

# 医師の働き方改革：

## 自主的・自律的な改善活動のすすめ

～医療勤務改善マネジメントシステムの効果的活用～

医師等の働き方改革に取り組まれている医療機関において、PDCAサイクルを活用して計画的に勤務環境改善をはかる仕組み（勤務環境改善マネジメントシステム）を効果的に運用していくための心得・気づき事項についてまとめてみました。（2024.5）R0版

- ◇ 2024年 4月から、（それまで適用猶予されていた）特定の医師についても、時間外労働時間についての上限規制が適用されました。
- ◇ 2024年3月末現在で、年間の時間外労働時間と休日労働時間の合計が960時間を超えている医師については、規制に該当する医師を抱える医療機関において、（おそくとも）2035年度末までに計画的に『労働時間の時短』に取り組み、960時間以下にすることが求められています。
- ◇ 各医療機関においては、（医師だけではなく）看護師等医療従事者の人材確保等の課題にも直面されていることと思います。
- ◇ 医師の労働時間短縮方策の1つとして「タスクシェア／タスクシフト」がありますが、「タスクシェア／タスクシフト」を進めるに当たっては、医師以外の医療従事者への影響も懸念されるところです。
- ◇ 医師の働き方改革は、医療機関全体の課題として位置づけ、当該医療機関全体で取り組むべき課題といえます。
- ◇ 平成26年10月に、医療機関の勤務環境改善に関する改正医療法の規定が施行され、そのなかで、各医療機関がP D C Aサイクルを活用して計画的に勤務環境改善に取り組む仕組み（勤務環境改善マネジメントシステム）が導入されています。
- ◇ 『医療勤務環境改善マネジメントシステム』は、『医療勤務環境改善』となっていますが、その根幹は、汎用的なものであり、他の業界（とりわけ製造業）においては実績のある手法です。

◇ 製造業やサービス業における『品質マネジメントシステム』、『環境マネジメントシステム』、『労働安全マネジメントシステム』といったものと共通するところがあります。

◇ マネジメントシステムを、効果的に機能させるためには、  
筆者の経験から、

⇒ トップ（経営者）が、その活動の必要性を説き、従業員の共感をえること

⇒ トップのやるき、たゆまぬ従業員への働きかけが大事

⇒ トップが、的確で具体的な目標（KGI）設定をする（=ゴールをきめる）こと

⇒ 目標設定が肝要

目標とは：経営管理のテキストでは、KGIやKPIとして取り上げられているもの

⇒ 職場全体で取り組むこと

具体的展開はボトムアップで

具体的にどういう取組みを行うか、目標（KPI）をどうするか等は、

KGIを受けて、現場の課題を一番知っている現場の皆で知恵を出し合い、

設定する

◇ 次ページ以降に、そのポイントを紹介しています。

なお、次ページ以降の資料は、講演において、口頭説明を主として、その理解を助けるための補足資料として作成したものであることにつき、ご理解ください。

誤用を避けるため、本サイトから離れて転載等による利用を禁じています。

## 医療の現場でも役立つマネジメントシステム

### 職場での事故防止のために-----

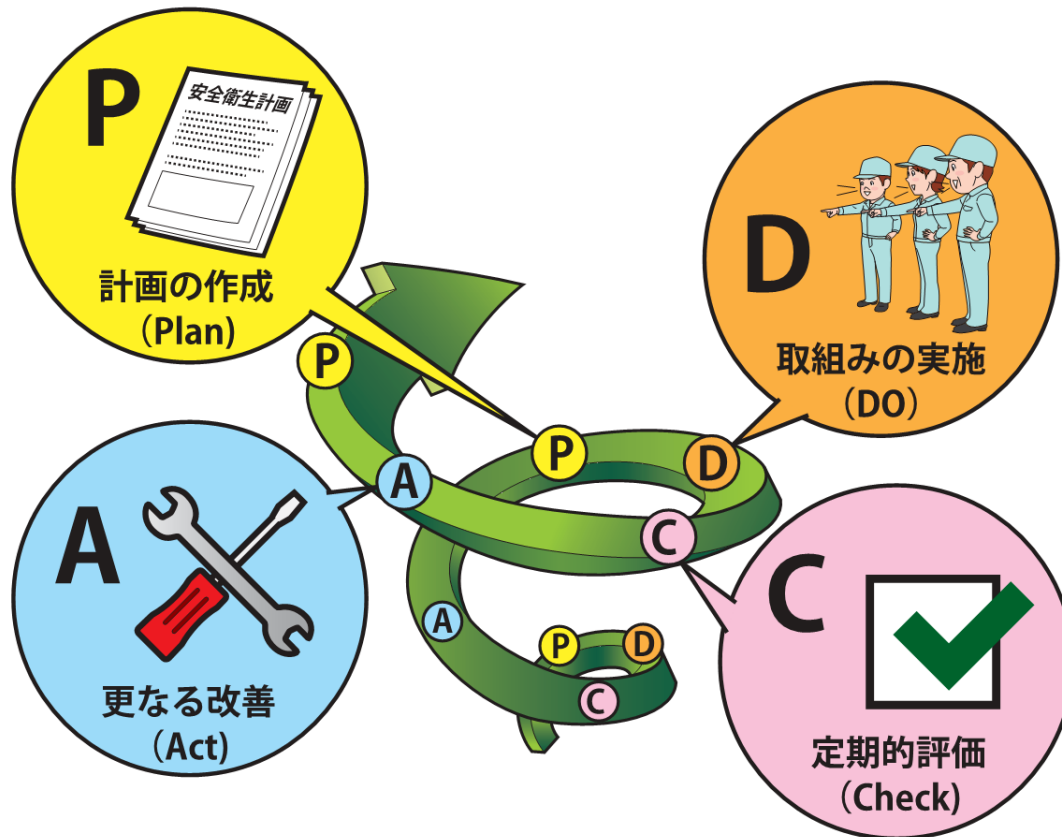
厚生労働省OSHMS指針が改正されました(令和元年7月1日適用)

# 労働安全衛生 マネジメントシステム

(略称 **OSHMS**) OSHMSで  
職場の安全衛生活動を組織的&効果的に!

スパイラルアップで安全衛生水準を引き上げよう

## PDCAサイクルをまわし、スパイラルアップしていく



## 1. OSHMSの目的

事業場では労働安全衛生法令や企業の自主的な取組に基づく様々な安全衛生活動が行われています。

OSHMSは、これらの法令や自主的な活動を組織的かつ体系的に運用管理するための仕組みです。OSHMSの中心であるPDCAサイクルで、事業場の安全衛生水準の向上に継続的に取り組むことによって、労働災害の防止のみならず、働く人すべてが健康で安全が確保できる職場の形成を目指します。

OSHMS : Occupational Safety and Health Management System

### 【筆者追記】

ISO : International organization for standardization 国際標準化機構（非政府機関）

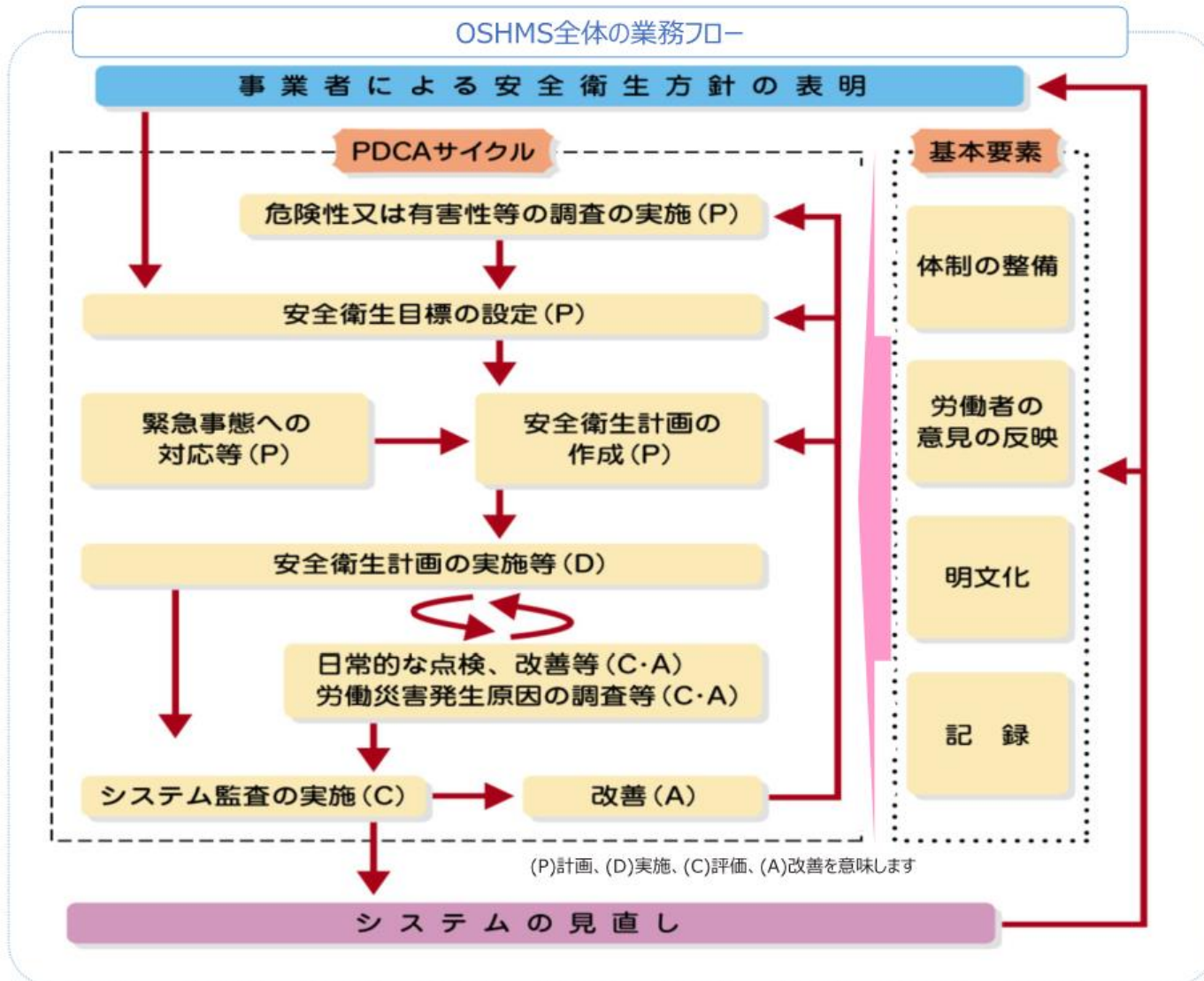
ISO 9001（品質マネジメントシステム）

ISO 14001（環境マネジメントシステム）

ISO 45001（労働安全マネジメントシステム）

## 2. OSHMS の特徴

- (1) 経営トップが安全衛生方針を表明することで、事業運営と一体となって運用できます。
- (2) 労働者の意見を OSHMS に反映することで、組織的に取り組むことができます。
- (3) OSHMS には、計画（Plan）－実施（Do）－評価（Check）－改善（Act）が組み込まれており、PDCA サイクルが回る仕組みとなっています。
- (4) 明文化、記録化により、安全衛生活動を確実に実施し、ノウハウを継承できます。
- (5) 危険性又は有害性の調査（リスクアセスメント）及びその結果に基づく措置の実施により、災害を起こす前の予防的管理が可能になります。





## ◇PLAN：計画

- 1：はじめにKGIあり：トップアップマネジメント
- ・現状分析、把握 例えはSWOT分析法による
  - ・自社にとっての強み・弱みとは
  - ・経営上の課題、優先度・緊急度

- 2：KGIを達成するための重要な要素は何か
- ・例えは、KSF分析法、ロジックツリー法をつかって

- 3：KSF分析結果について具体的な取組み・活動の指標（KPI）設定
- ・例えは、体系的に行うためにロジックツリー法をつかって

- 4：各取組み・活動に係る評価指標KPI（観察指標）の設定

- 5：アクションプランの策定
- ・各取組み・活動について
  - ・だれが（実施部署・実施責任者）
  - ・いつまでに
  - ・どういう取組みを（具体化）

例えは3年間でゴール  
を目指す場合の例  
⇒ シート11

◇ **DO : P L A N**にもとづき各取組みの実施

◇ **C H E C K** : 中間レビュー

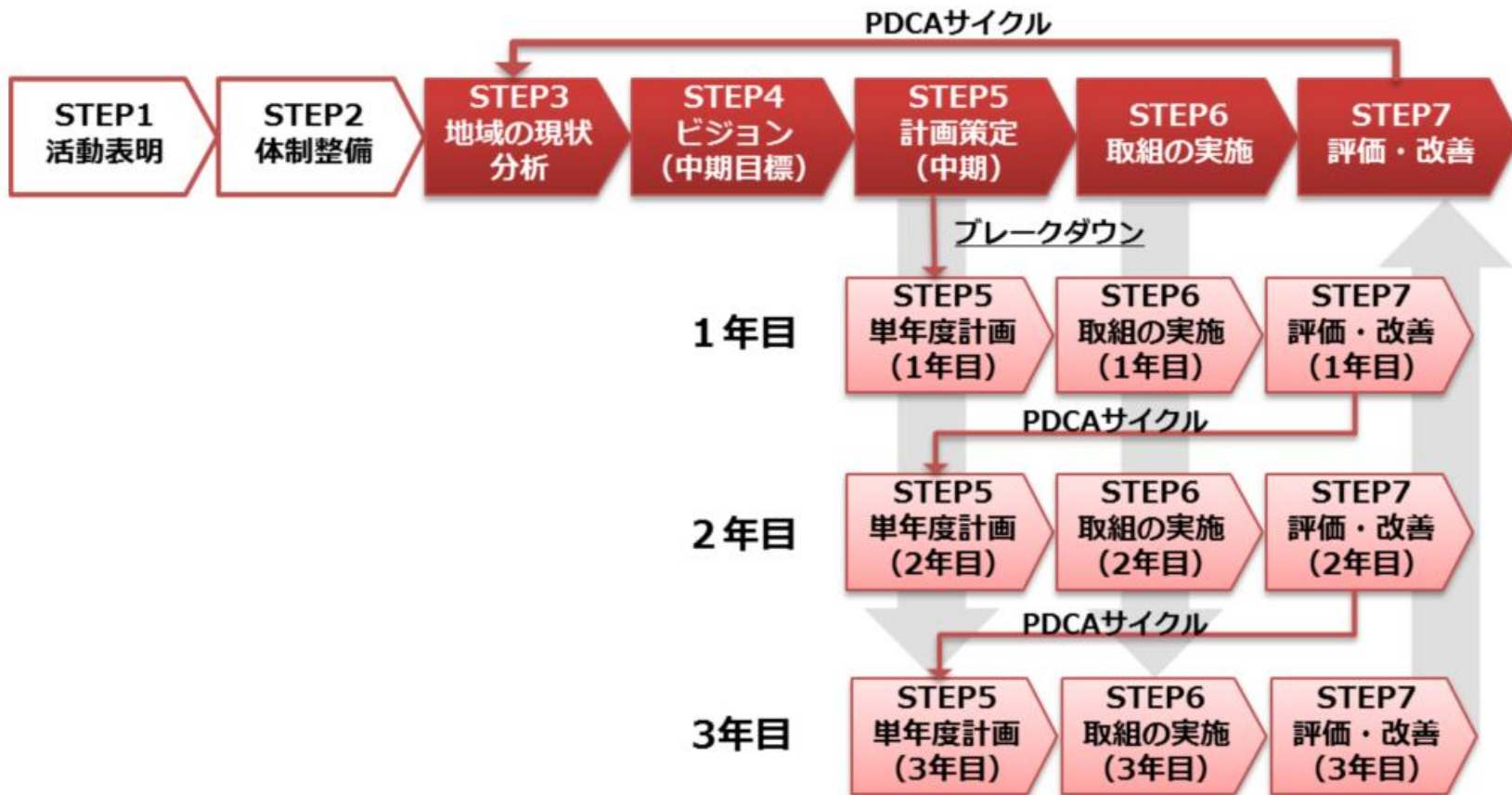
◇ **C H E C K & A C T ( A C T I O N )** : トップマネジメント・期末レビュー

- ・ K P I の達成度確認
- ・ (未達成指標がある場合) 要因分析
- ・ 軌道修正、別の取組みの採択もあり

⇒ **次サイクルのアクションプラン (取組み計画) に反映**

## PDCAサイクルをまわす

＜中長期目標の推進例（目標を3か年とした場合）＞



(定義)

第二条 この指針において次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

一 医療勤務環境改善マネジメントシステム

病院又は診療所において、次に掲げる事項を体系的かつ継続的に実施する医療従事者の勤務環境の改善に係る一連の自主的活動に関する仕組みであって、当該病院又は診療所における業務実施に係る管理と一体となって運用されるものをいう。

Plan

イ 勤務環境の改善に関する方針(以下「改善方針」という。)の表明【第4条】  
及び勤務環境の改善の実施に係る体制の整備【第5条】

Plan

ロ 勤務環境に関する現状の分析(以下「現状分析」という。)【第6条】、  
勤務環境の改善に関する目標(以下「改善目標」という。)の設定【第7条】  
及び勤務環境の改善に関する計画(以下「改善計画」という。)の作成【第8条】

Do

ハ 改善計画の実施【第9条】

Check

ニ 改善目標の達成状況及び改善計画の実施状況の評価(以下「評価」という。)並び  
にこれを踏まえた改善目標及び改善計画等の見直し【第10条】【第11条】

Act

## Plan

### (改善方針の表明)

**第四条** 病院又は診療所の管理者は、改善方針を表明し、当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員に周知を図るものとする。

2 改善方針は、次の事項を含むものとする。

- 一 医療従事者の勤務環境の改善を通じて、医療従事者の確保及び定着並びに患者の安全及び健康の確保を図ること
- 二 当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員の協力の下に、勤務環境を改善する活動を組織全体で実施すること
- 三 職種にかかわらず、医療従事者の勤務環境の改善を図ること
- 四 医療勤務環境改善マネジメントシステムに従って行う措置を適切に実施すること

## Plan

### (体制の整備)

**第五条** 病院又は診療所の管理者は、医療勤務環境改善マネジメントシステムに従って行う措置を適切に実施する体制を整備するため、次に掲げる事項を行うものとする。

- 一 当該病院又は診療所の管理者の適切な関与の下、当該病院又は診療所の実情に応じ、**多様な部門及び職種の構成員により構成される協議組織**(第十二条において「協議組織」という。)を設置(当該病院又は診療所における安全衛生委員会等の既存の組織を活用することを含む。)すること。
- 二 医療勤務環境改善マネジメントシステムの各過程ごとに必要な事項を記録し、その内容について当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員が確認できるような体制を整備すること。
- 三 その他医療勤務環境改善マネジメントシステムに実効性を持たせるために必要な体制の整備を行うこと。

## Plan

### (現状分析)

**第六条** 病院又は診療所の管理者は、手引書に示された手法等を参考として、当該病院又は診療所における医療従事者の勤務環境に関する**現状を定量的及び定性的に把握**し、客観的に分析するものとする。

2 病院又は診療所の管理者は、前項の分析の結果を踏まえ、当該病院又は診療所全体の状況を勘案して優先的に実施する措置を決定するものとする

## Plan

### (改善目標の設定)

**第七条** 病院又は診療所の管理者は、改善方針に基づき、次に掲げる事項を踏まえ、**改善目標を設定し、当該目標においては、可能な限り一定期間に達成すべき到達点を明らかにするとともに、当該目標を医療従事者その他の職員に周知するものとする。**

- 一 現状分析の結果
- 二 手引書に示された目標設定の際に留意すべき事項等



## Plan

### (改善計画の作成)

**第八条** 病院又は診療所の管理者は、改善目標を達成するため、現状分析等に基づき、一定期間に係る改善計画を作成するものとする。

2 改善計画は、改善目標を達成するための具体的な実施事項、実施時期、実施の手順等について定めるものであり、次に掲げる事項のうち、当該病院又は診療所の状況に応じて必要な事項を定めるものとする。

- 一 働き方の改善に関すること
- 二 医療従事者の健康の支援に関すること
- 三 働きやすさの確保のための環境の整備に関すること
- 四 働きがいの向上に関すること
- 五 その他必要な事項

3 改善計画は、手引書に示された留意事項、様式等を参考として作成するものとする。

## Do

### (改善計画の実施)

**第九条** 病院又は診療所の管理者は、改善計画に定めた事項を適切かつ継続的に実施するものとする。

2 病院又は診療所の管理者は、改善計画の内容及びその進捗状況について当該病院又は診療所の医療従事者その他の職員に周知するとともに、その進捗状況を踏まえ、必要があると認めるときは、改善計画に定めた事項について修正するものとする。

## Check・Act

### (評価及び改善)

- 第十条 病院又は診療所の管理者は、手引書等を参考として、あらかじめ評価を実施する手順及びその実施者を定めるものとする。
- 2 評価の実施者は、改善計画の期間の終了時に評価を実施し、その結果について病院又は診療所の管理者に報告するものとする。
  - 3 病院又は診療所の管理者は、次回の改善目標の設定及び改善計画の作成に当たって前項の評価の結果を反映する等の必要な改善を行うものとする。

## マネジメントレビュー

### (医療勤務環境改善マネジメントシステムの見直し)

- 第十一条 病院又は診療所の管理者は、前条の評価及び改善の結果を踏まえ、**定期的**に、当該病院又は診療所における医療勤務環境改善マネジメントシステムの妥当性及び有効性を確保するため、改善方針の見直し等の医療勤務環境改善マネジメントシステムの全般的な見直しを行うものとする。

## 現状分析・現状把握からスタート

- 自機関の**課題**・**魅力が把握**できているか

⇒ 例えば、SWOT分析による

- 経営層と職員との認識のずれはないか

⇒ 意識調査、聞き取り、アンケートによる

- 課題は把握しているが、どれが自機関の**最優先課題**なのか

⇒ 優先順位の設定  
重要度、影響度、費用対効果等の観点から

## 現状分析の例：SWOT分析

	目的に対してプラスの要因	目的に対してマイナスの要因
内部環境	<p><b>S（強み）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・診療科が多い。</li> <li>・専門性の高い病院との連携体制がとれている。</li> <li>・経験の豊富な医療スタッフが多い。</li> </ul>	<p><b>W（弱み）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療スタッフの平均年齢が高い。</li> <li>・人件費が高騰してきた。</li> <li>・医療スタッフの定着率が低い（離職率が他所に比べて高い）</li> </ul>
外部環境	<p><b>O（機会）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣人口の高齢化が進んでいる。</li> <li>・近くにニュータウンができた。</li> </ul>	<p><b>T（脅威）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣人口の高齢化が進んでいる。</li> <li>・近隣に大型病院ができた。</li> </ul>

## ◇喫緊の課題・課題解決：

厳しい勤務環境にある**医師や看護師等**が健康で安心して働くことができる環境整備をはかること  
【時短だけではない】

## ◇その結果として：

医療スタッフにとって

働きやすい職場、働きがいのある職場の実現

⇒ （経営者にとって）雇用の質の向上

⇒ （患者にとって）医療の質の向上

【三方よし】

## <指標の種類>

ミッション  
(理念)



ビジョン  
(中長期的目標)

**KGI : Key Goal Indicator**

最終成果を示す指標



戦略・施策  
(中長期的取組)

**KPI : Key Performance Indicator**

最終成果に向けた取組を管理する指標（結果指標）



単年度計画

**KPI : Key Performance Indicator**


最終成果に向けた取り組みプロセスを管理する指標（先行指標）

補注) KPI : 一般的なビジネス書では「重要業績評価指標」とも呼ばれている  
ゴールに至るまでの中間評価・プロセス評価に使われる  
KGIに、関連するものであること

## ステップⅠ：KGIの設定 ※設定時の心得・シート25

- ・ 何を
- ・ いつまで (〇〇年度末までに)
- ・ どの程度 (××年度実績の△%減少させる)

KSF: Key Success Factor  
(重要成功要因)分析の  
プロセス



ステップⅡ：KGIを達成するために必要となる要素分析  
体系的に、例えば、ロジックツリー（系統樹）を使って

- ・ 要素（「取り組み方策」等）の抽出
- ・ 要素相互の関係性確認（もれ、重複、独立／従属）

## ステップⅢ：KPIの設定 ※設定時の心得・シート25

(適当な数であること・多すぎず)

- ・ ステップⅡで抽出した各要素について、観察可能な、なるべく定量的な指標に落とし込む

※関連性のイメージ（定量的な指標となる場合もあるが----工夫を）

$$KGI = KPI \textcircled{1} + KPI \textcircled{2}$$

$$KGI = KPI \textcircled{1} \times KPI \textcircled{2}$$



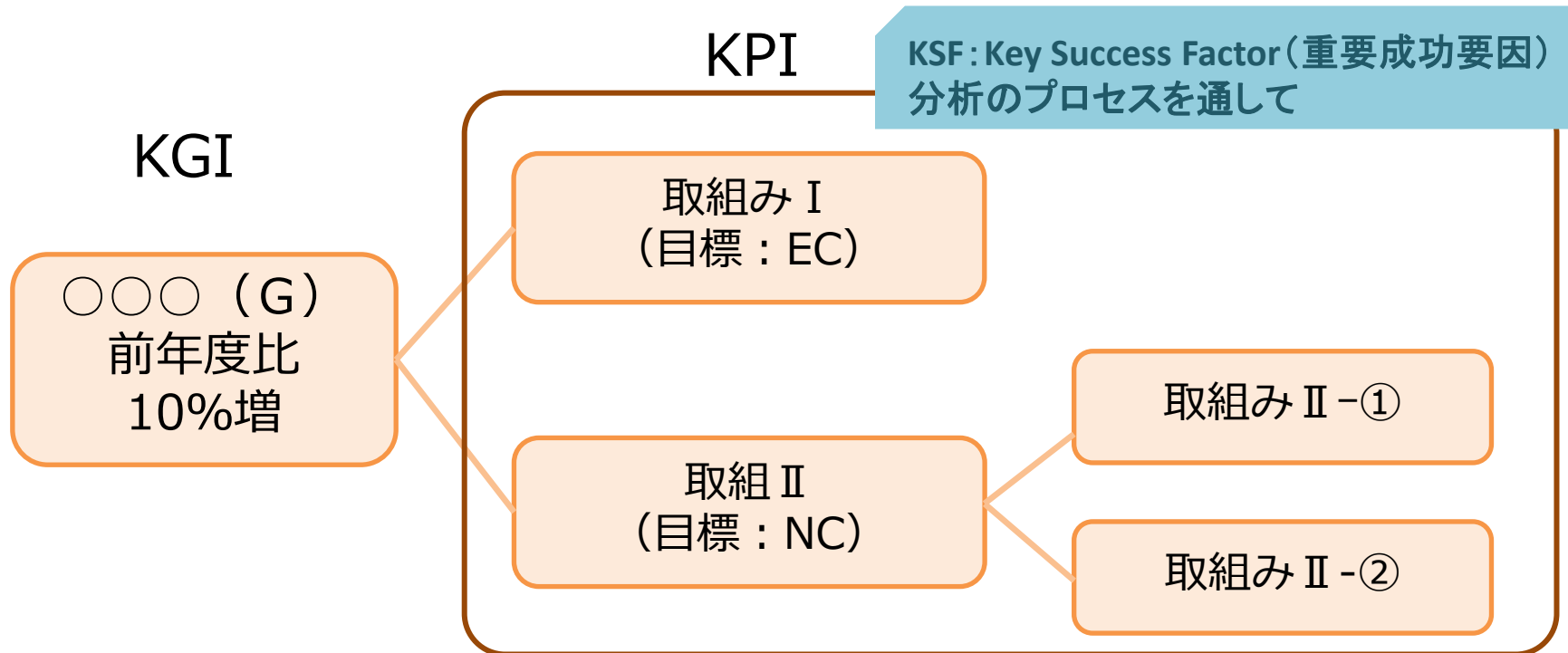
## ※目標設定時の心得

### SMARTの法則：

- Specific（具体的）
- Measurable（測定可能である）
- Achievable（達成可能である）
- Relevant（関連性がある） ※Realisticとしている文献もある
  - ⇒ **KPIは、KGIとの関連性があること**
  - ⇒ 全てのKPIが目標達成したときKGIも目標達成していること
- Time-bound（期限が明確である）

**KGI** : Key Goal Indicator ・ 重要目標達成指標 (最終目標)

**KPI** : Key Performance Indicator ・ 重要業績評価指標 (プロセス目標)



イメージとして：個々のKPIが達成されているとき、KGIも達成できていること  
本例では、2つのKPIは、KGIの構成要素（2つで100%の構成要素）であり、  
各々が定量値であることから、 $G = EC + NC$