



# 面接指導 & マネジメントシステム

鹿児島県 医療勤務環境改善支援センター 新屋 尋崇



## 目次

- ・長時間労働を行う医師への面接指導
- ・医療勤務環境改善マネジメントシステム

ポイントを再確認します

## 長時間労働を行う医師への面接指導

### ポイント ▶ すべての医療機関の義務 (医療法・労働基準法)

- ▶ 労働安全衛生法に基づくいわゆる産業医面談とは異なる  
新しい面接指導の仕組み

3

## 長時間労働を行う医師への面接指導

### ポイント ▶ 1か月100時間以上の時間外・休日 労働が見込まれる医師が対象

- ▶ 副業・兼業先の労働時間を通算して1か月100時間以上の  
時間外・休日労働が見込まれる場合は対象
- ▶ A水準の医師であるか、特例水準の医師であるかを問わない

医師を受け入れている医療機関にも  
面接指導の実施義務がかかります

4

## 長時間労働を行う医師への面接指導

### ポイント ▶ 医師が複数の医療機関で勤務している場合（副業・兼業）

- ▶ 勤務している医療機関の1つで面接指導を受けた場合、面接指導を受けた医師等が、他の医療機関に結果を提出することで、提出を受けた医療機関でも面接指導実施済にできる

5

## 長時間労働を行う医師への面接指導

医師の時間外労働の上限規制に関するQ & A  
(令和6年2月26日再追補分)より

### ポイント ▶ 管理監督者である医師も対象

安衛法第66条の8の3により、  
事業者は、管理監督者であるか否かを問わず、労働者である医師の労働時間の状況を把握します

- ▶ 管理監督者である医師に対しても、その医師が診療に従事している場合には、必要な面接指導を実施する必要がある

医療法第108条により、労働時間の状況に基づき、  
1か月100時間以上の時間外・休日労働が見込まれる  
場合に面接指導を実施することになります

6

## 長時間労働を行う医師への面接指導

### ポイント ▶ 必要な面接指導を実施していない場合

医療法第25条第1項

- ▶ 立入検査で実施状況が確認され、指導や改善命令の対象  
☞ 改善命令に従わない場合は罰則の対象です
- ▶ 労働基準監督署による指導や罰則の対象（労基法第141条第3項）

6か月以下の懲役  
又は30万円以下の罰金

7

## 長時間労働を行う医師への面接指導

### ポイント ▶ 面接指導実施医師の確保

医療機関の管理者は、その医療機関に勤務する医師の  
面接指導実施医師になれません

- ▶ 面接指導実施医師になるためには講習会の受講が必要  
☞ 産業医でなくとも、面接指導実施医師になれます
- ▶ 産業医でも面接指導実施医師となるには講習会の受講必要

▶ 面接指導実施医師養成ナビ



8

# 長時間労働を行う医師への面接指導

時間外・休日労働が1か月155時間を超えた場合、労働時間の短縮のために必要な措置を**必ず**講じます

## ポイント ▶ 面接指導の**実施**・就業上の**措置**

A水準の医師は、「疲労の蓄積が認められない場合」は時間外・休日労働時間が1か月100時間に達した後に遅滞なく面接指導を実施すれば足りません

- ▶ 時間外・休日労働が**1か月100時間に達する前に**、面接指導を行う 自院のルールを定めます
- ▶ 面接指導の結果を踏まえた**対応を検討・実施** 産業医と連携します

面接指導結果・意見書は5年間保存します

**A水準の医療機関の仕様もご確認ください!** (2024/5)

### 長時間労働を行う医師への面接指導のポイント

- 2024年4月から、**全ての医療機関で、長時間労働を行う医師への面接指導の実施が義務化**されました（医療法、労働基準法）。
- 労働安全衛生法に基づいたゆるやかな産業医面談とは異なる新しい面接指導の仕組みです。
- 将来にわたって質の高い安全な医療を提供していくためにも、**面接指導を確実に実施し、医師の心身の健康を確保していきましょう。**

#### 1 面接指導の対象となる医師（面接指導対象医師）

1か月100時間以上の時間外・休日労働が見込まれる医師が対象です。

- A水準の医師であるか、特別水準の医師であるかを問わず対象となります。
- 自院だけでは1か月100時間に満たない場合でも、**副業・兼業先の労働時間を通算して1か月100時間以上になることが見込まれる場合には対象**となります（※）。

※ この場合、例えば大学病院等から医師を受け入れている医療機関にも**面接指導の実施義務がかかります**ので、適切なルールづくりや手続の整備が必要となります。（裏面）

**<必要な面接指導を実施していない場合>**

医療法では、**医療法第25条第1項に基づく立入検査で実施状況が確認され、指導や改善命令の対象**となります。改善命令に**従わない場合は罰則の対象**となります。

労働基準法では、**労働基準法第141条第3項の違反として労働基準監督署による指導や罰則の対象**となります。

医療法、労働基準法ともに、罰則の内容は、6か月以下の懲役又は30万円以下の罰金とされています。

具体的な面接指導の実施手順については、「長時間労働医師への健康確保措置に関するマニュアル」（改訂版）や、「いきさそ」に掲載の解説資料もご参照ください。

### 2 面接指導の適切な実施に向けたチェックリスト

#### 面接指導対象医師の特定に向けて

- 面接指導の対象となる医師を把握していますか。
  - ✓ 面接指導の対象となる医師の特定は、適切な労働時間の把握が前提になります。
  - ✓ 労働時間の確認は、原則として客観的な方法で行う必要があります。やむを得ず自己申告を行う場合には、「労働時間適正把握ガイドライン」に基づく措置を講じてください。

#### 面接指導実施体制の構築に向けて

- 面接指導実施医師を確保していますか。
  - ✓ 面接指導は「面接指導実施医師」が実施します。面接指導実施医師になるためには、厚生労働省の面接指導実施医師養成講習会を受講する必要があります。
  - ✓ 医療機関の管理者は、その医療機関に勤務する医師の面接指導実施医師になれません。
  - ✓ 自院以外に所属する医師であっても面接指導実施医師になることができます。必要に応じて他の医療機関とも連携して、面接指導対象医師に対して十分な数を確保してください。

#### 面接指導の実施に向けて

- 適切な時期に面接指導を実施していますか。
  - ✓ 時間外・休日労働が1か月100時間に達する前に面接指導を行ってください。そのためには、時間外・休日労働が80時間前後となるタイミングで実施するなど自院のルールを定めてください。
- 医師が安心して面接指導を受けられる環境を整備していますか。
  - ✓ 直属の上司を面接指導実施医師としないなど、マッチングへの配慮等をお願いします。

#### 就業上の措置の実施に向けて

- 面接指導の結果を踏まえた対応を検討/実施していますか。
  - ✓ 面接指導の結果を踏まえて、必要な場合には就業上の措置を実施する必要があります。産業医と連携しながら、労働時間の短縮や宿直の回数の減少などの措置を検討してください。
  - ✓ 医師の時間外・休日労働が1か月155時間を超えた場合、労働時間の短縮のために必要な措置を必ず講じてください。
- 面接指導の結果を適切に保存していますか。
  - ✓ 面接指導結果・意見書は5年間保存しなければなりません。

#### <医師が複数の医療機関で勤務している場合（副業・兼業）>

- 勤務している医療機関の1つで面接指導を受けた場合、面接指導を受けた医師等が、他の医療機関にその面接指導の結果を提出することで、提出を受けた医療機関でも面接指導実施済みとすることができます。
- そのため、**いずれの医療機関で面接指導を実施するか、どのように面接指導の結果を提出するかについて、あらかじめ医師や他の医療機関と話し合うなどして決定しておくことが必要です。**



長時間労働を行う医師への面接指導のポイント



具体的な面接指導の実施手順については、「長時間労働医師への健康確保措置に関するマニュアル」（改訂版）や、「いきさそ」に掲載の解説資料もご参照ください。



## 目次

- ・長時間労働を行う医師への面接指導
- ・医療勤務環境改善マネジメントシステム

マネジメントシステムをイメージできるように  
利用法の一つを提案します

11

いきなりSTEP 1に行くのではなく、  
事前準備の段階を入れました

- ☞ 未来の社会とその脅威 (STEP 1の準備)
- ☞ 経営理念や方針 (事業計画) (同上)
- ・マネジメントシステム STEP 1～7

12

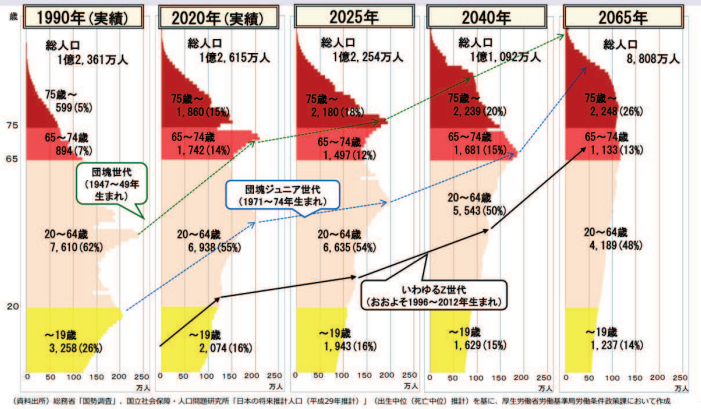
## 未来の社会とその脅威

# まずは、未来の社会像を考えてみます



### 日本の人口ピラミッドの変化

・団塊の世代が全て75歳となる令和7（2025）年には、65歳以上が全人口の30%となる。  
 ・令和22（2040）年には、人口は1億1,092万人に減少し、65歳以上は全人口の35%となる。



新しい時代の働き方に関する研究会 報告書 参考資料 より



Resas 地域経済分析システム より



## 未来の社会とその脅威

例えば…

超少子高齢化ということは…

最低賃金 1,500円ということは…

成長分野への労働移動ということは…

共働き世帯が非常に多いということは…

…など

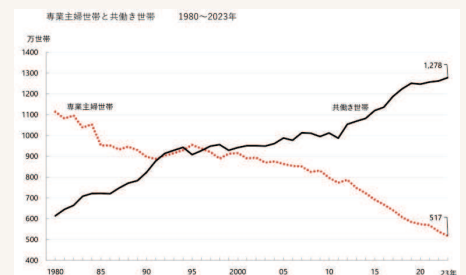
自医療機関への「**脅威・危機**」を考えます



内閣府 ホームページ より



JILPT 早わかり グラフでみる長期労働統計 より



# ！ 「茹でガエル」にならないように注意します

「現状維持バイアス」や「課題の後回し」、  
「緩い変化には対応しづらい」ことなどにより、  
**ゆっくりと進行していく危機**については管理が後手後手となり、  
気がつけば手遅れとなる恐れがあります

ゆっくりと進行していく危機については、  
トップが「やる」と決断し、周知徹底します。

## 経営理念や方針（事業計画）

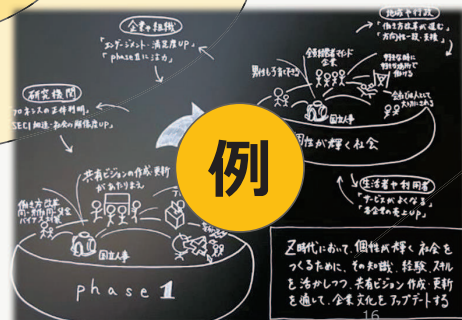
### 何のために（理念）何がしたいのか（方針）

どうありたいのか

次に、それをはっきりさせます

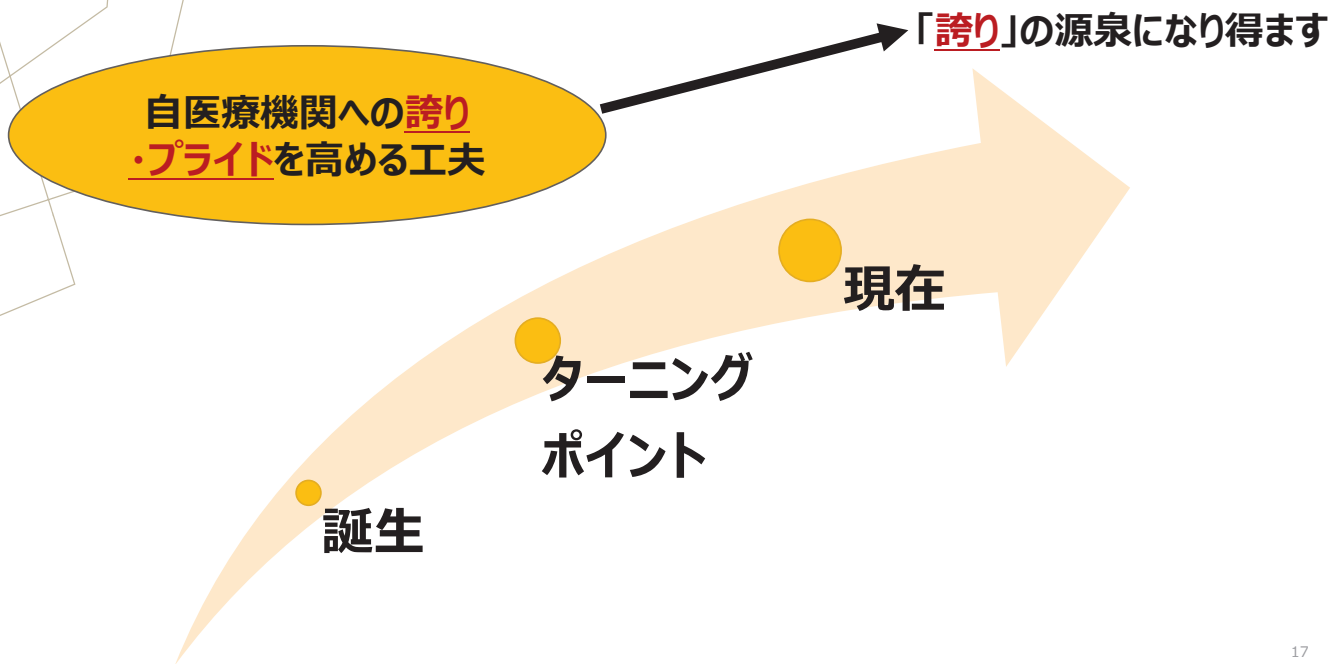


（参考）絵で描くと伝わりやすくなります





その際に、組織の「**歴史**」なども振り返ってみます



▶▶▶STEP1

以上を踏まえ、トップの決意を宣言してみます

【**未来の社会像及び危機**】から、提供したい医療のためには、勤務環境改善の取り組みが不可欠です。

したがって、自医療機関（全体）が、「雇用の質」を向上させるマネジメントシステムを導入して、勤務環境改善の取組をスタートさせます。また、医療スタッフの安全と健康**例**保することが、医療の質を高め、患者の安全と健康を守ることにもつな갑니다。

これは、【**経営理念**】という創業時からの哲学や、【**方針・事業計画**】ともつながっており、働きやすさや働きがいの向上等を通し、採用・定着、医療の質向上、患者満足度向上にも資する取り組みです。



「**周知**」は、最初だけではなく  
継続して行います

前スライド

- ・勤務環境改善の必要性
- ・危機感
- ・過去は否定せず
- ・できるだけ数字等を活用
- ・自医療機関に対する「**誇り・プライド**」を高める工夫

私たちは、どうありたいのか  
何のために役立ちたいのか  
「**歴史**」

▶▶▶ **STEP 2**

トップの積極  
的な関与

推進体制（チーム等）を決めます



支援  
ツール

いきサポ 医療勤務環境改善  
マネジメントシステム関係 より

- ▶ ○○病院未来創造チーム
- ▶ 院長 ○○ ○○
- ▶ 位置づけ・組織図（略）
- ▶ 【メンバー】
- ▶ リーダー ○○ ○○（所属・**例** 役職）
- ▶ サブリーダー ●● ●（所属・役職）
- ▶ メンバー × ××（所属・役職） …
- ▶ 令和6年度 運営方針・その他の特記事項（略）
- ▶ 令和6年11月20日設置
- ▶ 同日 院内ツールで周知

多職種のチーム  
医療機関全体への  
取り組み



## 現状分析をします

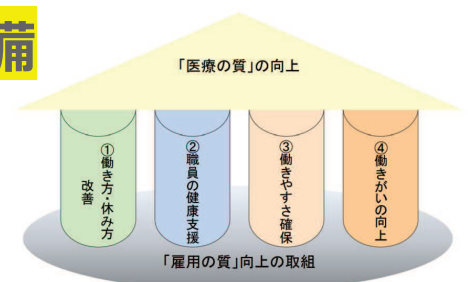
## 雇用の質向上（勤務環境改善）には、4つの領域があります

- 第1領域  **働き方・休み方の改善**
- 第2領域  **健康支援**
- 第3領域  **働きやすい環境整備**
- 第4領域  **働きがいの向上**



医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き より

図表 「雇用の質」向上のための4つの領域



## 現状分析

# 支援ツールが用意されています

## 2種類

### 現状分析シート

- ・働き方・休み方改善（17項目）
- ・健康支援（10項目）
- ・働きやすい環境整備（30項目）
- ・働きがいの向上（8項目）
- ・その他（3項目）



いきサポ  
医療勤務環境改善マネジメント  
システム関係より

### 現状分析シートV2

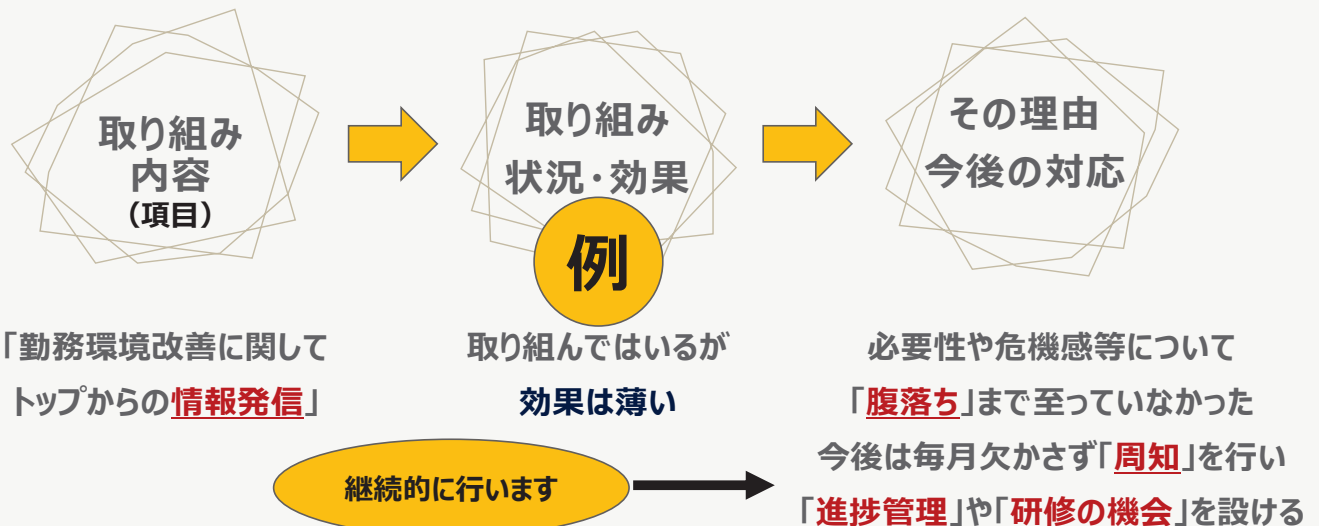
- ・働き方改革の重要項目（7項目）
- ・その他の重要項目（1項目）
- ・3.6協定に関する内容（2項目）
- ・働き方・休み方改善（10項目）
- ・健康支援（5項目）
- ・働きやすい環境整備（7項目）
- ・やりがい（6項目）
- ・その他（3項目）

23

## ▶▶▶STEP 3

# 現状分析シート等で問題点や課題を抽出します

（現状分析シートV2より、一部改・抜粋）



24

# 「雇用の質」の現状を把握・分析する際に参考となるデータ例

図表 「雇用の質」の現状を把握・分析する際に参考となるデータ例

①働き方や休み方に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 時間外労働時間数</li> <li>➢ 年次有給休暇の取得率</li> <li>➢ 夜勤の時間・回数、夜勤免除率</li> <li>➢ 夜勤・交代制勤務の勤務間隔</li> <li>➢ 短時間勤務の活用率</li> <li>➢ 補助職（医師事務作業補助者等）の配置数 など</li> </ul>
②職員の健康支援に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 職員の健康診断受診率</li> <li>➢ 過労・メンタル等により出勤していない職員数</li> <li>➢ 過重労働面談者数 など</li> </ul>
③働きやすさ確保のための環境整備に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 男性職員の育児休業取得者数・育児休業取得率</li> <li>➢ 育児休業取得後の復職者数</li> <li>➢ 介護休業取得者数</li> <li>➢ 職員へのいじめ・ハラスメント、患者等からの暴言・暴力に関するトラブルの件数、対策への職員の評価</li> <li>➢ 職員の働く満足度、職員による職場環境・風土に関する評価</li> <li>➢ 退職者数（定年退職者を除く）、職員純増数</li> <li>➢ 新卒採用後3年間・10年間の退職率</li> <li>➢ 妊娠・出産を契機とした女性職員の退職者数</li> <li>➢ 退職者の平均勤続年数（退職時） など</li> </ul>
④働きがいの向上に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修・学会への参加職員数、職員による学会への発表数</li> <li>➢ 職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数</li> <li>➢ 休業から復帰後の職員のキャリア形成支援に資する研修の実施回数 など</li> </ul>
⑤その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 患者満足度 など</li> </ul>



医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き より

25

## 重要度・緊急度・コスト等から優先順位付けします

（着眼点） ▶ 職員の定着状況

（チェック項目） ▶ 離職率が低い（増加していない）

（達成状況） ▶ 未達成

**例**

（現状） ▶ データより、特に看護職について、離職率が増加の一途をたどっている。募集しても人が集まらない。

聞くと、看護職の業務改善、タスクシフトもうまくいっておらず、医師の業務のタスクシフトは難しい状況とのこと。

26

# STEP 4



支援  
ツール

いさサポ 医療勤務環境改善  
マネジメントシステム関係 より

## 勤務環境の現状 (現状分析シート等より、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

重要項目			
	分類	視点	問題点
<b>働き方・休み方改善</b>	組織マネジメント	募集・採用強化	上手な方法が不明
<b>健康支援</b>	労働安全	メンタルヘルス対策	何から始めればいいのか不明
<b>環境整備</b>	定着	退職者数が減っている	定年退職者を除いても、退職者は増えており、一方で募集しても採用がない
<b>働きがいの向上</b>	組織マネジメント	キャリア形成	高齢看護師等のキャリア形成支援
その他	その他	定年退職者再雇用	定年後の看護師等に活躍いただくための取り組み

27

## ● 年後の勤務環境のあるべき姿

(現状診断・対策立案シートより、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

重要項目	
<b>働き方・休み方改善</b>	今年度から対策を進めることで、●年後までに、採用戦略を作成し、それに基づいた募集・採用を行っている。
<b>健康支援</b>	今年度から対策を進めることで、来年度中に、メンタルヘルス研修、及びジョブクラフティング研修を実施している。
<b>環境整備</b>	今年度から対策を進めることで、●年後までに、退職者数（定年退職者を除く）を減少へ転じさせている。
<b>働きがいの向上</b>	今年度から対策を進めることで、●年後までに、支援策を作成し、40代のうちから、50歳以降のキャリア支援を実施している。
その他	今年度から対策を進めることで、●年後までに、プラチナナース活躍戦略を作成し、プラチナナースが◆人在籍している。

ありたい姿 夢

経営理念や方針  
(中期目標)

バックカスティング

例

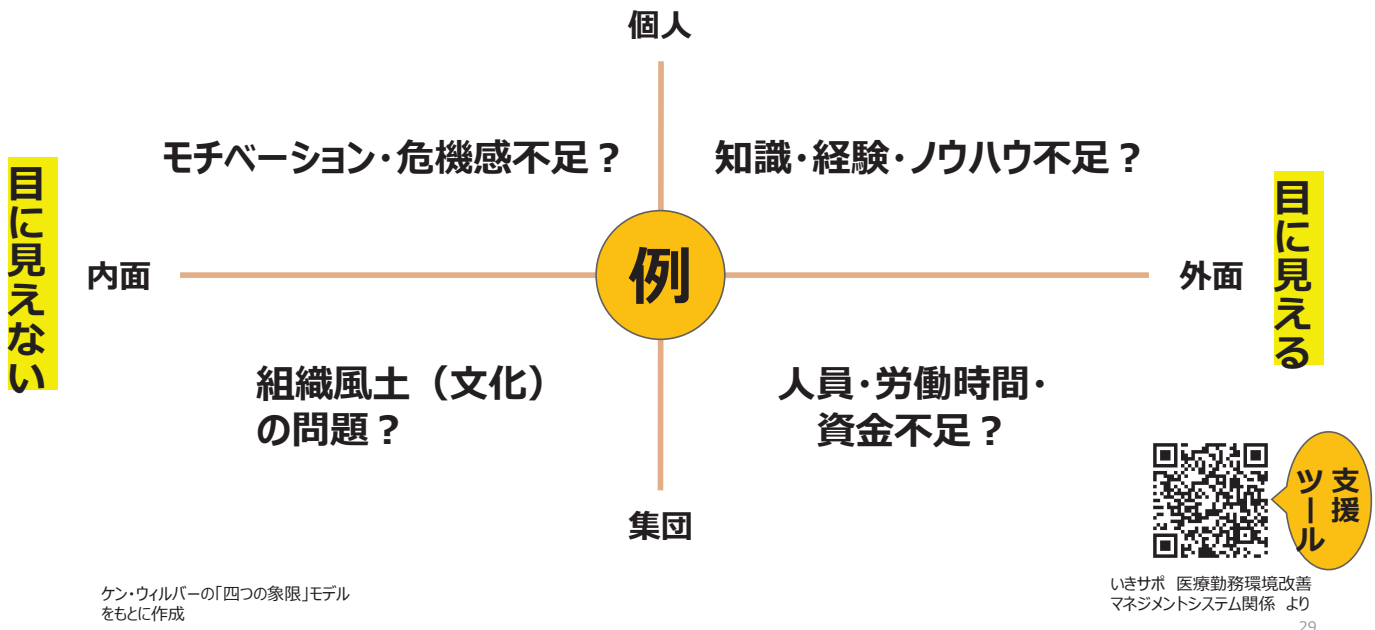
(短期) 目標

達成に貢献

28

## ▶▶▶STEP 5

# 目標と現状のギャップ、その原因（阻害要因）



## 対策作成

（現状診断・対策立案シートより、一部改・抜粋）

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

重要項目

例

今年度の取り組み

情報収集（医療専門職支援人材の確保に向けたハローワークにおける効果的な求人票の書き方マニュアル、確保・定着チェックリスト、デジタルマーケティング等）

採用方法・採用計画を見直すとともに、マズローの欲求階層説やアルダファーのERG理論なども参考に、求人を作成する。

今後●年間の取り組み

医療機関の方針・事業計画と看護職員等採用の方向性を合致させるため、提供すべき看護、及び必要な看護職員等像を明確にした求人を行う。

不採用基準を明確化し、ペルソナごとに教育体制を構築、ブランディング化。看護部の個性、価値、特徴などを広く認知してもらう。

働き方・休み方改善

（採用戦略に基づいた募集・採用）

チームメンバー全員がビジョンを持ち、リーダーシップを執りながら、互いに啓蒙し合い、知識・意見を交換します

必要に応じ、研修会等で職員に対策（目標・戦略）等を「体験」（考える・対話）してもらい、議論を通じて理解を深めます

経営理念や方針・事業計画への共感や納得感を高めます

# アクションプラン作成

(アクションプラン・シートより、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上

具体的取組内容	担当者	11月	12月	1月	2月	3月
<b>対策①（情報収集）</b>						
求人票書き方マニュアル	× ××	←→				
確保・定着チェックリスト	× ××			←→		
デジタルマーケティング	● ● ●	←→				

## ▶▶▶STEP 6、7

# 取り組みの実施・評価・改善

(PDCA運営シートV2より、一部改・抜粋)

課題：看護職員等（補助者含む）の定着率向上



支援  
ツール

いきサポ 医療勤務環境改善  
マネジメントシステム関係 より

具体的取組内容 (PLAN)	例 (3) 月			
	実施内容 (DO)	達成状況 (○△×)	評価 (CHECK)	改善 (ACT)
<b>対策①（情報収集）</b>				
求人票書き方マニュアル				<p>目標設定の際に設定した、具体的な数値 目標の達成状況（達成・不達成の理由も含め）を確認し、改善が必要な場合には優先順位をつけて対応します。</p>
確保・定着チェックリスト				
デジタルマーケティング				
<u>現状の課題まとめ</u>		<u>改善案実施に向けて必要な内容</u>		
チームメンバーで実施した結果、現状課題となっている点		左の内容を受けて、トップの協力を得たいこと		



# 「医療の質」向上につながっているかどうか、 また、基盤となる「経営」の安定に効果があったかどうか

図表 「医療の質」「経営の安定」を評価する評価指標例

「医療の質」を評価する際に参考となるデータ例	基盤となる「経営の安定」を評価する際に参考となるデータ例	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 再入院率</li> <li>✓ 在宅復帰率</li> <li>✓ 院内感染発症率</li> <li>✓ 患者満足度</li> <li>✓ 紹介率・逆紹介率</li> <li>✓ 退院時共同指導の実施率 など</li> </ul>	機能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 患者単価</li> <li>✓ 医師一人あたり入院患者数</li> <li>✓ 医師一人あたり外来患者数</li> <li>✓ ケアカンファレンス実施率 など</li> </ul>
	収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 医業利益率</li> <li>✓ 病床稼働率</li> <li>✓ 病床単価</li> <li>✓ 外来単価 など</li> </ul>



医療分野の「雇用の質」  
向上のための勤務環境  
改善マネジメントシステム  
導入の手引き より

## 支援を受ける



鹿児島県 医療勤務環境改善支援センター  
ホームページ



## サマリー

面接指導のポイントの確認、  
及びマネジメントシステム利用  
法の一つを提案しました

35



## ありがとうございました

鹿児島県 医療勤務環境改善支援センター 新屋 尋崇

36