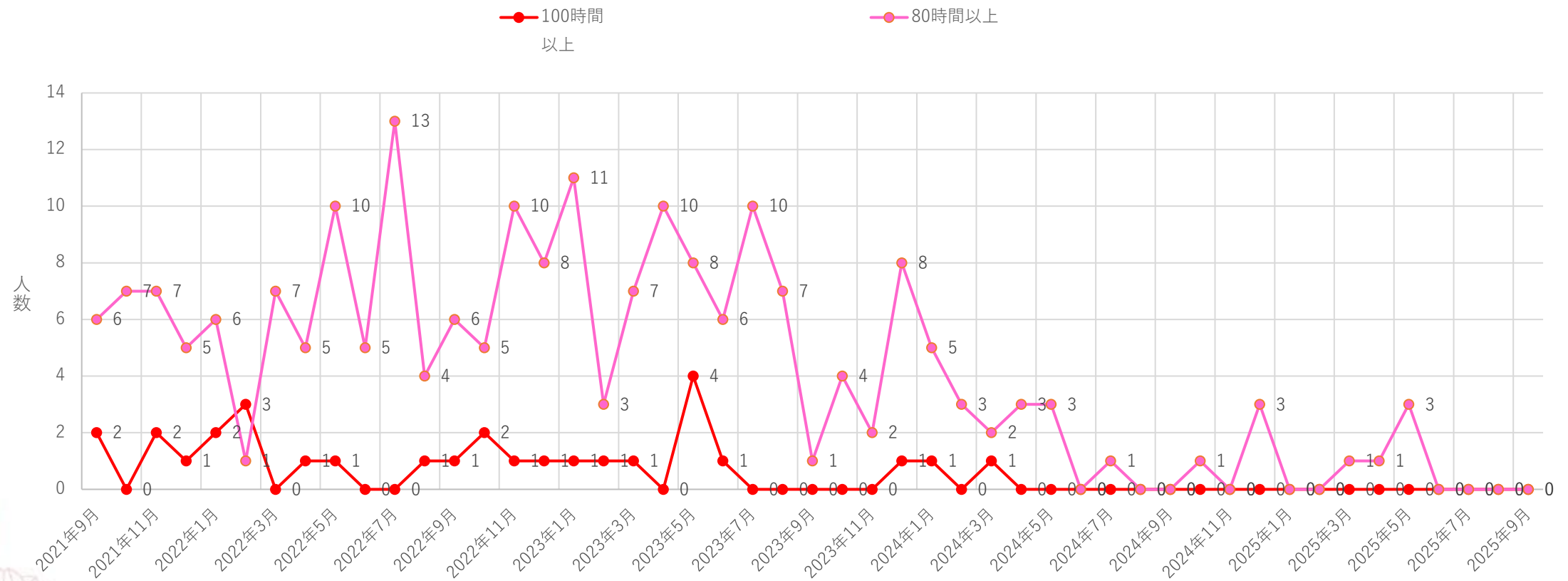


結果③

3438.3時間の90%
= 3094.2時間



結果④ 超勤80時間以上の人数推移



結果③ 医師個人の変化

- B水準医師は全員順調に超勤減
 - 高校の同級生の社労士に話を聞いて意識変わった
- 打刻をしない医師：当該科で工夫
 - 朝のカンファランスへの出席促す
 - 上級医からの指導
- A水準も、80時間超過で面接は実施：面接指導実施医師6人
 - 月の前半2週間で60時間超の医師と科長に注意喚起のメール送付
 - 面接は本人の状況把握が主目的 科長に状況を確認することも
 - 面接結果は管理部と必ず共有
- 科長が若いと管理に協力的

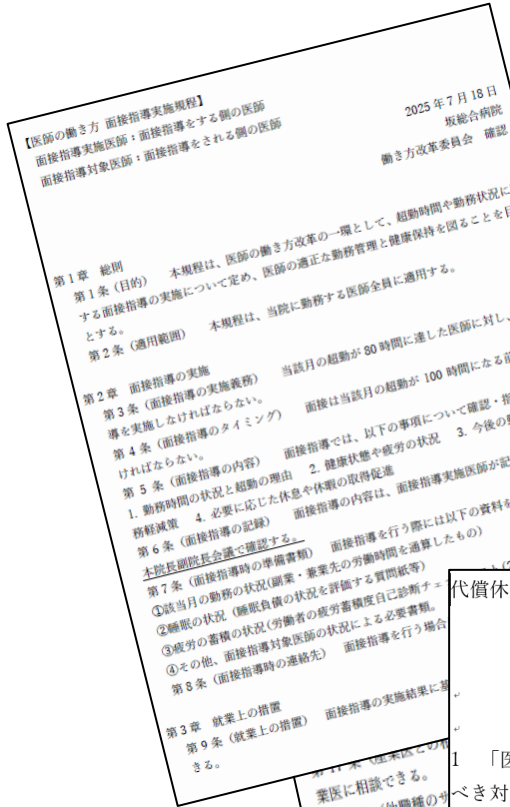
院長は性善説

当直：直明け保障の周知

- 宿直申請：救急搬入等で途中起こされることが多く不許可
 - 宿日直は業務扱いとした
- 当直明け保証（遅くても昼には帰宅）を周知、ほぼ実行されている



文書の作成 暗黙知を明文化



坂総合病院 管理運営・組織規程

はじめに

坂総合病院の管理運営に関わる規程は、1978年12月9日理事会の「職務基準」が基本になっている。

管理機構のあり方は、病院のミッション、医療・経済環境の変化、病院管理部の管理能力や職能、運営と職員意識を含めた民主主義の能力・成熟度によって異なり、また事業展開の中で発展変化する。しかし管理組織規程には変わることのない本質的な役割がある。病院管理運営の意思決定を集団としておこなうことと、その中での個人責任を明確にすることである。

11. 労務管理担当者

労務管理責任者・労務管理統括責任者は事務局長が担う。

労務管理責任者は、労働時間管理、賃金管理、労働条件の整備をする。医師においては、指導医師面談、インターバルチェック、

医師の働き方改革 P1 確認資料

医師の勤務予定を組む際のルール

Ⅰ. 各科体制作成時のルール

- ① 時間外・休日労働時間が36協定以内（月80時間）とする。・半直・日直・通直・当直・準夜当直・深夜当直・各科勤務配置は協定以内になるよう作成する。
- ② 法定休日（月4日）が確保されていること。・月4日の休日確保を必ずすること。
- ③ 勤務間インターバルが確保されていること。・24時間中9時間または46時間中18時間のインターバルのこと。さらに研修医については、48時間中24時間のインターバルを確保すること。
- ④ 代償休暇を期限内に付与することができる勤務計画とす。・インターバルが確保できなかった場合、代償休暇が優先的に与えること。
- ⑤ 副業・兼業をしていた時間についても把握すること。考慮すること

Ⅱ. 各科体制作成後のチェック

- ・各科体制作成後、勤怠システムへの登録は医局事務が1ヶ月以内に行う。
- ・登録の際に、勤怠表をプリントし、科長および医局事務課長へ提出する。
- ・医局事務で①～④で問題があると判断された場合は、科長に連絡し勤務表変更を依頼する。
- ・変更された勤務表を確認し、勤怠システムの修正をする。

2025年7月18日 働き方改革委員会 確認

代償休息を付与すべき対象医師と時間数を把握するルール。

- 1 「医師の勤務間インターバル・代償休息等に関する規程」に基づき、代償休息を付与すべき対象医師と時間数を把握するルールを規定する。
- 2 代償休息を付与すべき対象医師は、当院のB,C水準医師とする。
- 3 前月分の超勤時間を把握した時点で、インターバルチェックを行い、働き方改革委員会へ報告する。ただし、患者急変が続くときや医師体制が厳しい場合など常態と異なると想定される場合は、月半ばでのインターバルチェックを行い、代償休息の早示する。

管理者、労務管理責任者及び事務統括部署が医師の勤務状況を把握する手順書。

2025年9月19日 坂総合病院 確認 働き方改革委員会

1. 医師の勤務状況については以下の会議で明示する。
 - ・働き方改革委員会（第3金曜日：毎月開催）
 - ・管理者、労務管理責任者、事務統括部署が参加している。
 - ・安全衛生委員会（第2水曜日：毎月開催）
 - ・管理者、事務統括部署が参加している。
 - ・医局会議（第4金曜日：毎月開催）
 - ・管理者、労務管理責任者、事務統括部署が参加している。
 - ・科長会議（第1木曜日：毎月開催）
 - ・管理者、労務管理責任者、事務統括部署が参加している。

2025年10月17日 坂総合病院 確認 働き方改革委員会

【医師の働き方 面接指導実施規程】

面接指導実施医師：面接指導をする側の医師
面接指導対象医師：面接指導をされる側の医師

第1章 総則

第1条（目的） 本規程は、医師の働き方改革の一環として、超勤時間や勤務状況に関する面接指導の実施について定め、面接指導の実施による業務改善を目的とする。

第2条（適用範囲） 本規程は、当院に勤務する医師全員に適用する。

第3章 就業上の措置

第9条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第10条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第11条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第12条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第13条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第14条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第15条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

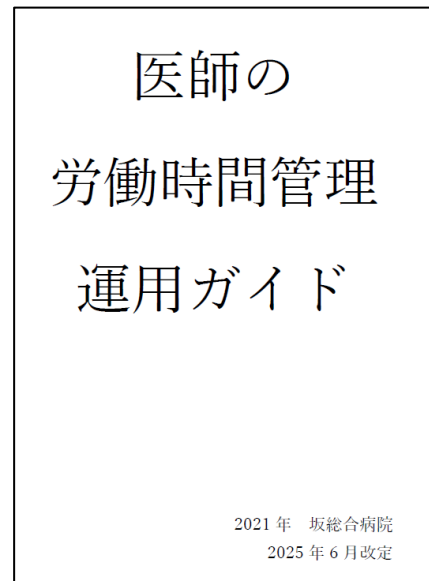
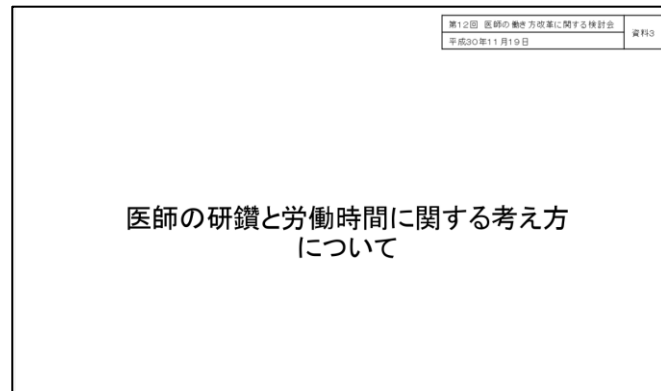
第16条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第17条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

第18条（就業上の措置） 面接指導の実施結果に基づき、就業上の措置を講ずる。

業務と自己研鑽についてガイドライン作成

- 「医師の研鑽と労働時間に関する考え方について」などを参考に院内ガイドラインを作成
- 初期研修医と3年目以降の医師に分けて記載
- 初期研修医の参加必須の時間外イベントは超勤扱い



(1). 診療に関すること		3年目以上		研修医	
項目	業務区分	勤務時間外労働の位置付け	業務区分	勤務時間外労働の位置付け	
1-1. 患者対応	○	時間外手当	○	時間外手当	
1-2. 患者家族対応(面談、クレーム対応など)	○	時間外手当	○	時間外手当	
1-3. 電子カルテへの記載入力、指示出し	○	時間外手当	○	時間外手当	
1-4. 他科からのコンサルト受け(電話のみは対象外)	○	時間外手当	—	—	
1-5. 緊急検査、手術など	○	時間外手当	○	時間外手当	
1-6. 検査、手術、患者面談等までの院内待機時間(電子カルテ入力や業務作成している時間は業務)	×	—	×	—	
1-7. 呼び出し=来院までの時間(初来手当ての範囲)	×	—	×	—	
1-8. X線・心電図読影	○	時間外手当	×	自己研鑽	
1-9. 患者搬送	○	時間外手当	○	時間外手当	
1-10. 在宅診療における移動時間	○	時間外手当	○	時間外手当	

(2). 剖検・臨床病理検討会(CPC)		3年目以上		研修医	
項目	業務区分	勤務時間外労働の位置付け	業務区分	勤務時間外労働の位置付け	
2-1. 剖検業務	○	時間外手当	○	時間外手当	
2-2. 発表スライド・資料作成と指導	○	時間外手当	×	自己研鑽	
2-3. CPC	○	時間外手当	○	時間外手当	

タスクシェア・タスクシフト

- 主治医制からチーム制へ
 - 指導医層の意識改革が必要だが・・・
 - 主治医制を売りにして初期研修医を勧誘
 - もともと女性医師が多い医局（11/1現在 女性医師32人、35.5%）
- 家族への病状説明時間：病院内にポスター貼り出し
- 他職種へのタスクシフト
 - NP
 - 薬剤師
 - 医師クラーク

NP（診療看護師）

- 医師の時間外労働是正・診療体制の持続可能性確保などを目的に、2025 年度6月よりNPを1名配置した。
- 対象部署は救急科・総合診療科グループ
 - 救急科・総合診療科・脳神経外科を含む
 - 救急科・総合診療科は
 - 整形外科の入院患者の全身管理
 - 脳神経外科入院患者の夜間対応 も支援
- NPとしての実務経験：10年
- 所属：看護部
- 主な担当病棟：急性期一般病棟（5階）

当院のNP担当領域

1. 診療サポート業務

- 救急・総合診療科グループおよび整形外科の入院症例に関する、病棟看護師を主とする各医療職からの相談対応
- 入院診療支援（回診同行、看護師への指示伝達、新入院や患者状態変化への初期対応 など）
- 他診療科へのコンサルテーション、他診療科からの連絡窓口
- 医師の手技支援（CVC穿刺、A-line穿刺、気管挿管）および研修医指導の支援
- 院内急変コールへの対応

2. 手術関連業務

- 整形外科の手術における助手業務
- 術後管理（創部観察、疼痛管理など）

3. 検査・オーダー関連業務

- 医師指示に基づく検査・薬剤・食事オーダーの代行入力
- 放射線室や検査室への連絡（臨時検査や追加検査の依頼など）
- パニック値報告の初動窓口対応

当院におけるNP導入後の効果と課題

- 【効果】

1. 医師の労働時間短縮：医師の超勤時間を一人あたり平均0.4～4.7時間／月削減。医師全体で平均7.7時間／月削減。
 - 管理的立場の医師1名を除く4名において
2. コミュニケーションの緊密化：日勤帯における医師・看護師間の情報連携が円滑化・緊密化し、時間外における連絡頻度が減少。
3. チーム医療の質向上：看護師への教育的助言が増加し、業務の質が向上。
4. 教育的効果：研修医への臨床指導・フィードバック機会が拡充。

- 【課題】

- 院内における周知が不十分であること、1名体制のため活動範囲が限定的であることが今後の課題。

救急科・総合診療科医師へのアンケート結果

項目	回答傾向	主なコメント例
業務量の変化	減った（60%）	CV やオーダー対応、処置、ディカル テ記載を代わりにやってもらえる 病棟把握の余裕が生まれた
負担感・スト レス	軽減（100%）	精神的・身体的にゆとりができた
新たに可能に なった業務	教育・管理業務への 集中	研修医教育やカンファ準備に時間確 保
チームの変化	情報共有・連携向上	報告・相談の密度が上がった
自由意見	全体的に高評価	チーム雰囲気良くなった 外部署理解の促進を

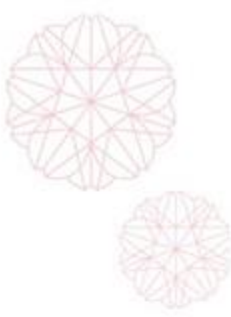
薬剤師業務

- 用法・用量の入力間違いはルールを決めて薬剤師の判断で修正可能とした
 - 医師・薬剤師双方の負担軽減
- 薬剤師数が不足していたが、新人育成が進んで全病棟配置が可能になった
 - 医師への処方提案が可能
 - 看護師業務の軽減

坂総合病院
SAKA GENERAL HOSPITAL

医師事務作業補助者（医師クラーク）業務

- クラークの活用レベルが科ごとに異なる
 - カルテ入力のごく一部の科のみ
 - 多くは文書作成や退院サマリー、検査予約、当番表作成など
 - 医師クラーク不要と言い切る科もある
- 科ごとに診療内容に特殊性がある
 - 医師クラーク業務の特殊化・属人化がおこる ➡ 予防対策検討中



現在

- 医師の働き方改革PJは「働き方改革委員会」として継続中
 - 労務管理（時間外労働と年休）部門
 - タスクシフト部門
- 社労士の支援も継続中
 - 働き方改革関連の情報提供や書類申請時のアドバイスなど非常に参考
- 青年医師集団から、超勤削減に向けて研修内容の改善を求める要望も出るようになった
 - 担当患者数など

業務効率化、負担軽減

- COVID-19流行でオンライン環境整備
 - 会議や職員学習会でハイブリットやオンデマンド推進（参加に重点）
- 医師のPHSがiphoneに（2020年4月から）
 - 会議開始の連絡、決定事項の周知
 - Googleフォームでいろいろなアンケート
- 当院はもともと女性医師が多い
 - 短時間勤務制度あり
 - 当直負担軽減は申告制から申請制に変更



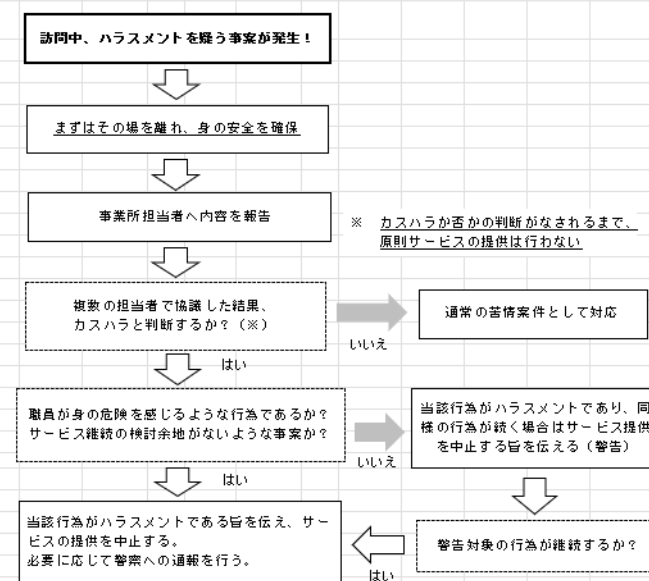
カスタマー（ペイシエント）ハラスメント対策

- 院内：担当事務に連絡（ホワイトコード）
院内にポスター掲示
- 院外：訪問診療の場で事件が起きている
 - 医師の往診ではなく訪問看護やケアマネに実害
 - 事件が起きたら診療拒否の可能性について言及した文書を配布、サインをいただいている



介護サービスにおける 訪問時カスハラ対策フロー

2025.5 介護事業部作成



カスハラ対応T.O.D.

- 判断に迷った場合等は、本部介護事業部へ相談する。
- 事業所内で判断した場合も、実際に対応する前に判断結果を本部介護事業部へ報告する。
- 判断結果、対応方針を介護支援専門員等の関係各位へ報告する。
- （介護事業部）法人内で複数のサービスを提供している場合、他サービスにも速やかに当該案件についての情報共有を行い、今後の対応を指示する。

ご清聴ありがとうございました

