

【事例発表①】

当院のWLBについての取り組み

札幌麻生脳神経外科

統括診療部長 安田 宏

札幌麻生脳神経外科病院



札幌麻生脳神経外科病院

開院年 1985年4月15日

職員数 正職員276名

ベッド数 145床

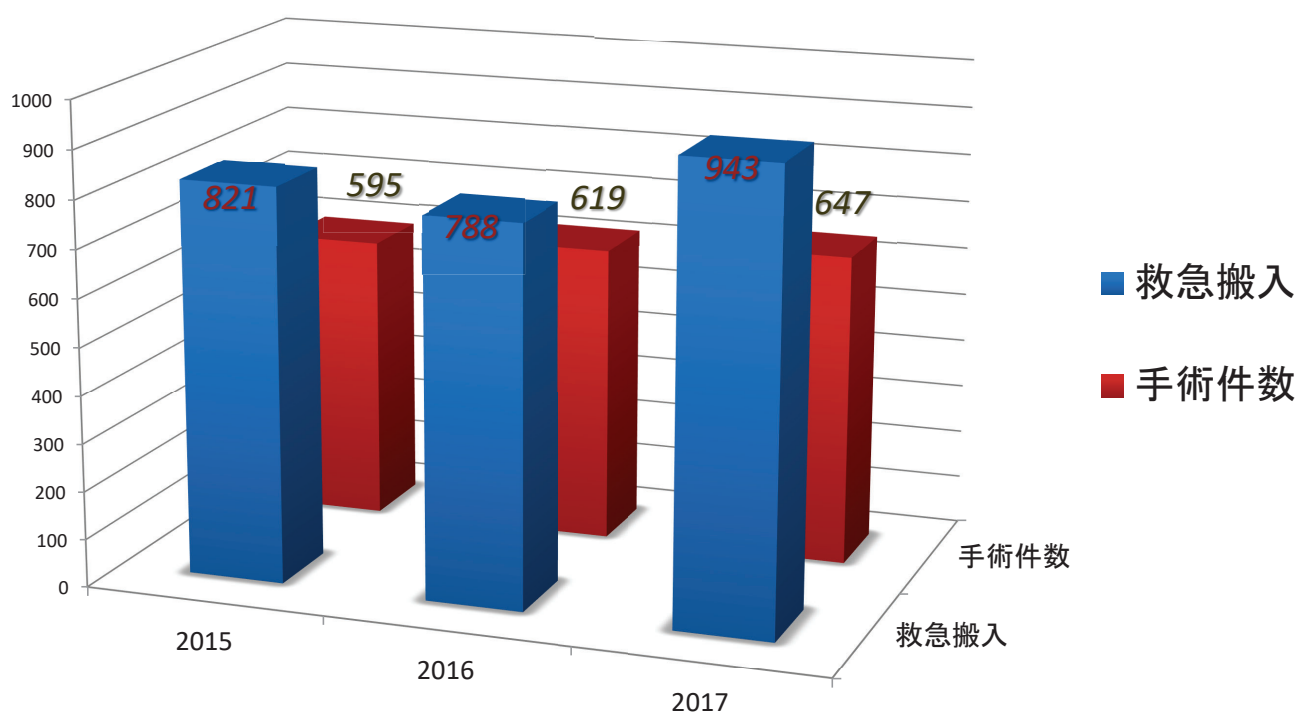
一般急性期7:1 90 + SCU6

回復期リハビリ 39

地域包括ケア 10



救急車搬入台数と手術件数 (過去3年間)



医療勤務環境改善の取組みの背景

2018年4月

『札幌麻生脳神経外科病院の未来を見つめる会』

にて当院のWLBについて提起

(メンバー 看護部長、事務長、統括診療部長)



2018年6月

第1回WLBプロジェクトチーム発足 趣旨説明など

(各フロアの看護師長・手術部師長・統括診療部長・医事課長)



2018年7月

第2回WLB会合

プロジェクト名称決定

看護部、医事課についての勤怠現状分析報告

医療勤務環境改善の取組みの背景

はたらきかた改革 <ひまわりプロジェクト>

『みんな笑顔で陽が出ている時間に帰ろう』



当院の働き方改革3本の矢



時間外労働削減→残業ゼロ実現



有休暇取得の推進や取得方法の多様化

(有給休暇取得率100%、時間休暇/半日休暇など)



働き方の多様化

WLB取り組みにおけるSWOT分析

強み(Strength)

職員の高い専門性とスキル
患者様第一の理念の浸透
組織の規模

弱み(Weakness)

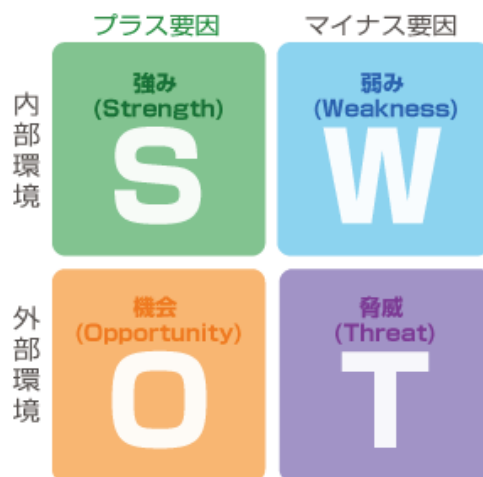
長時間勤務に働きがい、生活残業化
業務の慣習による呪縛
職員意識 (内部・外部)

機会 (Opportunity)

就労人口減による労働生産性向上の必要性・社会的背景
政府主導の働き方改革法案

脅威(Threat)

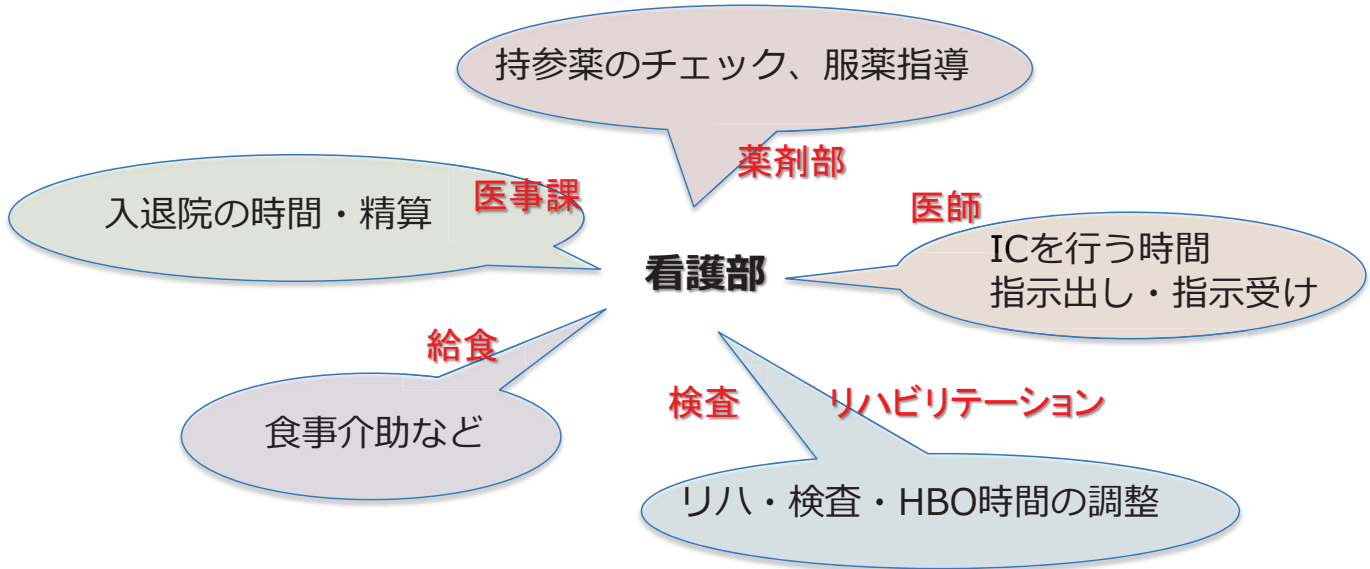
競合病院が近隣に複数ある地理的要因
病院の差別化・ブランド化ができるか
患者ニーズへの対応



医療勤務環境改善の取組内容

なぜ看護部門先行か？

看護部は部門別職員数が最大で、看護部の業務改善行くと他職種全ての業務改善が必然的に必要であり連携して取り組むことになる

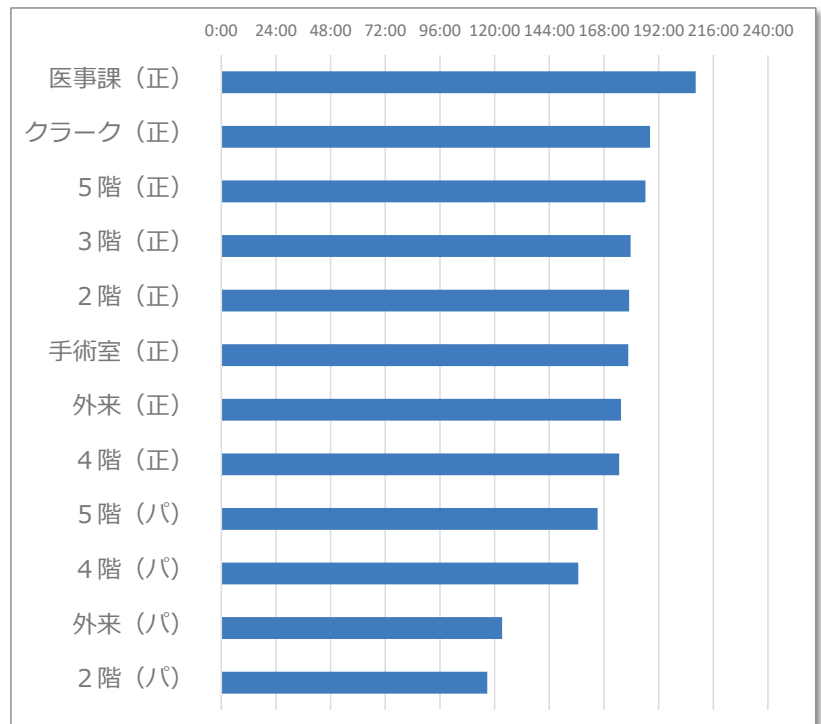


現状分析

1人当たり1ヶ月の勤務時間

直近6ヶ月間

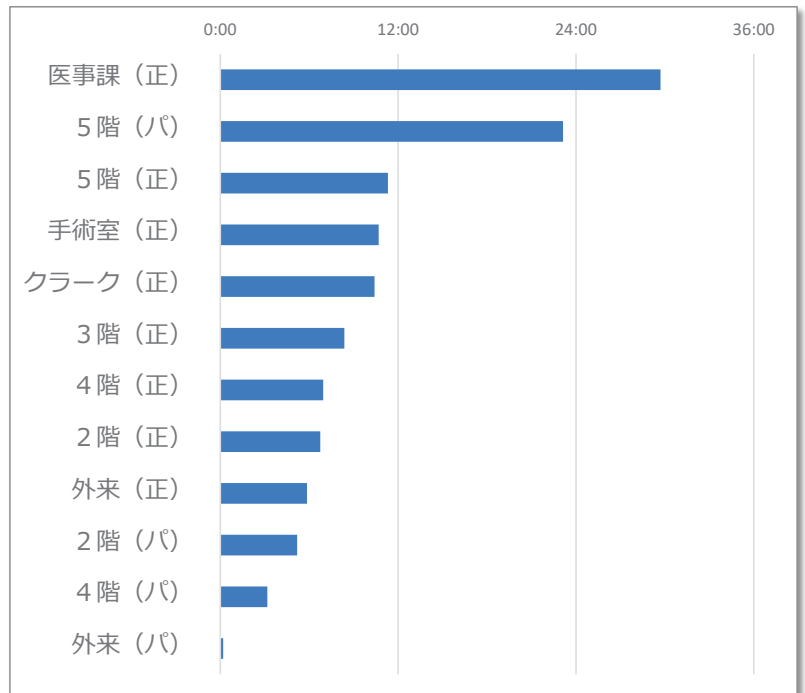
No	部署	時間
1	医事課 (正)	208:17
2	クランク (正)	188:14
3	5階 (正)	186:12
4	3階 (正)	179:42
5	2階 (正)	179:04
6	手術室 (正)	178:43
7	外来 (正)	175:29
8	4階 (正)	174:39
9	5階 (パ)	165:15
10	4階 (パ)	156:44
11	外来 (パ)	123:16
12	2階 (パ)	116:45



現状分析

1人当たり1ヶ月の時間外申請

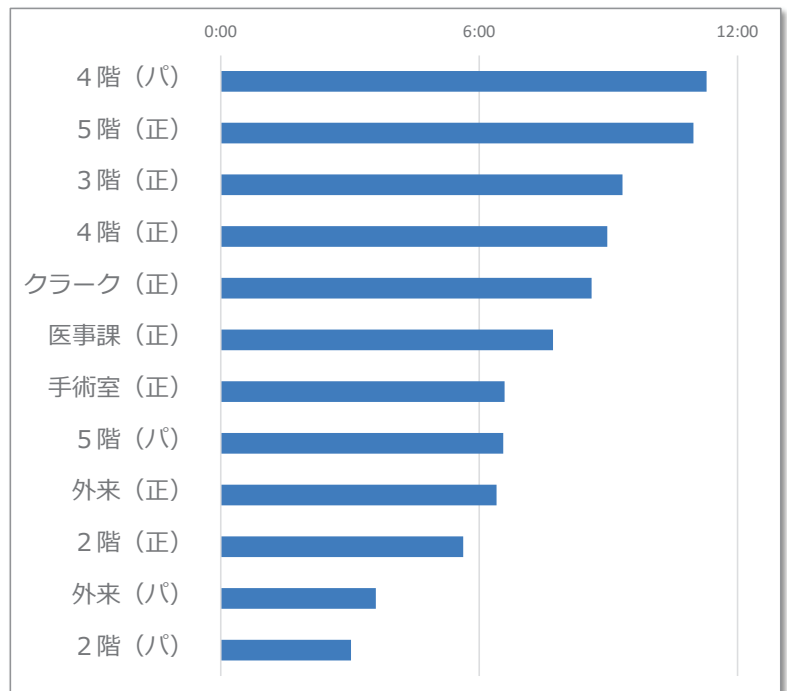
No	部署	時間
1	医事課 (正)	29:42
2	5階 (パ)	23:07
3	5階 (正)	11:19
4	手術室 (正)	10:41
5	クラーク (正)	10:24
6	3階 (正)	8:22
7	4階 (正)	6:56
8	2階 (正)	6:44
9	外来 (正)	5:51
10	2階 (パ)	5:11
11	4階 (パ)	3:10
12	外来 (パ)	0:11



現状分析

1人当たり1ヶ月の勤務前残業

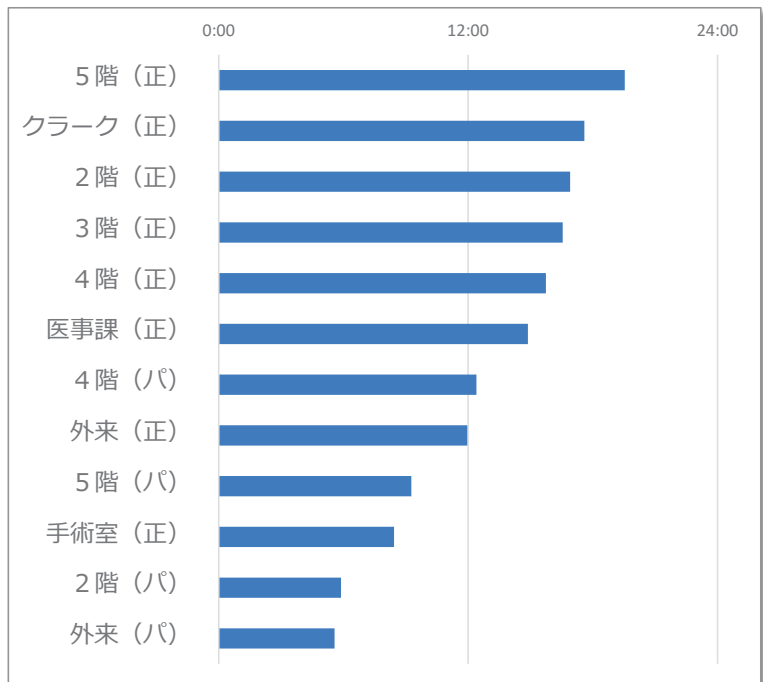
No	部署	時間
1	4階 (パ)	11:16
2	5階 (正)	10:58
3	3階 (正)	9:19
4	4階 (正)	8:58
5	クラーク (正)	8:36
6	医事課 (正)	7:42
7	手術室 (正)	6:35
8	5階 (パ)	6:33
9	外来 (正)	6:24
10	2階 (正)	5:37
11	外来 (パ)	3:36
12	2階 (パ)	3:01



現状分析

1人あたり1ヶ月の手当を超える残業（前残業含む）

No	部署	時間
1	5階（正）	19:32
2	クラーク（正）	17:35
3	2階（正）	16:54
4	3階（正）	16:33
5	4階（正）	15:44
6	医事課（正）	14:52
7	4階（パ）	12:24
8	外来（正）	11:57
9	5階（パ）	9:16
10	手術室（正）	8:26
11	2階（パ）	5:52
12	外来（パ）	5:34



12

現状分析

6ヶ月間時間外手当支給額

医事課（正職員6名）

月	計
時間外手当(円)	1,753,134
1人あたり1ヶ月平均	292,189

クラーク（正職員7名）

月	計
時間外手当(円)	1,080,751
1人あたり1ヶ月平均	145,741

看護師（正職員）

月	計
時間外手当(円)	14,778,682
1人あたり1ヶ月平均	123,926

看護師（パート）

月	計
時間外手当(円)	765,130
1人あたり1ヶ月平均	49,917

13

医療勤務環境改善の取組内容

各部門責任者へのヒアリング

職員のWLBに対する意識、ニーズの調査



専門的ノウハウが必要

医療勤務環境改善支援センターにコンサル
テーション

厚生労働省 北海道 北海道労働局長官事務
北海道医療勤務環境改善支援センター **Tel.011-200-4005**
公益社団法人 日本医療経営コンサルタント協会 北海道支部

TOP 事業内容 研修会紹介 ご相談申込書 mail

医師・看護師等の医療スタッフの離職防止や医療安全の確保を図るため、医療法が改正され、平成26年10月1日から各医療機関が勤務環境の改善に取り組むことが努力義務化されました。

新規開設

スタッフが働きがいのある
快適な職場づくりを応援いたします

「医療勤務環境改善支援センター」を開設しました。

医療機関の多様なニーズのご相談・ご支援などに
専門の「医療経営コンサルタント」と「社会保険労務士」が「無料」で対応致します

14

医療勤務環境改善の取組内容

2018年9月第3回会合

医療勤務環境改善支援センターからのご提案

時間外労働時間ゼロ、有給消化率アップに向けた

- 1) 各部署の管理者とのヒアリング
- 2) 職員に対する意識調査、アンケート調査
- 3) 今年度の取り組みについての行程表

15

医療勤務環境改善の取組内容

業務分解シート

記入例

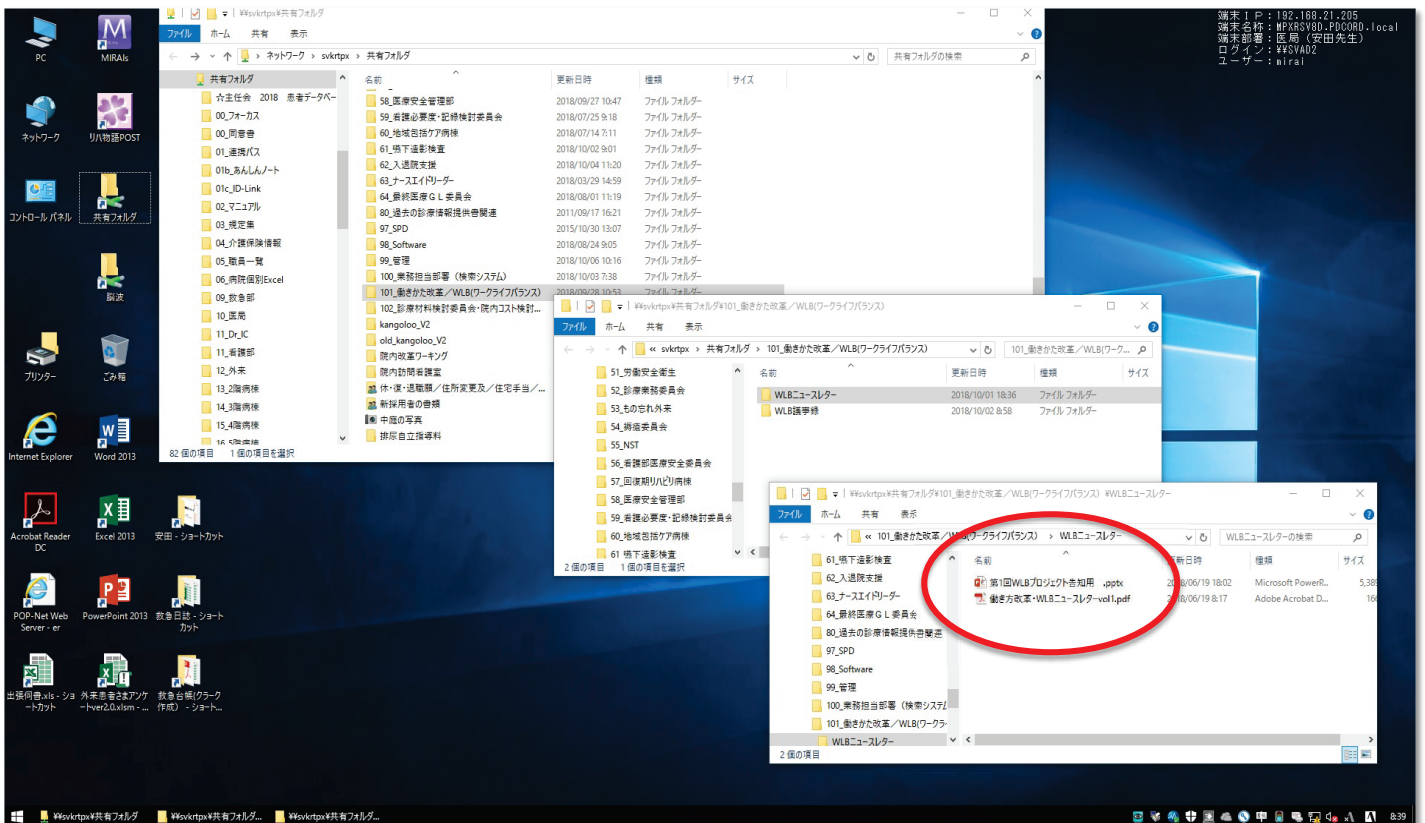
業務整理シート

部署： 医事課 記入者氏名： ○ ○ ○ ○

業務のカテゴリ	具体的な業務 (できるだけ詳細に)	業務削減のために改善が必要な課題
作業前準備	<ul style="list-style-type: none"> 机上メモの確認 メールの受信 仕事の手順・優先順位の整理と確認 	
電話対応	<ul style="list-style-type: none"> 外線電話対応、取り次ぎ 内線電話対応、取り次ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> 外線・内線電話の対応が多く、レセプト業務に集中できない
来客対応	<ul style="list-style-type: none"> 案内 お茶出し、下げ 	
各種資料・データ作成	<ul style="list-style-type: none"> ○○処理のためのデータ入力 ... 	<ul style="list-style-type: none"> 十分な数の端末がないために、作業したい時にできないことがある
レセプト業務	<ul style="list-style-type: none"> データ入力 カルテ確認 請求書作成 	<ul style="list-style-type: none"> 毎月レセプト事務が集中する時期に残業が発生している
事務室の片付け・清掃	<ul style="list-style-type: none"> 掃除機かけ 机の雑巾かけ 	<ul style="list-style-type: none"> 掃除は外出することはできないか(事務職員の業務ではないと思う)
会議・打合せ	<ul style="list-style-type: none"> ○○○に関する定例打合せ ○○○会議への参加 	<ul style="list-style-type: none"> 会議や打ち合わせが、決まった時間に終わらないことで、残業が発生している

16

医療勤務環境改善の取組内容



17

医療勤務環境改善の取組内容

WLBニュースレター

June 18, 2018

院内広報

(院内共有ファイルを活用)

名前	更新日時	種類	サイズ
WLBニュースレター	2018/10/01 18:36	ファイル フォルダー	
WLB議事録	2018/10/02 8:58	ファイル フォルダー	

名前	更新日時
61_地下道影検査	
62_入退院支援	
63_ナースエイドリーダー	
64_最終医療G.L委員会	
80_過去の診療情報提供書関連	
97_SPD	
98_Software	
99_管理	
100_業務担当部署(検索システム)	
101_働きかた改革/WLB(ワークラ	

働きかた改革第1回ミーティングが開かれました

WLBとは

ワークライフバランス「国民一人一人がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生きかたが選択・実現できる社会」(内閣府ホームページより)しかし、国の実情によって、また実現を目指す集団によって定義は様々です。

働きかた改革について

長時間労働の改善、多様な働きかたの実現、生産性向上を柱として、少子高齢化や育児・介護の両立、価値観の多用化を実現するための働きかたを目指す取り組みのことを言います。

プロジェクトの進め方

当院の働きかたの現状分析→職員の働きかたにたいする意識調査→改革導入プランの策定作業→病院執行部、経営サイドの承認→各種助成金取得の検討→導入プランの職員への告知や啓蒙→プランの実行→プラン達成状況のチェックや評価→病院外部への取り組みの発信、札幌市認証取得など

2020年の達成を目指します！

2018年6月18日に、当院での働きかたのあり方を議論するの機会が開かれました。メンバーは、5F武藤科長(プロジェクトマネージャー)、手術室佐藤科長、外来小日向主任、4F木村主任、医事課村上課長、医局安田の6名ですが、話し合われるテーマはとても大きなものなので、今後は多職種のかたたちの参加をお願いすることになります。

プロジェクトの目指すところ

- 1) 時間外労働削減(残業ゼロ化)
- 2) 有給休暇取得の推進(目標100%)と取得方法の多様化
- 3) 働きかた、勤務形態の多様化

この根拠となるWLBの考え方や、一般社会での現状などは、同じWLBフォルダ内にスライド形式でまとめてありますのでぜひご覧ください。原則話し合われた内容は、このようにニュースレターの形で公開して行きたいと思っておりますので、お時間のあるときにフォローして頂ければ幸いです。

第2回会合は、、、

8月6日(月)に予定しています。討議内容は、1) 当院にふさわしい本プロジェクトの正式な名称を決めます。2) 勤務時間実態調査の結果の報告。3) 職員アンケートの内容と実施計画などです。

みなさんの意見をお聞かせください

ご質問や意見は随時お受けいたしますので、チームメ

15

Q: WLB (ワークライフバランス)とは？

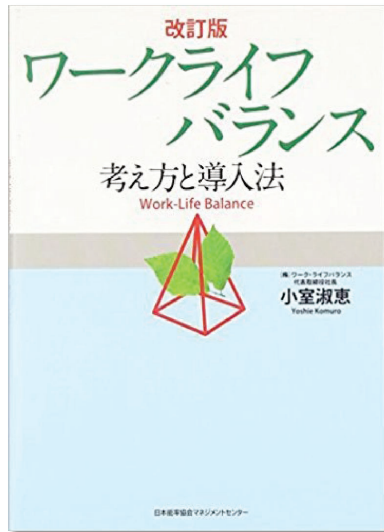
A: 「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生きかたが選択・実現できる社会」(内閣府)

Q: 働きかた改革とは？

A: 働きかた改革は、少子高齢化や育児・介護との両立、価値観の多様化といった課題を解決するために、働きかたを見直して多様な働きかたの実現や長時間労働の是正、生産性向上を目指すものです。

Q: WLBや働き方改革は新しい取り組みなのか？

A: けっして先進的な概念ではなく、現在では**標準的な取り組み**の一つです。日本では2005年に施行された法律に「労働者の職業生活と家庭生活の両立」が明記され、大企業においては行動計画の策定などが義務付けられています。



小室淑恵
株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長
日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2004受賞
内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」
委員など複数の公務を兼任



Q: ひとつのミスが多くの人命に関わり、もっとも安全管理に厳しい業種では？

A: 航空会社(JALの場合) = **1ヶ月の残業平均4時間以内**を目標にしています

小室 変化の実感が得られるような成功体験にしたということですね。

大川 実績が出ると、説得力が生まれます。「本当にできるんだ」とみんなの腑に落ちるので、そこから共有の動きが広がったと感じています。

1年間の総労働時間 「1850時間」達成が目標

小室 労働時間の変化はいかがでしょうか。



大川 総実労働時間は、2016年上期と比べて2017年上期は、半期984時間から半期949.2時間へ下がっています。また月間平均時間外労働・休日労働時間は、12.5時間から7.4時間へ減っています。社員のテレワーク利用時間は、2014年に合計50時間だったのが2016年時点で5177時間まで増えています。

→多くの従業員と多職種を抱えた
大企業でさえも**実現可能**といえます

今、1年間の総労働時間は1850時間を目標にしています。20日の年休を全て取って、しかも1ヶ月の残業4時間以内が必要となる目標です。

小室 さらに高みを目指していくんですね！こうして働き方が変わったことで、社員満足度も上がりましたか。

大川 従業員満足度調査で「この会社に勤めていてよかった(女性社員)」という回答が2015年の3.83ポイントから17年は3.96ポイントに。「今後も働き続けたいと思う(女性社員)」という回答が3.83ポイントから3.95ポイントに上がっています。

小室 月間残業時間4時間以内が目標という高いレベルの働き方をしていることが、社外であまり知られていないことは、すごくもったいないと思うんです。ぜひ、もっと発信していただきたいです。

大川 よく言われます(笑)。

Q:そもそも人手がないから残業せざるを得ない状況でしょ？

A: 業務の効率化→時間外労働の削減→余剰費用を用いて必要な人員配置や増員を行う→収益増→給与のベースアップなどへつなげる、というステップが重要です。（併行して業務量の見える化も必要です）
 管理職を含めた個々の**意識改革**が必要です。
 効率の悪い部署や業務に逐次人員投入することは考えられません。

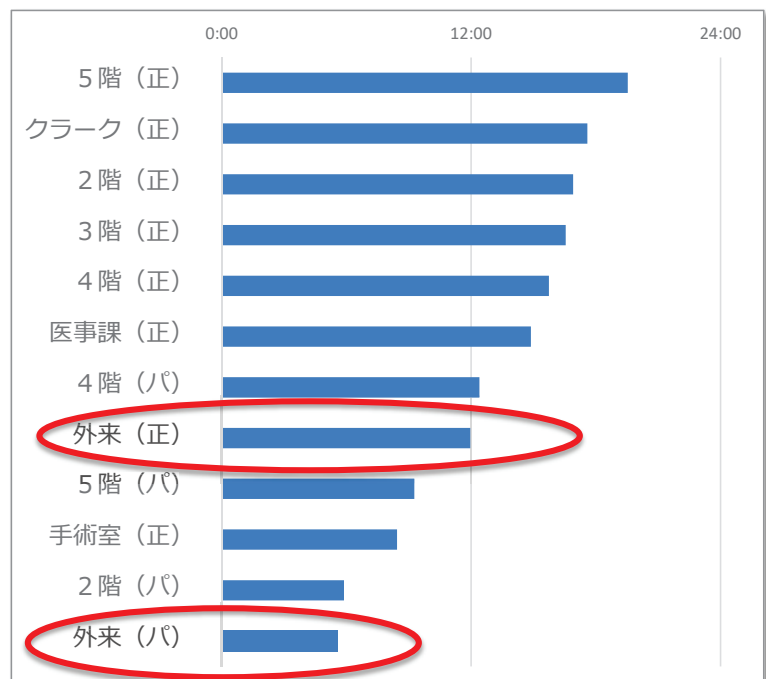
職場環境と生活のプラスの
 サイクルを実現させましょう！



先行事例（外来部門）

1人あたり1ヶ月の手当を超える残業（前残業含む）

No	部署	時間
1	5階（正）	19:32
2	クラーク（正）	17:35
3	2階（正）	16:54
4	3階（正）	16:33
5	4階（正）	15:44
6	医事課（正）	14:52
7	4階（パ）	12:24
8	外来（正）	11:57
9	5階（パ）	9:16
10	手術室（正）	8:26
11	2階（パ）	5:52
12	外来（パ）	5:34



先行事例（外来部門）

2017年から残業削減に向けての業務改善の取り組み

アンケート調査をもとに独自に業務改善シートを作成

	困っている事・大変なこと	改善策の案
始業前の準備	①付箋が多すぎる ②ホワイトボードの連絡事項が1回読んでも頭に入らず何度も読み返すため時間がかかる。ノートに貼られた内容が確認しにくい	①終了したものは剥がす ②口頭での伝達だと逆戻りしてしまうのでその日の夕方まで張っておいて後で読み返したい。題名（～について）と内容記入する用紙を統一してはどうか。ホワイトボードに貼る内容をある程度決めては？ 例：（何でもかんでもではなく）その日のみの事と継続する連絡事項で分ける
情報収集	①その日の分担当で大変な時がある（係の集まり・朝カンファ・業務カンファが長引いた場合）	①声掛け合って時間ももらう。それぞれ時間をみて動く
朝のミーティング	①連絡事項で周知が重要な事は口頭で伝えて欲しい ②ホワイトボードで連絡する事、ミーティングでスタッフ全員に伝える事、担当（関係する）スタッフのみで良い事をもっと分けると短縮化される ③読んで理解出来る事は良いが共通理解が必要な事は口頭でも言ってほしい ④伝達事項で重要な事はメモだけだと分かりにくい時がある	④口頭で説明してもらいたい。 急ぐ内容の時も口頭で説明してもらいたい
各係の集まり	①長引くと周囲のフォローが困難	①次回の内容を定める、時間みて動くようにする、朝の時間で無理な事は別に時間を作る、又は合間で打ち合わせる等
ケースカンファ	①パートは少ないのでケースも意見も少ない（あるのはありがたいが。）	
	①ほぼ一人でやる事が多くTEL対応、窓口対応、受付業務に時間がかかると言われる。会社ホームページ	①会計ファイルは基本的に（手紙以外）患者にお願い

24

先行事例（外来部門）

掲示による注意喚起→業務に対する意識改革

時間を有効活用して働くための極意！

- ・時間を見る！
- ・私語はしない！
- ・周りの動きを意識する！
- ・優先順位を考え計画的に行動する！
- ・リーダーに報告しましたか？（業務の進行状況）
- ・今、何をしていますか？（隙間時間を活用しよう！）

手が空いている時の優先順位

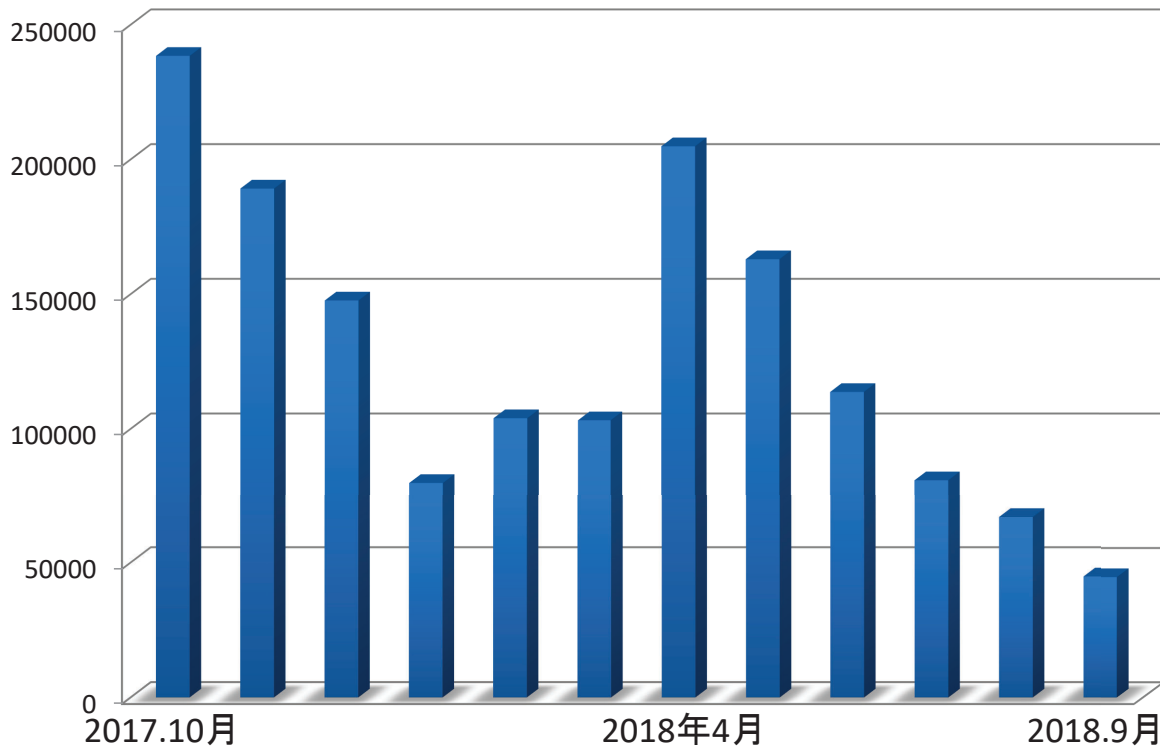
- ① 問診
- ② 採血ヘルプ・交替
- ③ 電話・窓口ヘルプ
診察介助交替
- ④ 自分の仕事
- ⑤ 電話Wチェック
- ⑥ 問診票入力

自分からリーダーへ声をかけましょう！！

25

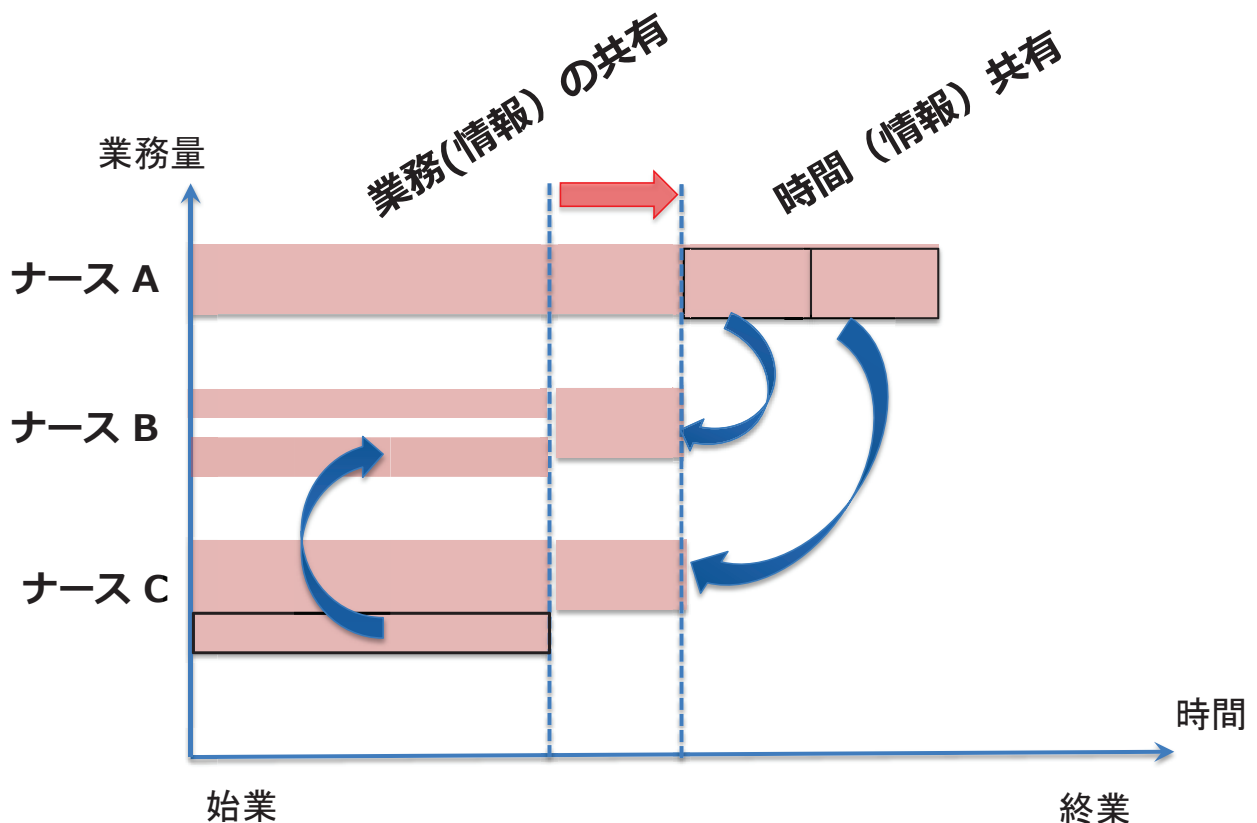
先行事例（外来部門）

時間外手当/月



26

外来での時間管理のコンセプト



看護師のWLB

ホーム > 勤務環境改善に向けた取り組み

勤務環境改善に向けた取り組み

日本看護協会ホームページより

医療の現場をかえるんです

ナースとみんなで考えよう、日本の医療のこれから。



「看護職のWLBインデックス調査」協力をお願い

平成30年度「看護職のWLBインデックス調査」事業ご参加の皆さまはご協力をお願いします。

【回答期限】6月22日（金曜日）まで

- [【施設調査】はこちらから](#)
- [【職員調査】はこちらから](#)

「看護職の健康と安全に配慮した労働安全衛生ガイドライン」を公表しました。

Are You Happy?

看護職の
ワーク・ライフ・バランス
推進ガイドブック



医師のWLB

= 基本的な勤怠管理から取り組む予定

北海道新聞 どうしん 電子版
2018年6月8日 金曜日 (仏滅)

石狩 運動

ホーム ニュース スポーツ 地域面 社説・コラム 連載・特集 防災・交通 動画・写真

北海道 主要 社会 話題 経済 政治 国際 文化・芸能 暮らし 医療・健康 科学・環境

顧問として働きたい方必見
komonmeikan.jp

ニュース > 北海道

PR 「炭水化物をエサにする菌」一週間で体重が... さくらフォレスト
PR 「主治医が見つかる」放送後から大反響の腸... ピアノネ

北海道 主要 社会 医療・健康 働き方

シェア ツイート

医師の残業・労使協定超え 道内大規模4病院に勧告 6病院「過労死ライン」
06/08 05:00

1 医師の労働時間管理の適正化に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> □ まずは医師の在院時間について、客観的な把握を行う。 □ ICカード、タイムカード等が導入されていない場合でも、出退勤時間の記録を上司が確認する等、在院時間を的確に把握する。
2 36協定等の自己点検	<ul style="list-style-type: none"> □ 36協定の定めなく、又は定めを超えて時間外労働をさせていないか確認する。 □ 医師を含む自機関の医療従事者とともに、36協定で定める時間外労働時間数について自己点検を行い、必要に応じて見直す。
3 産業保健の仕組みの活用	<ul style="list-style-type: none"> □ 労働安全衛生法に定める衛生委員会や産業医等を活用し、長時間勤務となっている医師、診療科等ごとに対応方針について個別に議論する。
4 タスク・シフティング（業務の移管）の推進	<ul style="list-style-type: none"> □ 点滴に係る業務、診断書等の代行入力の業務等については、平成19年通知（※）等の趣旨を踏まえ、医療安全に留意しつつ、原則医師以外の職種により分担して実施し、医師の負担を軽減する。 □ 特定行為研修の受講の推進とともに、研修を修了した看護師が適切に役割を果たせる業務分担を具体的に検討することが望ましい。
5 女性医師等の支援	<ul style="list-style-type: none"> □ 短時間勤務等多様で柔軟な働き方を推進するなどきめ細やかな支援を行う。
6 医療機関の状況に応じた医師の労働時間短縮に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> □ 全ての医療機関において取り組むことを基本とする1～5のほか、各医療機関の状況に応じ、勤務時間外に緊急でない患者の病状説明等を行わないこと、当直明けの勤務負担の緩和（連続勤務時間数を考慮した退勤時刻の設定）、勤務間インターバルの設定、複数主治医制の導入等について積極的な検討・導入に努める。

超える残業をさせたとし床以上の道内25の大規模とも4病院が過去5年からは正勤告を受けているの調べで分かった。まを越える病院が6病院あらかになった。

入が盛り込まれたが、医は5年間猶予する内容に

今後の展開・スケジュール

2018年度

ヒアリング、ニーズの把握

2019年度

業務改善に向けたプランニング策定と実行

医師を含む他職種への取り組み拡大

評価 BSCやバリューチェーン分析

職員サイド（満足度、離職数、新しい取り組み、余暇の自己研鑽）

経営サイド（人件費、収益、新規採用数、新たな事業への投資）

患者サイド（満足度、医療安全面、新患者数）

院内講演

院外への発信

認証制度

補助金

2020年度

PDCAサイクルへ

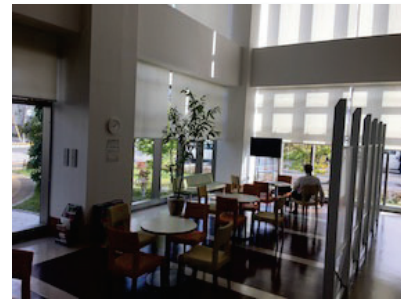
30

これから取り組まれる医療機関への メッセージ

1. まず聞くことから
2. 全部門一斉でなくても良い
 - * 先行部署に先導してもらう・成功体験の伝播 = 伝道師効果
 - * 組織への影響の大きい部門から広げる = ドミノ効果
3. 組織の理念（経営サイド）や文化（職員サイド）を尊重
4. 業務改革と意識改革は両輪
5. 多職種の意思疎通と連携
6. 取り組みを発信（院内・外）する、過程を公開する
7. ルーチン業務を効率化して、新たなバリューを創出
8. 取り組みの中で、コンサルタントを利用する

31

先行事例（外来部門）



患者サービスのための新たなバリュー創出

第一回 麻生脳外テラス教室
子供の頭部打撲について

日時：2018年10月23日（火）
15：00～15：30

場所：札幌麻生脳神経外科病
院 1F テラス

札幌市東区北22条東1丁目1-40
（旧石狩街道沿い 駐車場は台数に限りがあります）

講師：統括診療部長 安田 宏 医師

子供に怪我はつきもの！でも、頭を打ってしまったらちょっと心配。
病院に連れて行く？ 何科に行けばいい？ 後遺症は？
保護者の方のお悩みに、脳神経外科の専門医がお答えします。
保護者の他、養護教諭・お子様を預かる施設
職員の方にもご参加して頂ければと思います。

（保護者の方は申し込み不要ですが、上記の方はお電話で申し込みをお願いし

外来業務の新たな価値

||

診断治療目的の枠から外へ
内部（院内）業務の枠から外へ

新たな患者マーケットの創出

地域貢献

やりがい・モチベーション・スキルアップ