



ゆりかごから介護まで **済生会滋賀県病院**

～急性期から在宅医療に至るまで、切れ目のない医療を～

2023年11月11日（土）
第10回滋賀県女性医師交流会

本日の内容

- 1) 済生会滋賀県病院概要
- 2) 医師の働き方改革の取組み
- 3) 医師の人事評価制度
- 4) 時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ



滋賀県済生会

医療・保健・福祉・看護教育の連携

滋賀県支部

会長

三日月 大造 (知事)



副会長

大杉 住子(副知事)



滋賀県済生会

約1,600名



滋賀県済生会

医療

介護

福祉

済生会
滋賀県病院

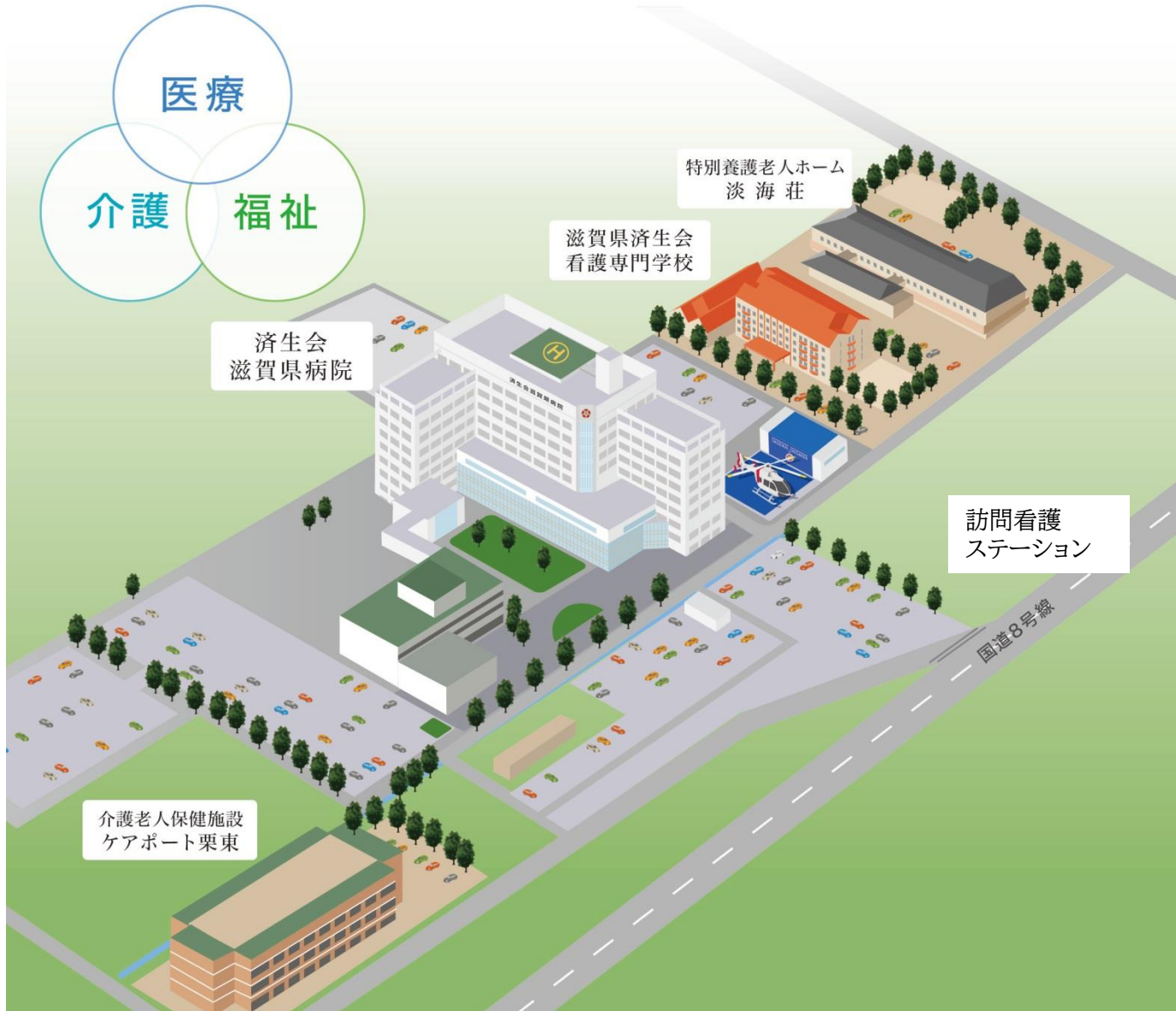
滋賀県済生会
看護専門学校

特別養護老人ホーム
淡海荘

訪問看護
ステーション

介護老人保健施設
ケアポート栗東

国道8号線





滋賀県済生会

2018年4月に **済生会守山市民病院** が誕生





済生会滋賀県病院の概要



病院長：三木 恒治 病床数：393床（一般387床・感染6床）



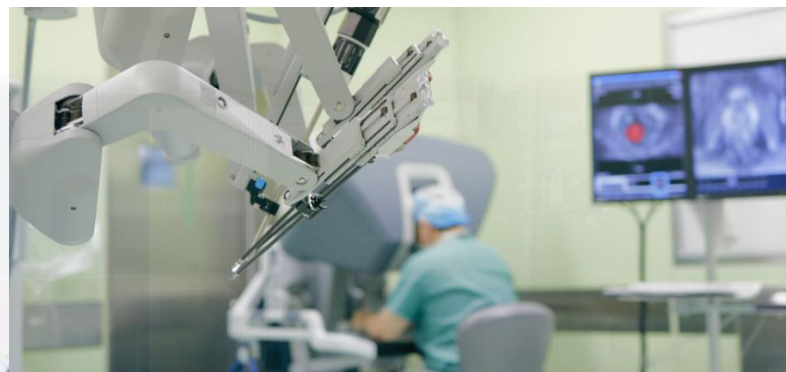
理 念

私たちは、済生会の「救療済生」の精神に
基づき、安全で質の高い医療の提供と、
心温まるサービスを実践し、地域の皆様の
安心と幸せな未来へ貢献します。





済生会滋賀県病院の目指す4本柱



急性期医療

がん治療

済生会
滋賀県病院

予防医療

医療・介護

"ゆりかごから介護まで"

急性期から在宅医療に至るまで、
地域医療構想に基づいた
切れ目のない医療の提供を目指します。

済生会滋賀
メディカル
ヘルスケアセンター

済生会滋賀
メディカルセンター

済生会滋賀
ヘルスケアセンター

 済生会滋賀県病院の 健康センターから暮らしまで 健康センターからのお知らせ	 済生会滋賀県病院の 健康センターの紹介 健康センターについて	 お申し込みについて 申し込み	 平日で生活をくまなくチェック 日報ワトック
 充実した検査項目を1日に集約した オリジナル人間ドック プレミアムドック	 企業を支える 「人」の健康を守るために 企業健診	 生活習慣病予防のために 取りやすい 特定保健診査・自覚健診	 各種がん検診についてのご案内 がん検診
 脳のトラブルを早期発見 脳ドック	 人間ドックコースにオプション追加 オリジナル人間ドックに +α オプション検査	 骨粗鬆症の早期発見・予防 骨密度検診	 人間ドックに関する多くの疑問 FAQ～よくある質問～

滋賀県病院 緩和医療センター がんセンター 高度医療	守山市民病院 救命救急センター 回復期リハビリセンター 慢性期医療	訪問介護センター 淡海荘 特別養護老人ホーム ケアポート栗東 介護老人保健施設	老人デイサービス 訪問看護ステーション
-------------------------------------	--	---	------------------------



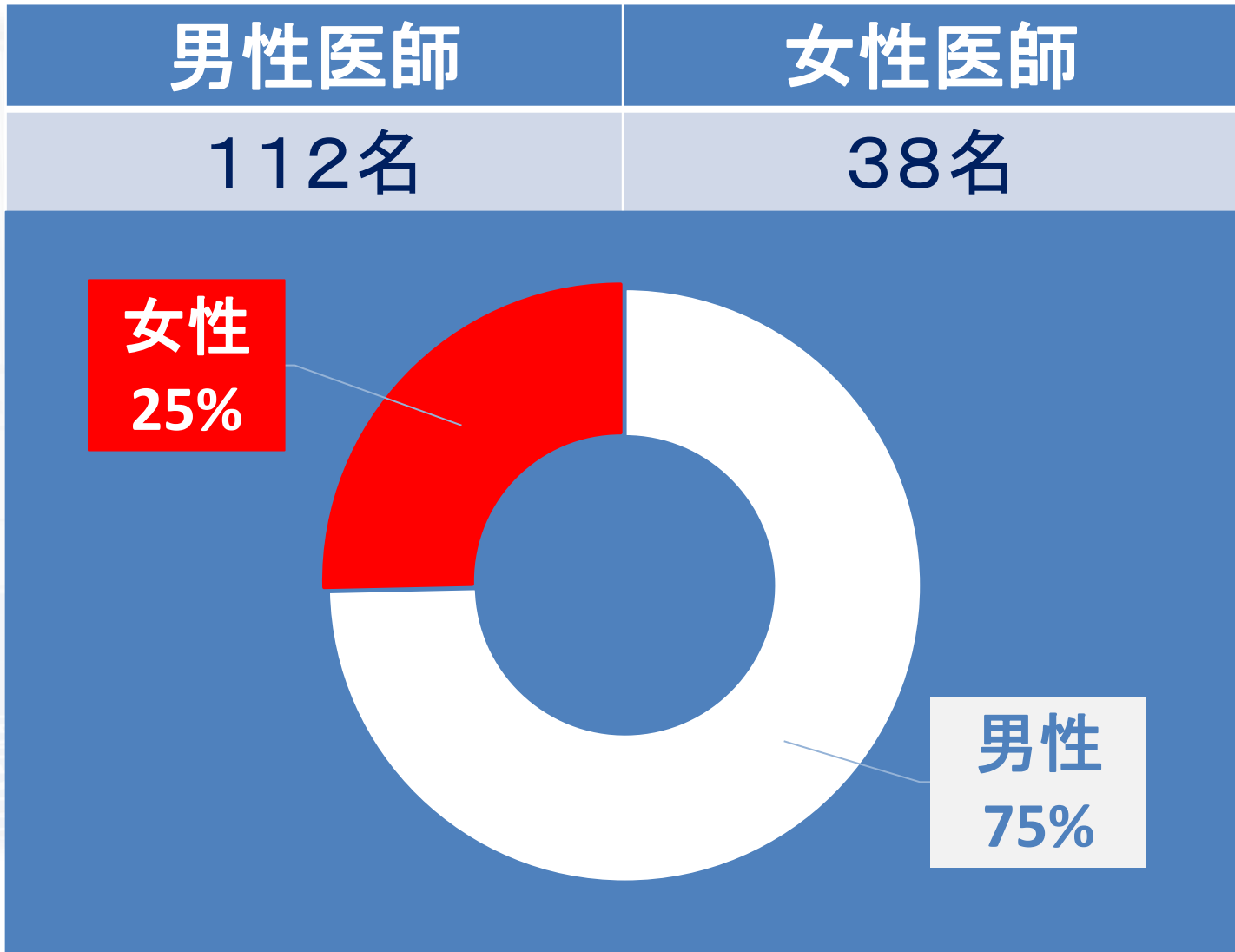
济生会滋賀県病院の概要

病床数	393床 （一般病床387床、感染病床6床） うち、ICU：6床、CCU：2床、SCU：12床、開放型病床：15床
標榜科	内科、心療内科、脳神経内科、精神科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、腎臓内科、血液内科、肝臓内科、膵臓内科、糖尿病内分泌内科、緩和ケア内科、小児科、外科、消化器外科、乳腺外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、呼吸器外科、心臓血管外科、皮膚科、美容皮膚科、泌尿器科、産科・婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科、病理診断科、救急科、歯科（34科）
職員数	1,146名 （正職員 871名 非常勤職員 275名） 医師 150名 ・看護職員 560名（助産師 13名・看護（診療）助手 44名含む）・薬剤師 32名・放射線技師 29名・臨床検査技師 40名・理学療法士 30名・作業療法士 9名・言語聴覚士 4名・管理栄養士 12名・視能訓練士 5名・臨床工学技士 13名・救急救命士 5名・歯科衛生士 5名・歯科技工士1名・医学物理士1名・MSW 9名・事務職 241名（令和5年4月1日現在）
認定施設	三次救命救急指定病院、地域医療支援病院 、滋賀県がん診療連携支援病院、災害拠点病院、第二種感染症指定医療機関、臨床研修指定病院、DPC病院（標準病院群）
外部評価	（財）日本医療機能評価機構（3rdG：Ver.2.0認定）
指標	患者数 : 入院 320.3人/日 ・ 外来 1080.2人/日 病床稼働率 : 89.4% 平均在院日数 : 10.3日 診療単価 : 入院 85,278円 ・ 外来 20,414円 救急車搬入数 : 7,504台 手術件数 : 6,470件（全身麻酔手術：2,858件） 紹介率 : 70.1% 逆紹介率 : 64.6%

【令和4年度実績】



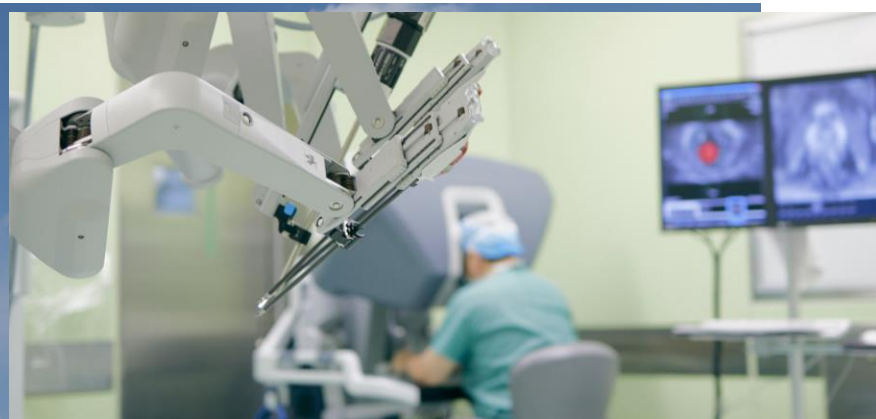
医師数（150名）





済生会滋賀県病院のイメージは？

救急・ヘリ・急性期



SAISEIKAI

SHIGAKEN
HOSPITAL

高稼働で忙しそう！

救命救急センター

三次救急医療機関として他院受入れ困難な重症患者に対応 救急車搬送7,500台/年

- ・救急車応需率（ほぼ100%）
- ・緊急手術および緊急検査 24時間対応





子育て介護推進委員会

- ・ 院内保育所への要望
- ・ 産育休取得の推進
- ・ 時短勤務利用者の意見聴取 など

現在、
新たな院内保育所を建築中

なんと月額 ¥15,000 !!
2人目 ¥10,000 !!



本日の内容

- 1) 済生会滋賀県病院概要
- 2) 医師の働き方改革の取組み
- 3) 医師の人事評価制度
- 4) 時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ



当院における働き方改革に関する取組み

2009 2011 2013 2015 2017 2018 2019 2020 2021 2022

地域医療提供体制

地域の医療機関との連携
(紹介・逆紹介・地域連携クリティカルパス等)

済生会守山市民病院の経営移行

回復期
リハビリ

地域包括
ケア

療養・在宅

医師の増員・確保 大学との連携強化

支部内連携の充実

新たな診療体制の構築

がんセンター
心臓血管外科

ロボット手術センター
疼痛・緩和ケア科

脳卒中センター
歯科

呼吸器センター

不足診療科の増員

循環器内科 呼吸器内科 脳神経内科 脳神経外科 乳腺外科 整形外科
形成外科 泌尿器科 産婦人科 眼科 放射線科 救急集中治療科 等

医師事務作業補助者の配置

文書作成補助
診療補助・患者サービス
診療データベース・学会研究補助
チーム医療・医療連携促進

委員会の設置

働き方改革委員会

勤務環境改善委員会

子育て・介護推進委員会

特定行為研修
業務管理委員会

多職種によるタスクシフティング

看護師 薬剤師 臨床検査技師 理学・作業療法士 言語聴覚士 臨床工学技士 管理栄養士 診療放射線技師

入退院センター開設

PFMセンターへ発展

医療機関内マネジメント

計画的な時間外労働の削減



当院における働き方改革に関する取組み

- ① 済生会守山市民病院の経営移行
- ② 各種委員会の設置
- ③ 計画的な時間外労働の削減
- ④ 医師の増員・確保、大学との関係強化
- ⑤ 医師事務作業補助者の配置
- ⑥ 多職種によるタスクシフティング
- ⑦ 看護師特定行為の充実



当院における医師時間外労働削減の取組み

① 済生会守山市民病院の経営移行 **医療機能の分化・強化・連携**

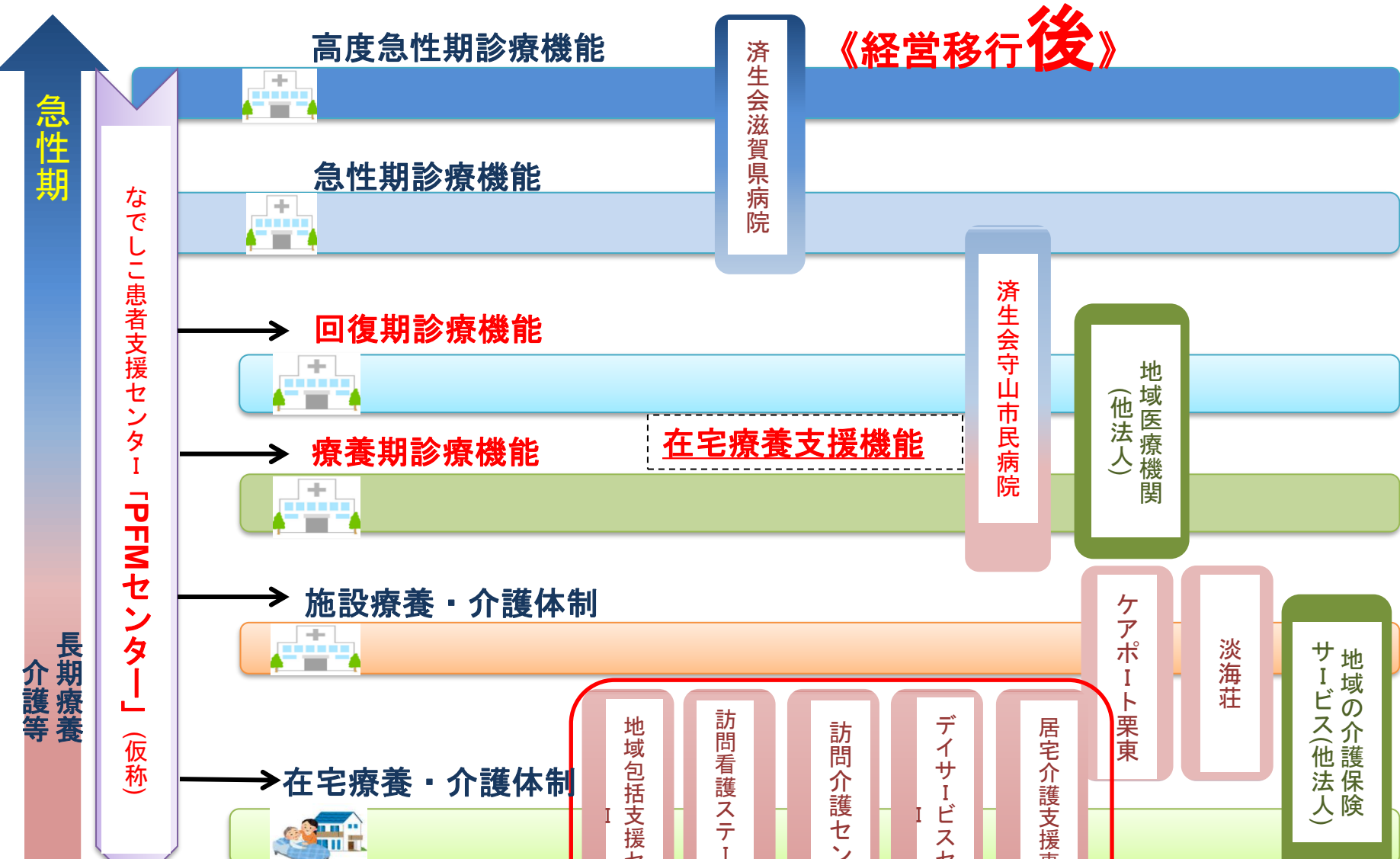
それぞれの医療機能を明確にして、得意分野に応じて役割分担し、連携して患者を支えていくことが国の指針であり、限られた医療資源の有効活用につながる。

《経営移行前》



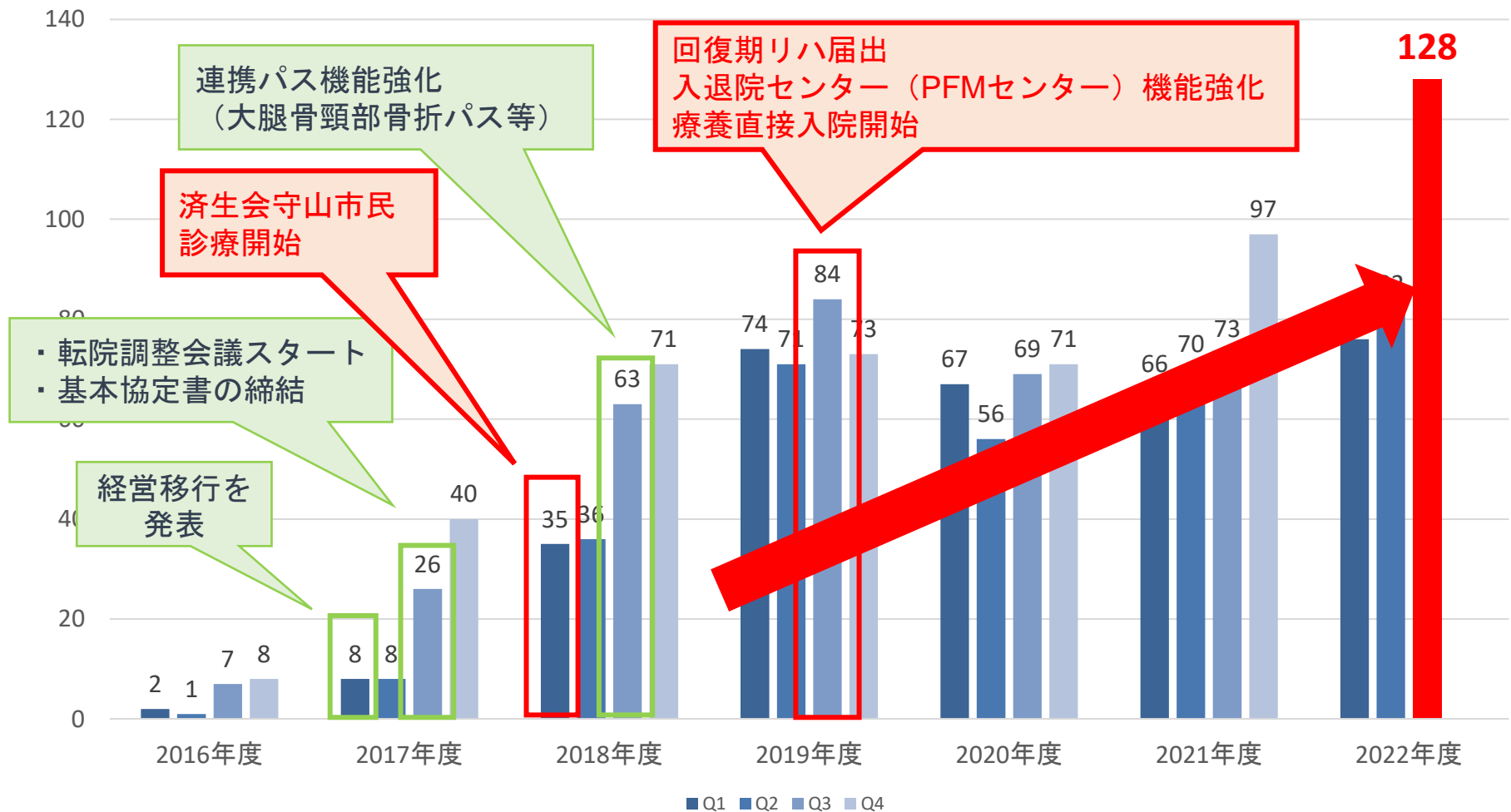


当院における医師時間外労働削減の取組み



医療資源の集約化・業務効率化で負担軽減

济生会滋賀県病院から守山市民病院への転院人数 (MSW打診：転院月基準)





当院における働き方改革に関する取組み

- ① 済生会守山市民病院の経営移行
- ② 各種委員会の設置
- ③ 計画的な時間外労働の削減
- ④ 医師の増員・確保、大学との関係強化
- ⑤ 医師事務作業補助者の配置
- ⑥ 多職種によるタスクシフティング
- ⑦ 看護師特定行為の充実



当院における医師時間外労働削減の取組み

④医師の増員・確保

新たな診療体制の構築（診療機能の分担・効率化）

疼痛・緩和ケア科、歯科、心臓血管外科、脳卒中センター、
呼吸器センター、がんセンター、ロボット手術センター、

診療科の医師増員（一人当たりの業務量の軽減）

循環器内科、呼吸器内科、脳神経内科、脳神経外科、乳腺外科、
整形外科、形成外科、泌尿器科、産婦人科、眼科、放射線科、
救急集中治療科 等



当院における医師時間外労働削減の取組み

④医師の増員・確保

派遣教室との連携強化

【医師を派遣しやすい医療機器、勤務環境等の整備】

→ダビンチ等診療機器の充実、大学研修日の設定、
通勤時の高速道路料金支給など

非常勤医師の確保

→ 継続的な雇用による診療体制の確保

初期臨床研修医・専攻医の確保

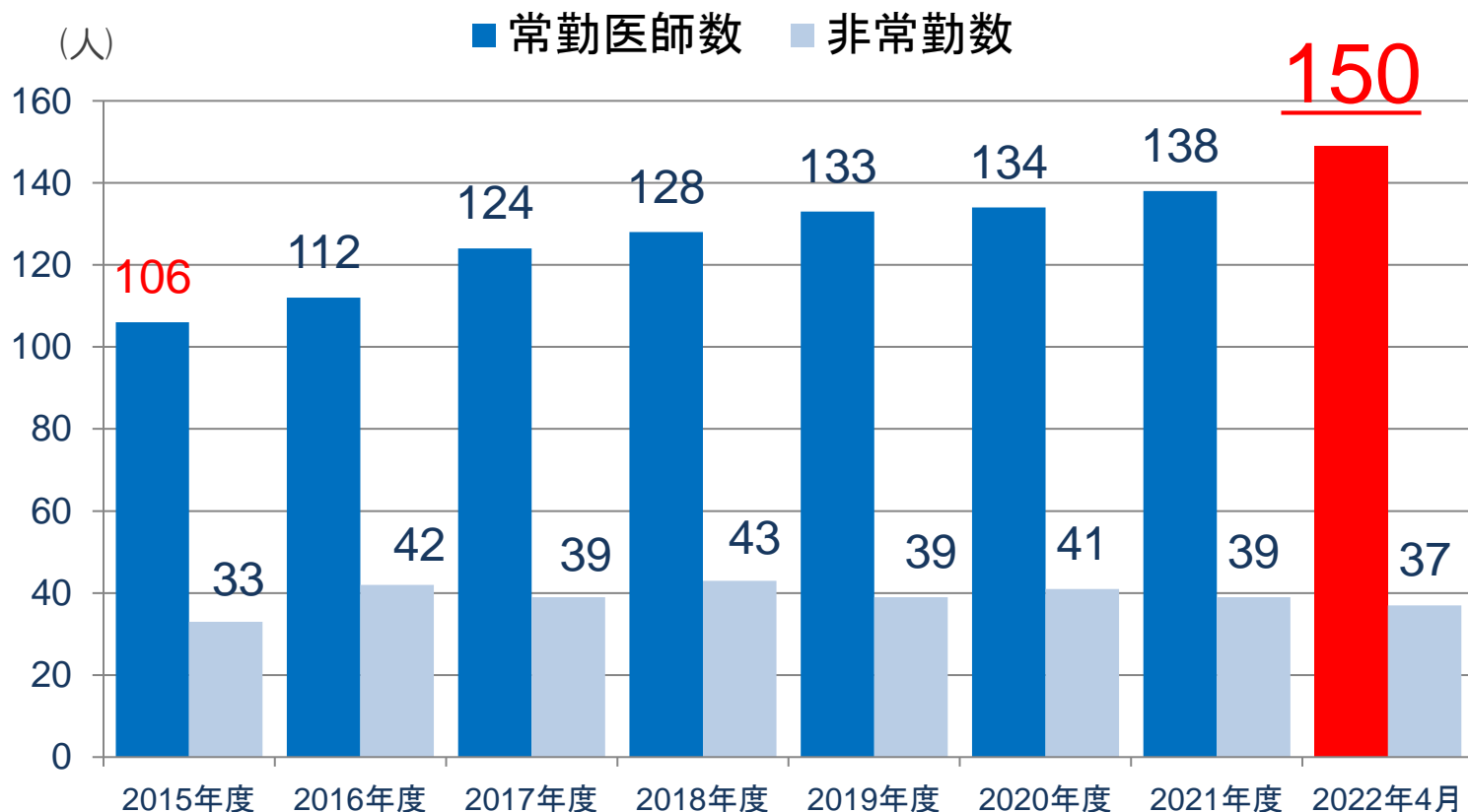
→ 将来の人材確保



当院における医師時間外労働削減の取組み

③医師の増員・確保

常勤医師・非常勤医師数の推移



7年間で常勤医師を約40%増員



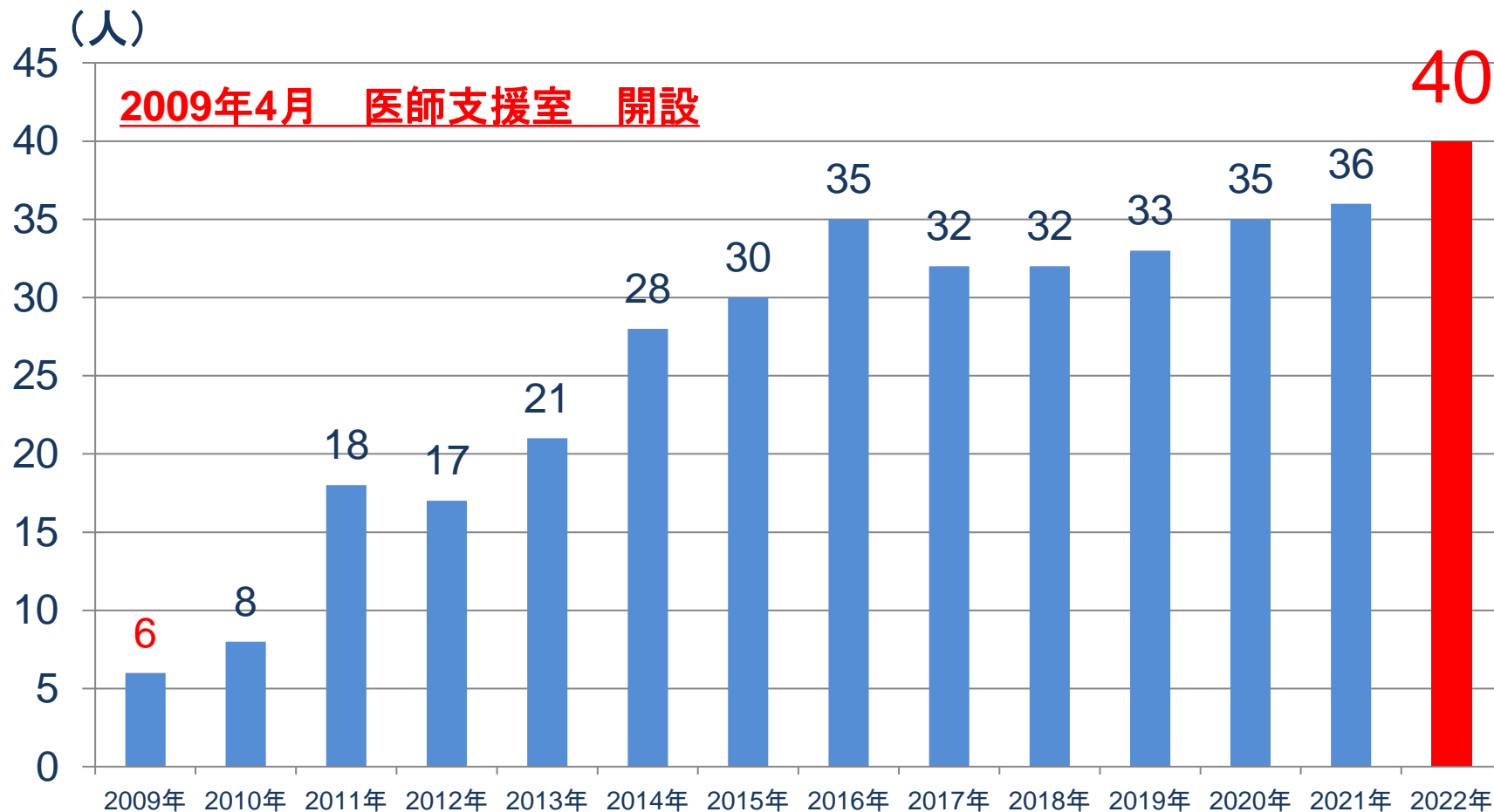
当院における働き方改革に関する取組み

- ① 済生会守山市民病院の経営移行
- ② 各種委員会の設置
- ③ 計画的な時間外労働の削減
- ④ 医師の増員・確保、大学との関係強化
- ⑤ 医師事務作業補助者の配置
- ⑥ 多職種によるタスクシフティング
- ⑦ 看護師特定行為の充実



当院における医師時間外労働削減の取組み

医師事務作業補助者数の推移





当院における医師時間外労働削減の取組み

医師事務作業補助者の業務

文書作成補助業務

診断書、入退院関連書類、退院時要約

診療補助・患者サービス業務

問診補助、診療補助、外来診療代行入力

診療データベース作成、学会研究補助

症例登録、院内データベース、学術研究補助

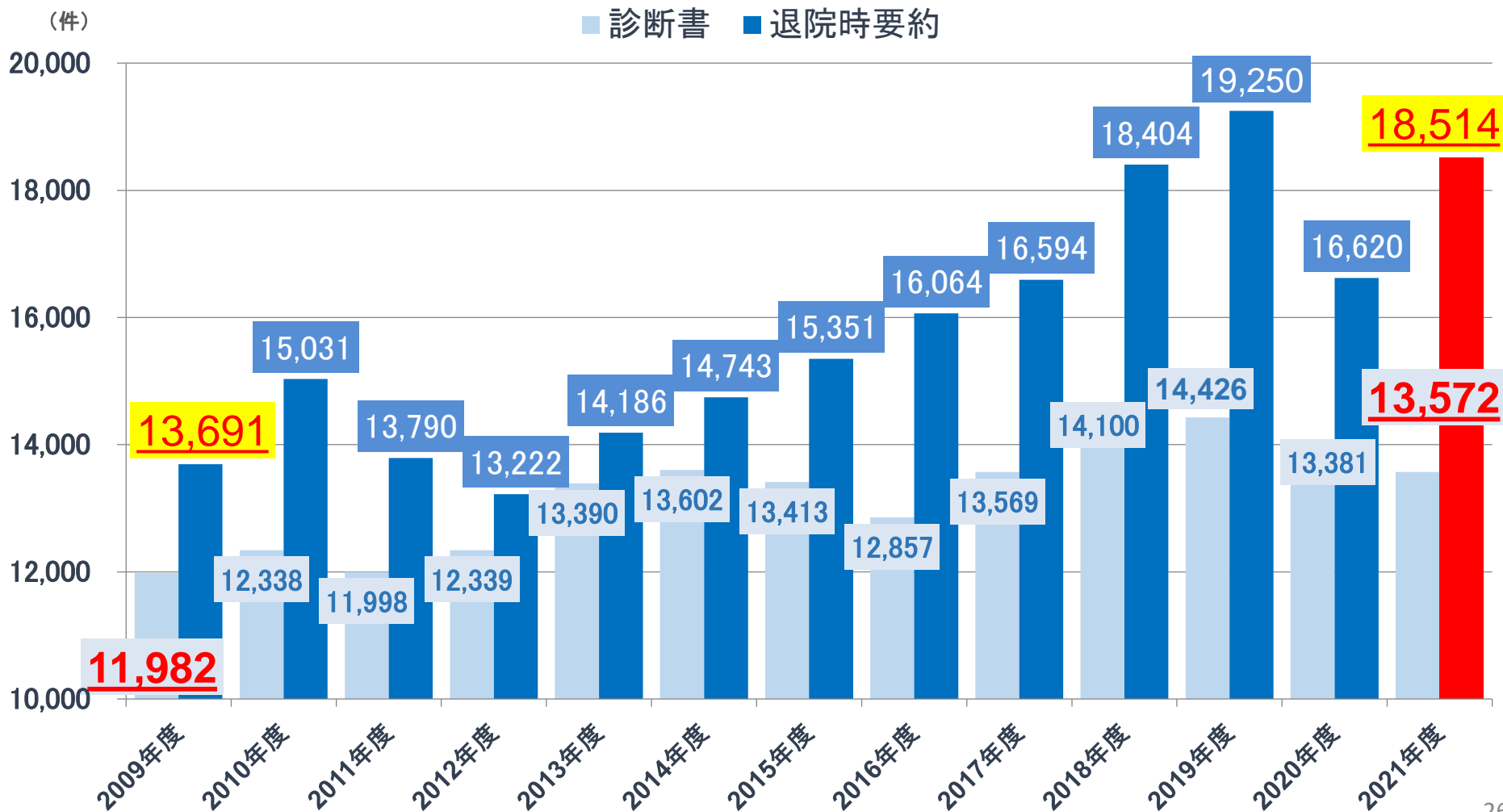
チーム医療・医療連携の促進

カンファレンス支援、院内連携促進、施設間連携中継機能
等々



当院における医師時間外労働削減の取組み

⑤-1 文書作成補助業務

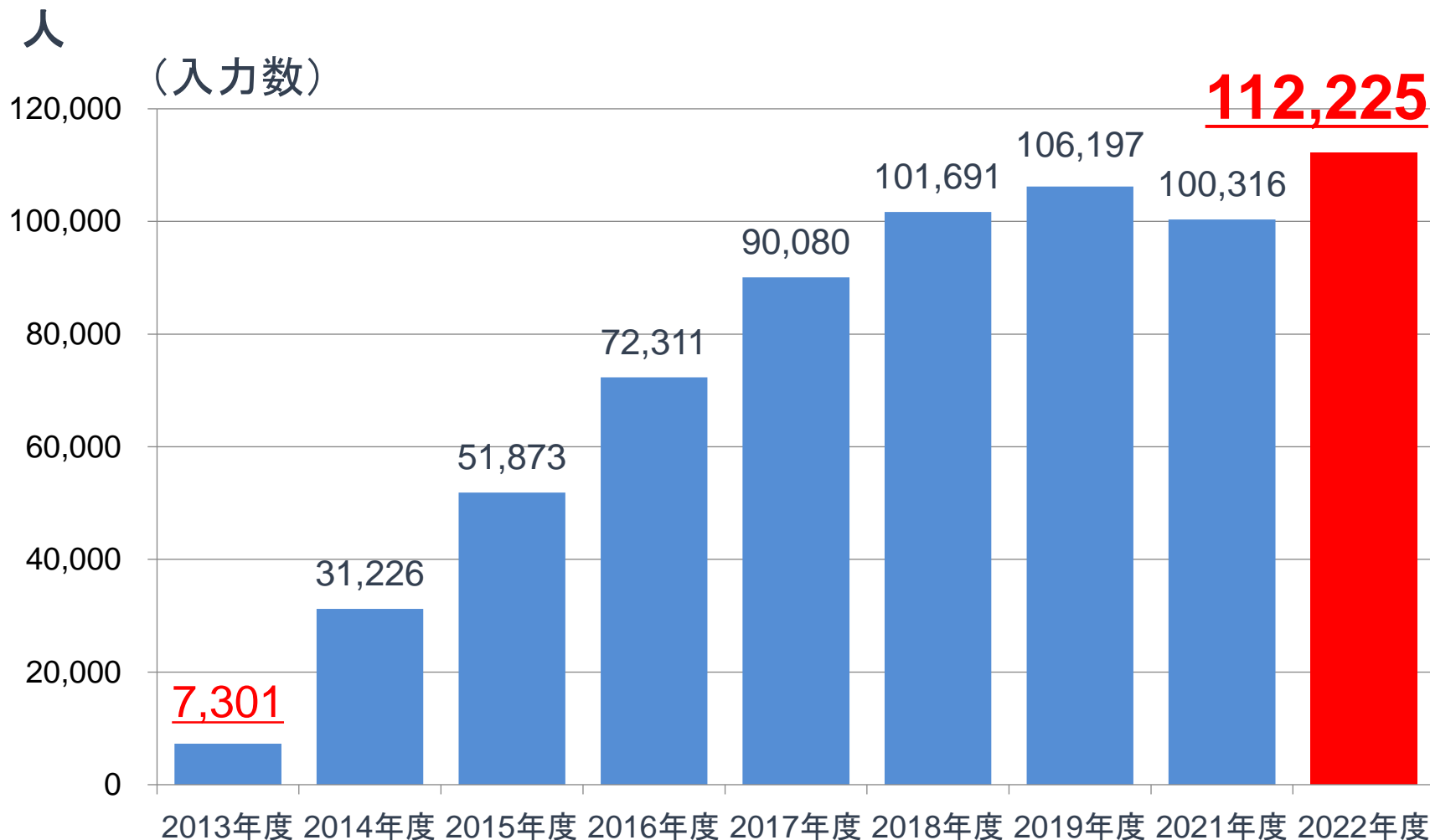




当院における医師時間外労働削減の取組み

⑤-2 診療補助・患者サービス業務

【外来診療代行入力数】





当院における医師時間外労働削減の取組み

⑤-3 診療データベース作成、学会研究補助

症例登録 2009年8月～

- NDC（外科、形成外科、泌尿器科、JPCI、心臓血管外科）
- JOANR（日本整形外科学会）
- JND（日本脳神経外科学会）
- ドクターヘリレジストリ（日本航空医療学会）
- AIS外傷登録（日本外傷学会）
- Japan Trevo Registry（脳血管内治療）
- 脳卒中（済生会共同研究）
- 若年性脳梗塞研究（京都府立医大）
- AMI（京都心筋梗塞研究会）
- COVID-19レジストリ（国際感染症センター）



当院における医師時間外労働削減の取組み

⑤-3 診療データベース作成、学会研究補助

院内データベース 2009年4月～

- **【診療科別】** 緩和ケア科、脳神経内科、血液内科、総合内科、救急集中治療科
- **【疾患別】** 心不全、頭痛、血管内治療、大腸癌、COVID-19
- **【救急統計】** ドクターカー、ドクターヘリ

学会発表・学術研究補助 2009年4月～

- 学会発表、研究の対象となる患者データの抽出
- 学会、研究会のための資料作成
- 外部調査及びアンケート等の回答
- ドクターカー、ドクターヘリ患者の追跡調査
- 透析学会全国調査、乳癌検診全国調査、低体温、熱中症、川崎病調査など



当院における働き方改革に関する取組み

2009

2011

2013

2015

2017

2018

2019

2020

2021

2022

地域の医療機関との連携
(紹介・逆紹介・地域連携クリティカルパス等)

済生会守山市民病院の経営移行

回復期
リハビリ

地域包括
ケア

療養・在宅

医師の増員・確保 大学との連携強化

支部内連携の充実

新たな診療体制の構築

がんセンター
心臓血管外科

ロボット手術センター
疼痛・緩和ケア科

脳卒中センター
歯科

呼吸器センター

不足診療科の増員

循環器内科 呼吸器内科 脳神経内科 脳神経外科 乳腺外科 整形外科
形成外科 泌尿器科 産婦人科 眼科 放射線科 救急集中治療科 等

医師事務作業補助者の配置

文書作成補助
診療補助・患者サービス
診療データベース・学会研究補助
チーム医療・医療連携促進

委員会の設置

働き方改革委員会

勤務環境改善委員会

子育て・介護推進委員会

特定行為研修
業務管理委員会

多職種によるタスクシフティング

看護師 薬剤師 臨床検査技師 理学・作業療法士 言語聴覚士 臨床工学技士 管理栄養士 診療放射線技師

入退院センター開設

PFMセンターへ発展

計画的な時間外労働の削減

地域医療提供体制

医療機関内マネジメント

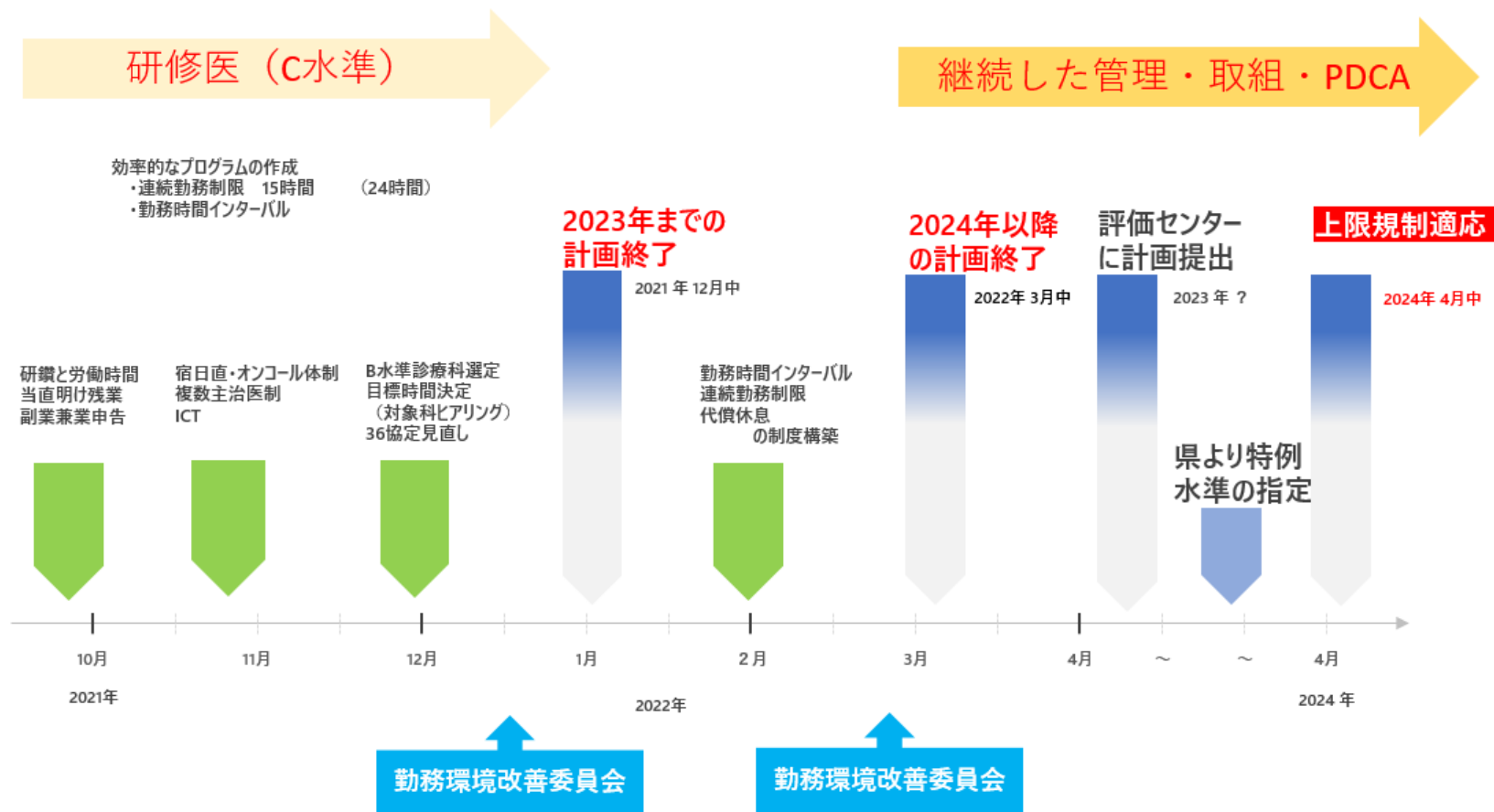


医師労働時間短縮計画作成の取組み

2021年5月

医師労働時間短縮計画ワーキングチーム発足

ワーキングチームで協議した内容を多職種が集まる委員会で協議し、今年度中に計画作成を目指しスケジュールを作成

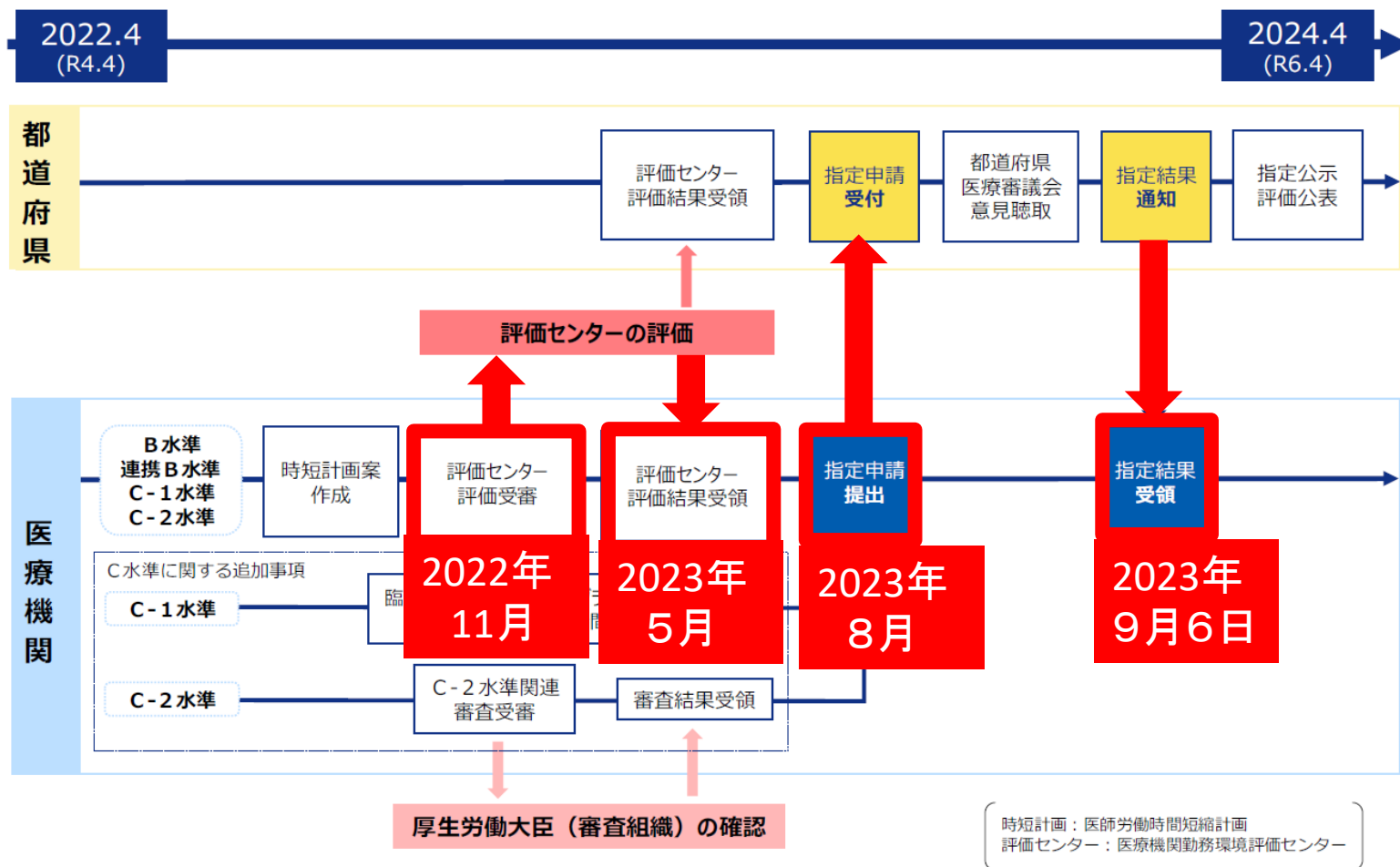




医師労働時間短縮計画作成の取組み

(別紙)

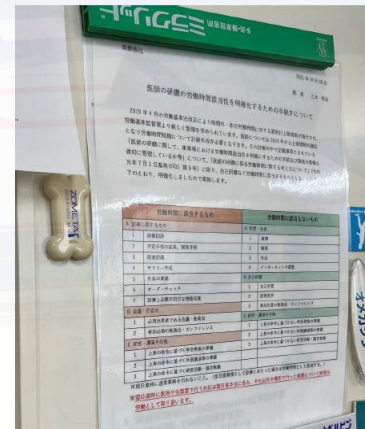
特定労務管理対象機関の指定に係る都道府県・医療機関の手続の流れ



医師労働時間短縮計画作成の取組

医師労働時間短縮計画ワーキング取組み

- 2021年5月
全医師にICカード打刻の徹底を通知
- 2021年6月
長時間労働者への面接指導案内(80時間以上)
→100時間になる前の面接指導が必要
- 2021年8月
時間外勤務・休日勤務の取り扱いルールの徹底
- 2021年8月
時間内IC実施の周知
- 2021年8月
医師の労働時間を明確化
- 2021年8月
宿日直、オンコール体制の検討
複数主治医制の導入検討
ICTの導入検討





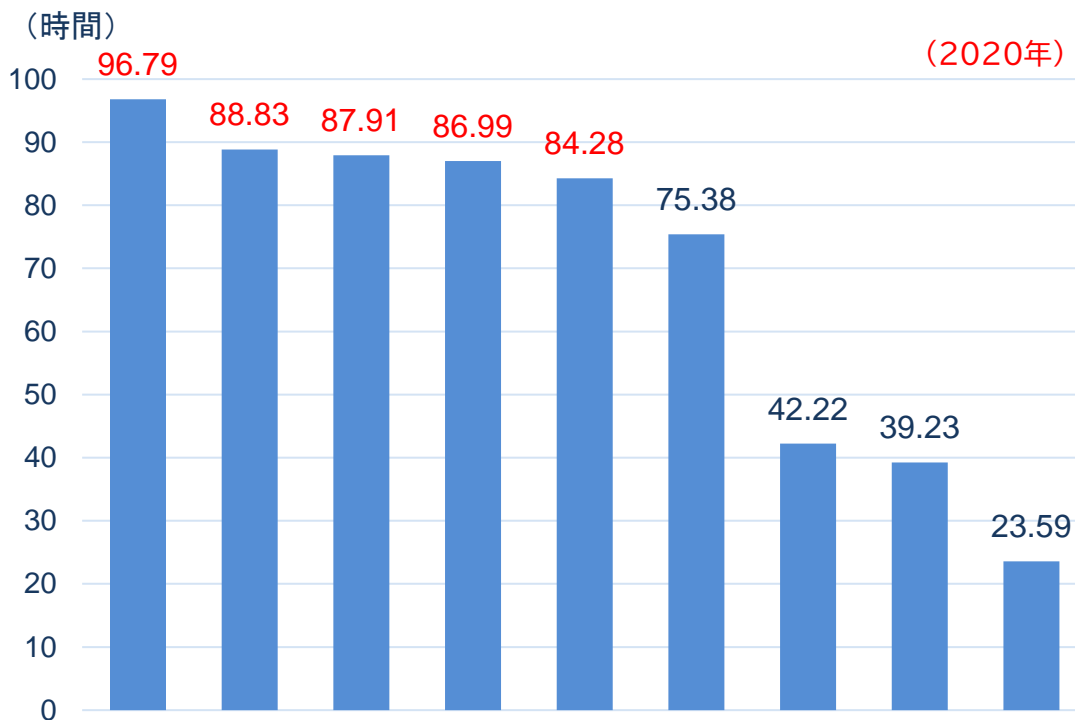
医師労働時間短縮計画作成の取組み

2021年8月

診療科毎の取組み

2020年度月平均で5名が80時間越えとなる循環器内科において、診療科単位で個別に改善に取り組む

【循環器内科】1ヵ月あたりの時間外平均



※年度途中の異動医師含む

循環器内科医師全員と院長が面談し問題点を共有

- ・ 緊急カテの集合人数
- ・ 重症患者の土日対応
- ・ 日当直の負担
- ・ 受け持ち患者数の格差

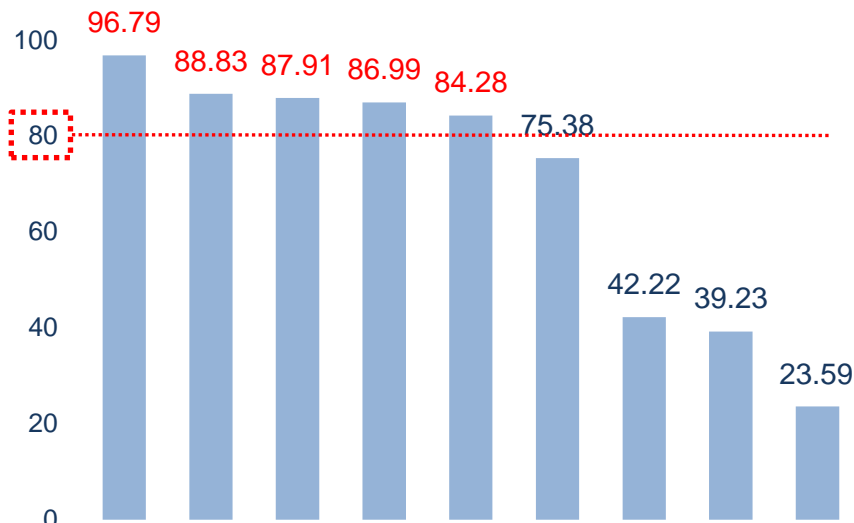
改善計画書作成



医師労働時間短縮計画作成の取組み

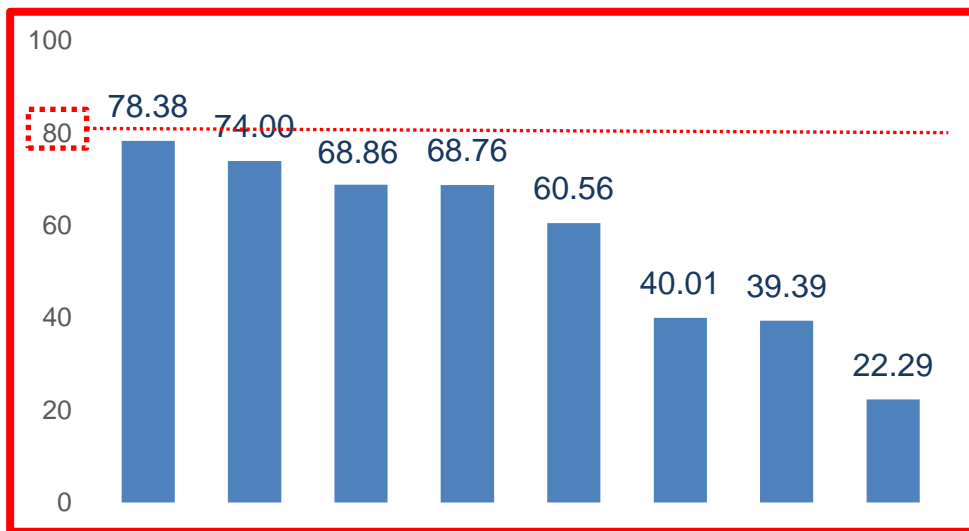
循環器内科の取組み

【循環器内科】1ヵ月あたりの時間外平均
(2020年度) 80時間越え 5人



※年度途中の異動医師含む

【循環器内科】1ヵ月あたりの時間外平均
(2021年度) 80時間越え 0人

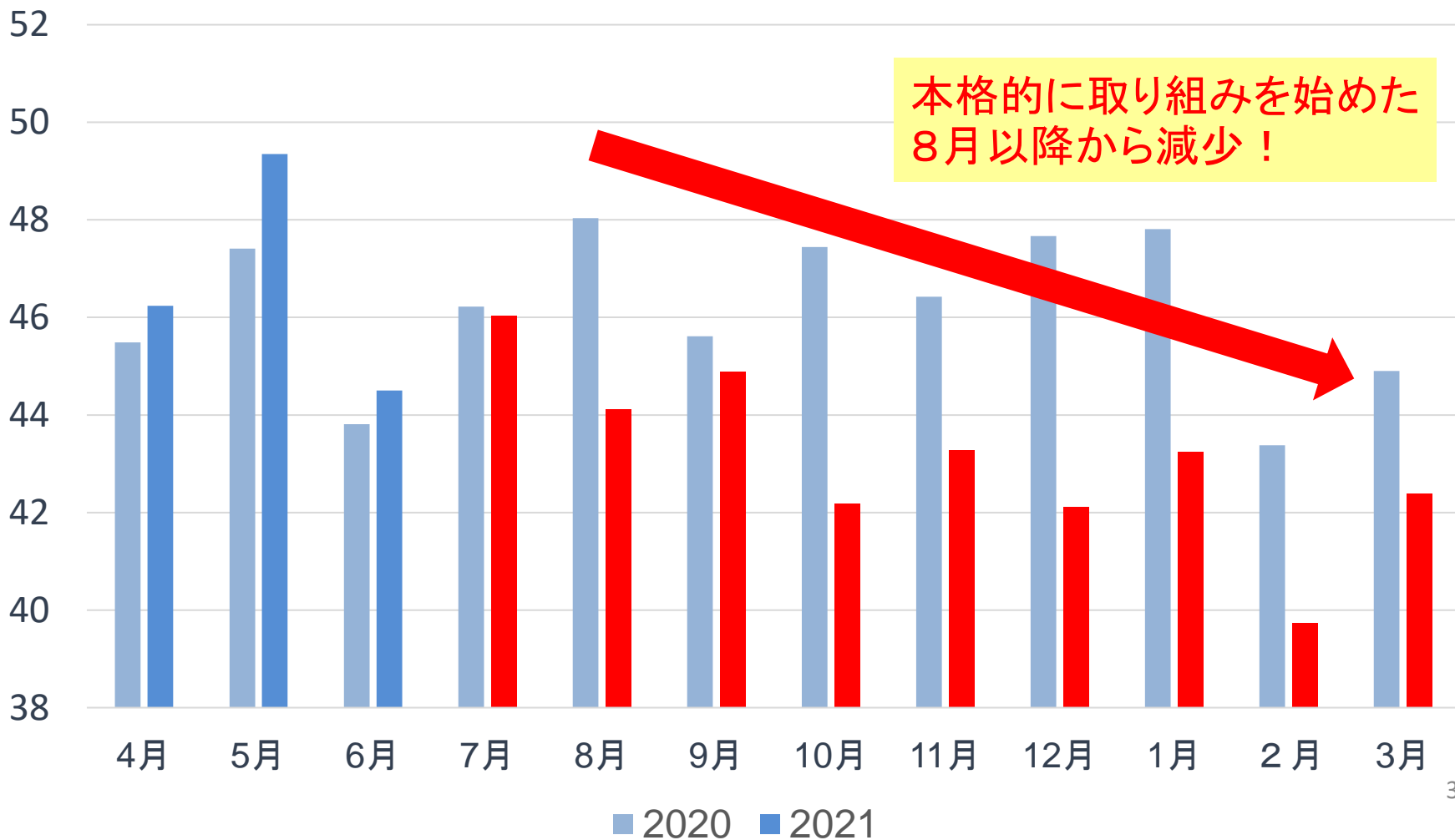




医師労働時間短縮計画作成の取組み

取組み成果

【月次比較】1ヵ月あたりの時間外勤務（平均）





医師労働時間短縮計画作成の取組み

取り組み成果

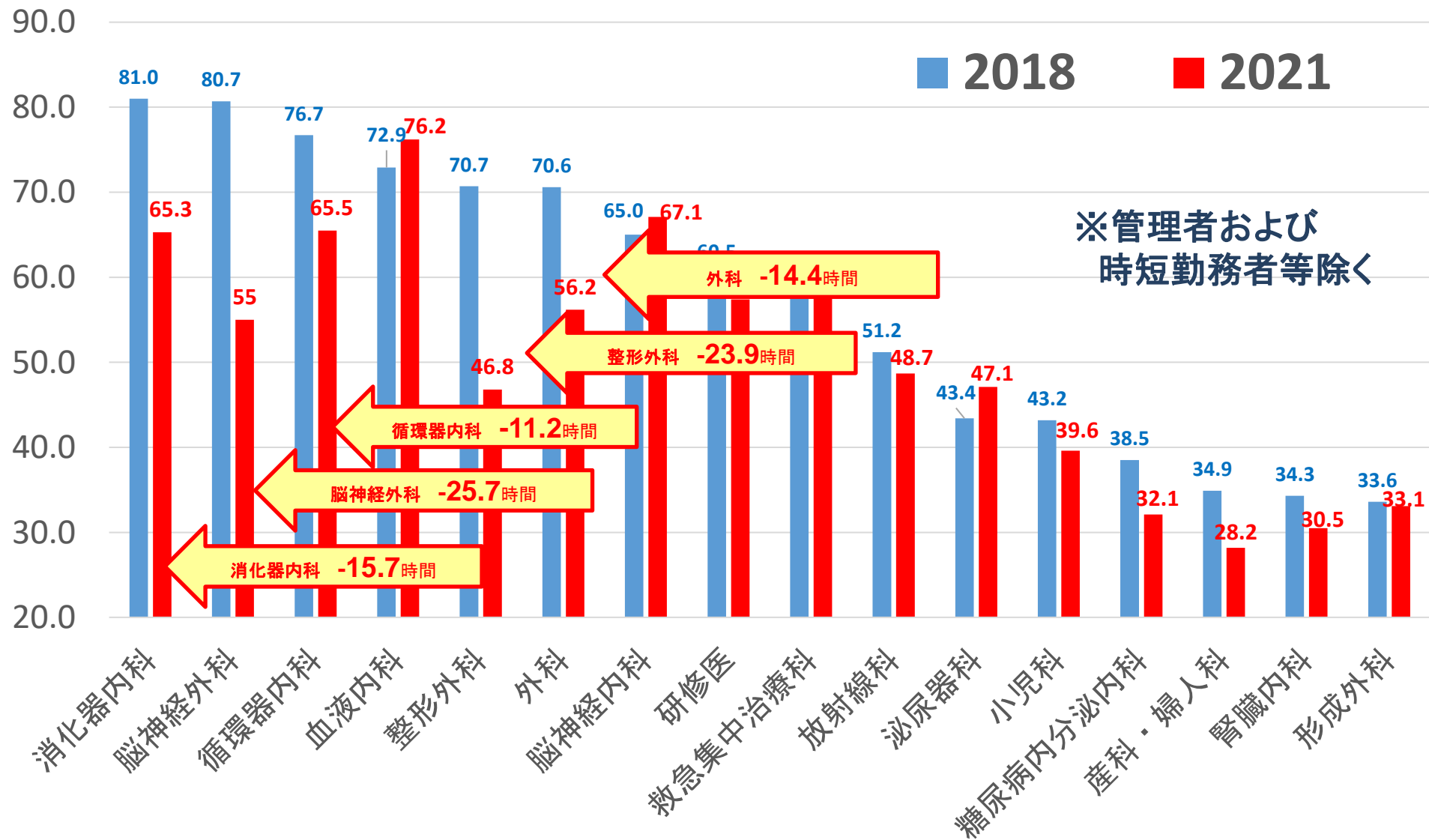
【年度別】1ヵ月あたりの時間外勤務（平均）





医師労働時間短縮計画作成の取組み

【診療科別】1ヵ月あたりの時間外勤務（平均）



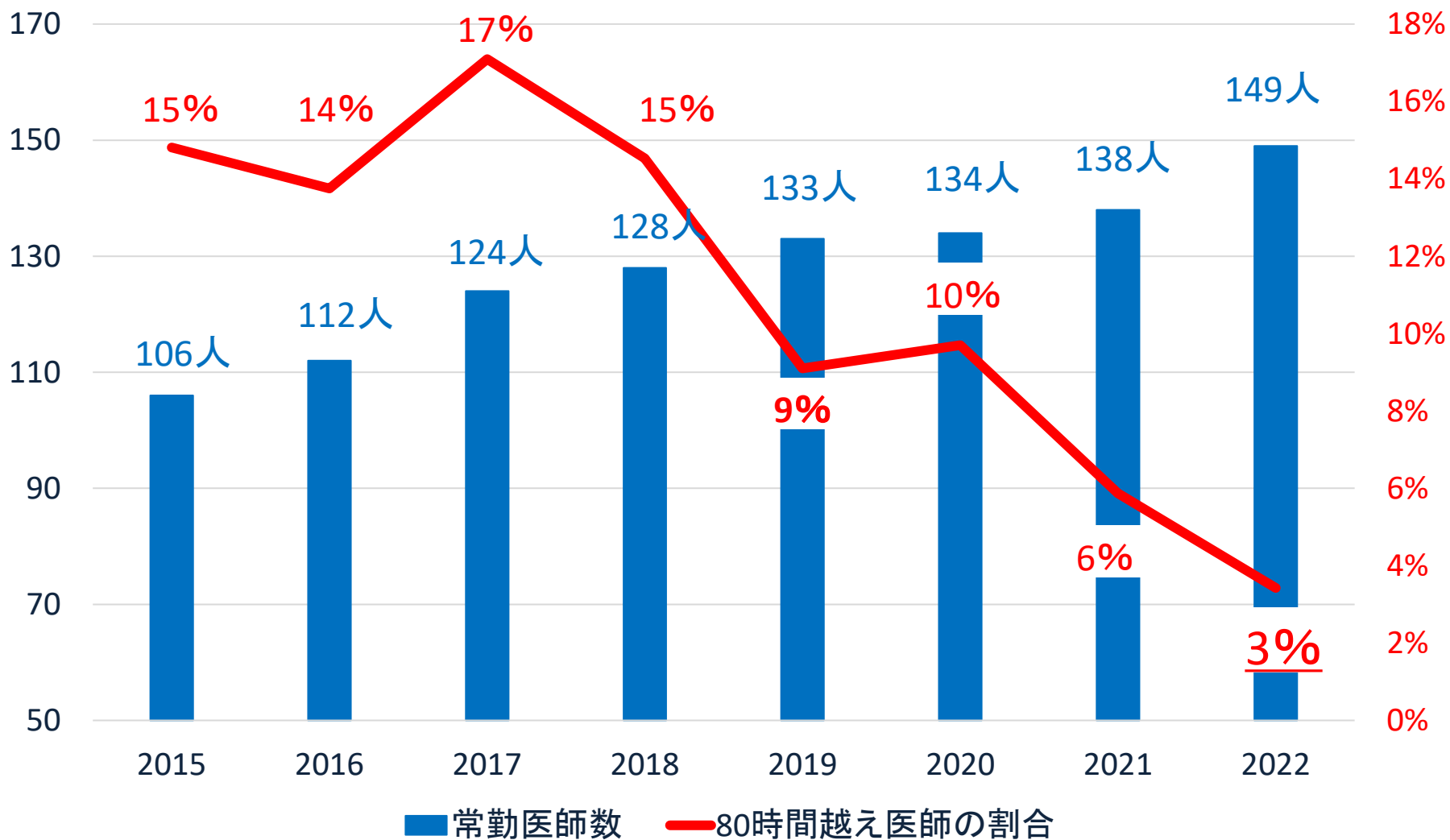


医師労働時間短縮計画作成の取組み

常勤医師数と80時間越え医師の割合

(常勤医師数)

(80時間
越え割合)



2023年度までの計画におけるB水準予定診療科

B水準予定（8診療科）

救急集中治療科 医師

循環器内科 医師

消化器内科 医師

脳神経内科 医師

整形外科 医師

外科 医師

血液内科 医師

産婦人科科 医師

2024年度以降の計画におけるB水準診療科

B水準（2診療科）

救急集中治療科 医師

血液内科 医師

B水準として申請するのは2つの診療科とした

これまでの労働時間削減の取組み、今年度の1ヶ月あたりの平均時間外労働、追加的健康確保措置に対応できるかを考慮し最終的に委員会で決定

B水準予定診療科

(2021vs2021年)

8 → 2



働き方改革は病院全体の意識改革

医師の働き方改革の推進には、

「管理者のリーダーシップと医師の意識改革」

が最重要！！

意識改革を起こし、習慣となり、それが当院の文化となるまでは

何度も繰り返し言い続けることが重要！！



働き方改革は病院全体の意識改革



医師の働き方改革で、残業を年間960時間以内にしてください！！

俺が若いころはずっと病院に泊まってたんや
若い医師は休みの日でも患者を診たいんや

そんなんいわれても...
〇〇部長がいるのに帰りにくいやん...
残業代減るやん...



今まで労務管理なんて考えることがなかった



働き方改革は病院全体の意識改革

所属長に勤怠マネジメント意識をもってもらう！

- ① 毎日、院長が部長医師の時間外承認実施
毎月、院長が全職員の時間外をチェック
- ② 医師の働き方改革の概要説明や
当院の時間外申請のルールを徹底
- ③ 診療科毎に時間外データ・勤怠エラー数を公開

所属長の労務管理に対する意識向上



- ・超過勤務時間の削減
- ・年次有給休暇の取得
- ・健康状態の把握

所属長が責任を持って部下の労務管理に取り組む



働き方改革は病院全体の意識改革

所属長の変化

恥ずかしいからエラー出ないように管理する方法を教えて

時間外が80超えそうやし、日当直、オンコール
交代させるわ

フレックス導入したら時間外減らせるんちゃう？

この業務、時間だけかかって無駄やと思うんやけど...



医師の働き方に
新たな文化

自らが対策を考え行動する組織風土

本日の内容

- 1) 済生会滋賀県病院概要
- 2) 医師の働き方改革の取組み
- 3) **医師の人事評価制度**
- 4) 時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ



医師の人事評価制度

医師人事評価制度
運用ガイドライン



社会福祉法人
恩賜財団 済生会滋賀県病院
SAISEIKAI SHIGA HOSPITAL

令和4年4月

2019年4月～

期首面談

- ・診療実績の目標設定
- ・時間外削減計画
- ・人員配置
- ・必要な機器
- ・その他、要望などをヒアリング



医師の人事評価制度

制度内容

評価内容	内容	評価項目数	手法
①行動評価	当院職員として求められる行動の実践度合いを評価する。(行動評価表)	5項目	垂直評価
②業績評価	科毎に目標を設定。(BSCの目標設定) その達成率と病院運営への貢献度を評価する。 (前期・後期2回評価する)	1～3項目	目標の達成率および 評価調整委員会 による評価
③特記事項	上記2つ以外の内容で、特別評価する内容があった場合に評価する。	加点項目 減点項目	評価調整委員会 による評価

	行動評価	業績評価	特記事項評価
院長	—	100点	±20点
院長以外	25点	75点	±40点

最終点数範囲	点数範囲幅	最終評価結果
120点以上	20	SSS
90点～119点	20	SS
80点～89点		S
65点～79点		A
50点～64点	15	B
49点以下	—	C

6段階で評価

年度初めに院長・事務部長・診療科責任者による
期首面談で目標値を設定！！



医師の人事評価制度

処遇反映

中間評価 (業績評価)	期末評価 (業績評価・行動評価・特記事項)
冬賞与へ反映	翌年度夏賞与へ反映

評価結果	SSS	SS	S	A	B	C
評価係数	1.4	1.3	1.2	1.1	1	0.9

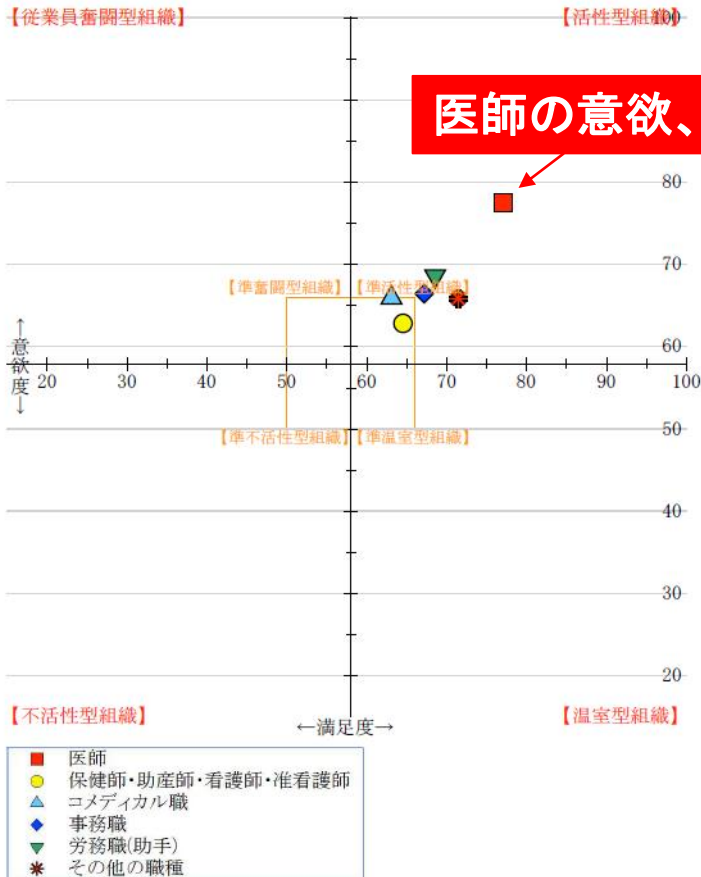
SSS評価なら賞与がなんと **1,4倍**



医師の人事評価制度

職員満足度調査 (2023年2月)

単純集計(職種別)分布

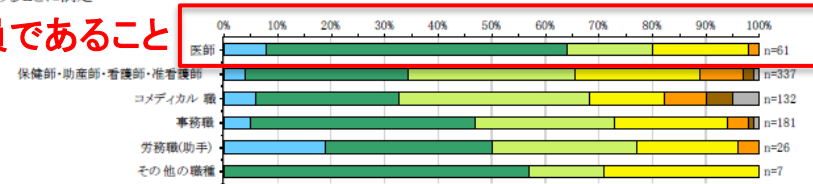


医師の意欲、満足度

6) 私は、当院の従業員であることに満足している

当院の職員であること

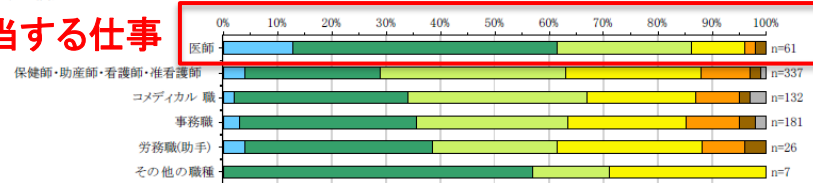
80%



4) 私は、自分が担当する仕事に満足している

自分が担当する仕事

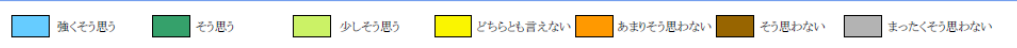
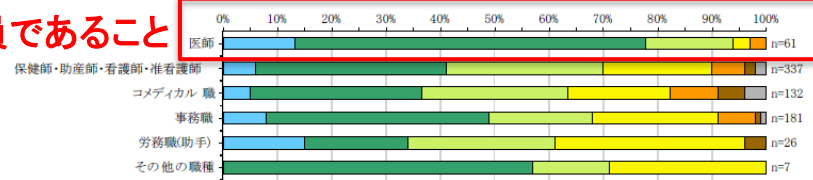
86%



5) 私は、自分の部署の一員であることに満足している

部署の一員であること

94%





医師の人事評価制度

満足度アップの要因は？

- 人事評価の処遇反映
- 定数無しの医師配置
- 希望医療機器の購入
- 通勤高速道路代支給

達成・承認・責任・成長

動機付け要因

➡ 医師の満足度向上

➡ 病院経営に対する意識向上

➡ 積極的な満足感は
「仕事の達成感」から生まれる

自らが対策を考え行動する組織風土



経営者のリーダーシップ

カテゴリー	設問番号	設問文
経営リーダーシップ	設問7	院長は、当院の“理想像”を明示している
	設問8	院長は、当院の将来を考えた判断・決断をしている
	設問9	当院は、院長の方針に従って行動している
経営リーダーシップ	設問7	64.6
	設問8	65.7
	設問9	72.0

◆ 病院ベンチマーク ■ 貴院

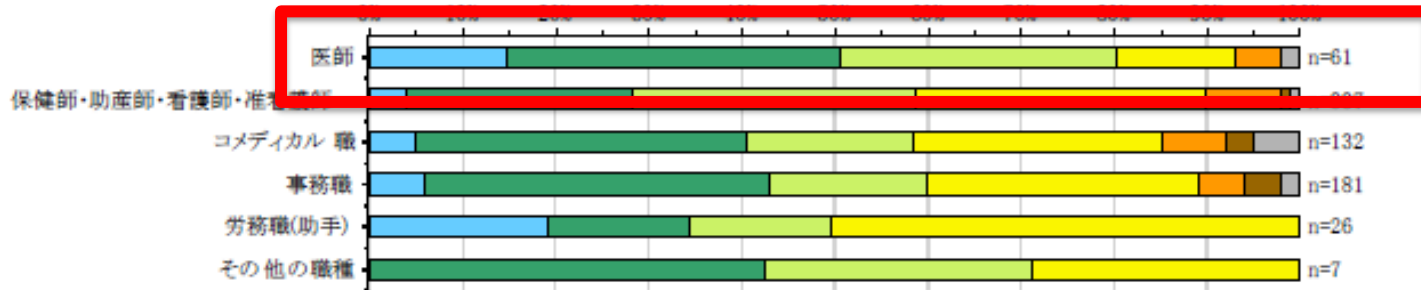


職員満足度調査
(2023年2月)

7) 院長は、当院の“理想像”を明示している

80%

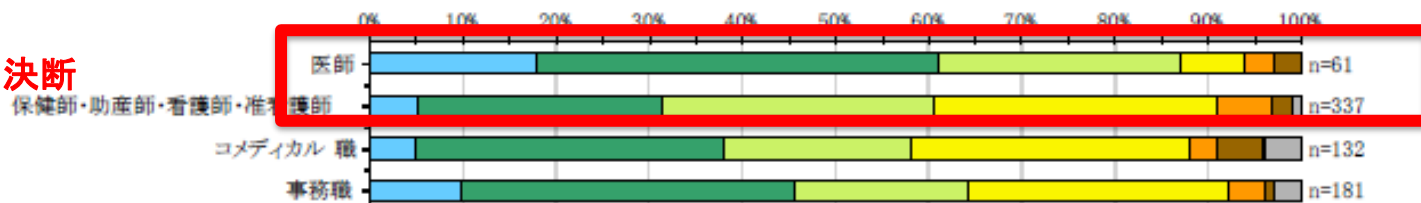
理想像を明示



8) 院長は、当院の将来を考えた判断・決断をしている

86%

将来を考えた判断・決断

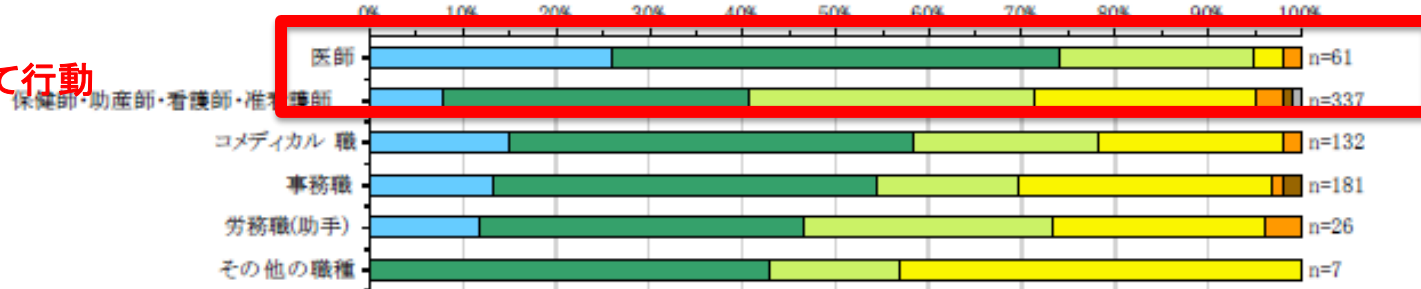


医師に対する影響力が高い！

9) 当院は、院長の方針に従って行動している

94%

院長の方針に従って行動



強くそう思う
 そう思う
 少しそう思う
 どちらとも言えない
 あまりそう思わない
 そう思わない
 まったくそう思わない

本日の内容

- 1) 済生会滋賀県病院概要
- 2) 医師の働き方改革の取組み
- 3) 医師の人事評価制度
- 4) 時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ



時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ

今後の取り組み

さらなる医師の確保

- ・ 不足診療科、非常勤医師、初期臨床研修医、専攻医を継続的に確保
- ・ 関連病院、大学訪問を継続し良好な関係を構築
- ・ 医学生の研修受入体制を強化（医学生から選ばれる病院を目指す）
- ・ 初期臨床研修医の指導体制を充実（専攻医の確保へ繋げる）

さらなる医師の業務分化

- ・ 病院（病棟）総合医の配置
一般的な医学管理、合併症予防や早期発見、食事・睡眠等の生活面の管理など、疾患を問わず共通するCareを医療技術部門と協働し担当
外科系疾患の術後管理

IT化による業務負担の軽減

電子カルテ入力の簡素化（音声入力等）

ICT、AI、RPA（Robotic Process Automation）等の活用



2022年4月
DX委員会設置



時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ

今後の取り組み

健康確保措置への対応

- ・ 勤務間インターバルへの対応
- ・ 連続勤務時間制限への対応
- ・ 代償休息が取得できる体制づくり



勤怠システムの変更

- ・ 勤務間インターバル、連続勤務時間制限に対する代償休息の自動付与
- ・ リアルタイムに労働時間を管理し警告する仕組み
- ・ 時間外100時間となる前の面接指導の実施
- ・ 自己研鑽時間、副業・兼業時間の管理





時間外労働を減らして働き甲斐のある職場へ

- ・ 時間外を減らしワークライフバランスのとれた働きがいのある職場へ！
- ・ **子育て支援**（院内保育所整備・扶養手当増額など）
- ・ 時間外手当に依存することの無い給与制度の構築
（医師の人事評価 → 全職種へ拡大！）

楽しく忙しく時間内に勤務！

「働きたい病院」を目指す！

ご清聴ありがとうございました

SAISEIKAI

SHIGAKEN
HOSPITAL

楽しく忙しく時間内に勤務！

「働きたい病院」を目指す！