

第  
10  
章

# 病院・診療所での WLBへの取組み事例

急速に少子高齢化が進み、働き手が今後、減少していくことが見込まれています。そんな中で、仕事と生活の調和（WLB＝以下「WLB」）がとれるように働き方を見直すことは、業種を問わず優秀な人材を確保するうえでも重要な課題となっています。しかし特に、病院・診療所等では、有資格者が行わなければならない業務が多くを占めることから、例えば育児休業するあるいは看護休暇をとる職員がいてもすぐには代替要員を確保・調整することが難しい実情にあります。また、診療科によっては、急患・夜勤対応等のため、過重勤務となっている職員の方も少なくないと指摘されています。

このように、他業種に比べるとWLBの実現が難しいといわれている医療業界ですが、個々の病院・診療所の中には、WLBに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる事例がみられます。ここでは、その取組みの好事例をいくつかご紹介します。

## 事例2 「働きやすい病院」認定で人材不足を解消し、 職員のモチベーションも向上 しげい病院 医療法人創和会（岡山県倉敷市）

白壁の街並みで有名な岡山県倉敷市。JR倉敷駅から歩くこと十数分、倉敷の中心市街地に医療法人創和会が運営するしげい病院がある。同法人ではこのほかに、岡山市内で重井医学研究所附属病院、重井医学研究所などを運営している。また、しげい病院8階にはチョウやトンボ、甲虫などの標本3,200種14,000点を展示している「倉敷昆虫館」（入館無料）を開設している。幼少より自然を好んだ同病院創設者の故重井博先生が、1961年に倉敷昆虫同好会のメンバーとともに開設し、以来倉敷市民はもとより、県内外からの来館者に親しまれているという。

同病院では、特に腎・透析、回復期・リハビリ医療に力を入れている。岡山県下で最も早く血液透析を開始しており、現在でも透析患者数は岡山県下第二位を誇る（ちなみに第一位は同法人グループの重井医学研究所附属病院）。岡山県南西部の中核病院である財団法人倉敷中央病院に隣接しており、近年ではその近さを最大限に活かした連携医療を展開、しげい病院では主に亜急性期以降の患者を受け入れている。快適なアメニティーの療養環境が自慢で、患者の社会復帰に当たり、医療機関としての「病院」ではなく、健康になるための「健院」を目指しているという。

病院規模は5病棟259床で、職員数は医師が約20人、看護師が約200人、介護ヘルパー・介護福祉士が約60人、セラピスト約40人で、その他の職員を含めると約450人が勤務している。

### 1 完全週休2日制を実施し、 有休消化率も86%に達する

病院といえば、不規則で過重な勤務環境というイメージを持たれがちだ。しかし、しげい

病院では古くから週休2日制に取り組むなど、職員の休日確保に努めてきた。「1960年代から週休2日制に取り組み、1993年頃に完全週休2日制を実現しました」と重井文博院長は語る。24時間対応の医療機関において、今から17、8年前に既に完全週休2日制を実施したことは特筆に値する。同病院の休日数は完全週休2日（土日・交替制）に祝祭日の休日をプラスした120日前後とかなり多く、年休消化率も86%と非常に高い。さらに年休日数を次々年度まで最大60日分繰り越すことができるし、職員にとって子どもの参観日や家族の病院への送り迎えなどに活用しやすい半日有給休暇制度も設けている。職員はこのようなきめ細かな諸制度を利用して、仕事とプライベートをうまく調和させた、多様なライフスタイルを実践することが可能となっている。

### 2 女性医師の生活スタイルに 合わせた柔軟な勤務体系を実現

しげい病院では、医師の勤務時間について、1人ひとりの生活スタイルに合わせて個別に契約を結んでいる。その結果、当直免除、短時間勤務契約、週3日・4日勤務、外来診療の免除、療養型病床に専従など様々な勤務体系を柔軟に組み合わせることができるようにしている。同病院には、現在女性医師4人が勤務しているが、うち3名は当初から短時間勤務として採用しており、各人の事情に合わせた勤務形態を組んでいる。

ではここで実際に同病院に勤務していた女性医師Aさんの事例を見てみよう。Aさんは2001年10月に常勤医師として就職後、第2子の出産を機に2002年8月にいったん退職し、約2年後の2004年5月に非常勤として復職し



図表 しげい病院におけるWLBの主な取り組み

取組み分野	内 容
育児関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休業の取得率は100%</li> <li>●育児短時間勤務制度は2種類を用意し、いずれかを選択できる</li> <li>●病院の近くにある保育所で24時間保育の利用が可能。費用の半額を病院が補助</li> <li>●育児に関連する病院の諸制度、短時間勤務選択時の給与やシフト、担当窓口や請求方法などをわかりやすく解説したパンフレットを製作し、職員に配布</li> </ul>
介護関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>●介護休業は最大1年間取得可能で、介護休業中の社会保険料は共済会が負担</li> </ul>
メンタルヘルス等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●メンタルヘルス面から職員を支援する従業員支援プログラム（EAP）を導入し、無料で電話、メール相談などを受けている</li> <li>●患者とのトラブルから職員を守るため、警察OBによる「安全課」を設置。院内を巡回するなどして、クレーム、セクハラ、事件事故などに対応するほか、家庭内や生活上でのトラブルの相談にも迅速に対応</li> </ul>
研修制度等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●医師を対象にした1か月以上の長期研修制度（最大1年間）がある</li> <li>●国内学会での発表は、全職種とも出張回数制限なく、何回でも発表できる</li> </ul>

た。復職当初は育児の都合を考慮して1日3時間勤務だったが、その後6時間勤務、6.5時間勤務と徐々に時間を延長した。復職後、Aさんは3人目、4人目を出産したが、短時間勤務制度のおかげで退職することなく仕事を続けながら子育てをすることができた。「Aさんの場合は、病院のニーズと職員側のニーズが合致した最もよいケースでした」と重井院長はいう。Aさんはその後、夫の転勤の都合で結局、同病院を退職することになったが、出産を機にリタイアしてしまう女性医師が多い中、出産・育児と勤務を両立できた好事例といえる。このほかの例では、現在も勤務している女性医師Bさん。2児の母だが、フルタイムの15分の14の給料で、1日7時間勤務をしている。Bさんは育児があるので当直免除、療養型病棟専従で、外来診療が免除されている。

このようにフルタイムで勤務することができない女性医師であっても、個人の事情に配慮した労働時間を設定することで、仕事と生活を両立させて働くことができる。同病院のフルタイム勤務の男性医師からは、勤務時間の長さに応じて収入が差別化されていることや、医師数が増えることによって業務負担が軽減されるという面もあって、こうした種々

の勤務形態を運用することは気持ちよく受け入れられている。

### 3 育児休業取得率100%、24時間保育施設の利用ができる

しげい病院の育児休業取得率は100%で、全国平均（87.6%・2009年）をはるかに上回っている。また、職員は隣接する倉敷中央病院内の24時間保育施設を利用することができる。同施設はしげい病院、倉敷中央病院、松田病院の近隣3病院が1976年に共同で設立した。そして、1993年からは24時間保育を開始した。施設には0歳児から預けることができるだけでなく、病児保育も行っているのので、子どもが病気の時でも職員は安心して仕事をする事ができる。さらに同病院では費用の半額を補助するなど、経済的負担を軽減している。このような取り組みの成果もあってか、しげい病院と重井医学研究所附属病院では、1年間に合計約25人が育児休業を取得しており、1～3歳の子がいる女性職員は職員全体の約13%を占めている。子どもを産み、育てることに適している環境である証拠だ。

さらに、3歳未満の子を養育する職員は、申し出るにより短時間勤務を選択するこ



とができる。短時間勤務には①勤務日のおおむね半分が6時間勤務、それ以外は7.5時間勤務、②全て6時間勤務の2種類があり、職員はどちらかを選択することになる。給与や賞与については①は通常の90%支給、②は80%支給となる。短時間勤務制度は平成22年6月末に開始したばかりであり、まだ利用者は少ないが、今後、増加することが見込まれている。

このほか、同病院では、複雑化した育児をサポートする病院の諸制度をわかりやすく解説した「育児支援パンフレット」を製作し、職員に配布している。パンフレットには職員が育児に関連して利用できる休業制度や勤務体系、給与計算の仕組みなどを掲載しており、職員が育児支援制度を利用したことによりどのような処遇に変わるのかといった不安を抱えることなく、安心して子育てをすることができるよう配慮している。

#### 4 新人教育、研修制度の充実、EAP、安全課の設置などで看護師の定着率をアップ

看護師の離職率の高さに頭を悩ませている医療機関は少なくない。その点しげい病院の看護師の離職率は9.5%と全国平均の11.9%より低く、特に新卒者の採用1年以内の離職率は0%となっている。これは上記のWLBに即した各種施策のほか、新卒看護師への集合研修、部署内研修の充実、1年間のプリセプター制度とアソシエイト制度を導入するなど、安心して働くことができる環境を整えていることが大きな要因の一つといえる。

「制度もさることながら何よりも現場の管理職、先輩スタッフが新人支援のための環境づくりに日々努力していることが定着率アップの最大の理由と思います」と重井院長はいう。日々の地道な努力が定着率向上に貢献していることがうかがえる。

このほか特筆すべき点として、外部の専門

機関と契約し、メンタルヘルス面から職員を支援する「EAP（従業員支援プログラム）制度の導入」と、「安全課の設置」が挙げられる。

EAPでは、職員とその家族が無料で専門のカウンセラーによる電話、メール、面談でのメンタルヘルスサポートを受けることができる。いつでも受けられることと、秘密厳守により上司や同僚に相談内容を知られない点が好評を得ている。相談内容は機関からの報告によると、職場の人間関係に関するものが多いとのことだ。

「病院内に専門スタッフを雇用することは困難なので、外部に依頼したのですがなかなか良かったです。メンタルヘルスに悩むほかの病院にも利用を薦めたい」と重井院長。

安全課は、警察OBを採用して2002年4月に設置した。業務内容は院内を巡回し、患者からのクレームやセクハラ、パワハラ、DVなど院内外のトラブルに迅速に対応し、看護師をはじめ職員が安心して働ける環境づくりを行っている。プロによる安全課の設置は、患者からの暴力・暴言や犯罪に対する抑止力としても機能しており、職員からの信頼も厚く、家庭のトラブルなどの相談にも気軽に応じている。

#### 5 長期研修制度でキャリアアップを目指す

しげい病院では、医師を対象にした1か月以上最大1年間の長期研修制度がある。研修期間中は特別有給休暇を付与することで収入を保障するほか、研修費、教材費、受講料を同病院が負担している。このほか入職した医師については、必要に応じて近隣病院で実習を受けさせている。2009年度は2人、2010年度は1人が倉敷中央病院で腎・透析医療に関する1週間の研修を受けている。また、全職種を対象に、国内の学会で発表する場合は出張回数に制限を設けていないばかりか、国外の学会で発表する場合には、年1回を限度に



費用を支給している。自身の発表を伴わない学会・研究会への参加の場合にも、年5回までは費用を支給している。

また、事務部門では、医師事務作業補助技能認定試験の受講を勧めており、看護助手、介護ヘルパーには介護福祉士の資格取得を奨励している。重井院長は「職員のキャリアアップは患者さまからの信頼だけでなく、近隣病院からの信頼を得るためにも重要なことです。当院では積極的に職員のキャリアアップを推し進めています」と語る。

## 6 客観的な評価が知りたくて ホスピレートを受診

上述のように同病院がWLBに積極的に取り組んできた理由について、重井院長は「当院では職員の5分の4が女性です。したがって女性が働きやすい職場にならないと職員の定着率は上がらないし、人員不足はいつまでたっても解決しません。女性医師を積極的に活用していくうえでも、WLBの充実には欠かせないものでした」という。

同病院は、NPO法人イージェイネットの「働きやすい病院評価（ホスピレート）」を受審し、「女性医師・すべての医療従事者にやさしい病院」として岡山県で初の認定（全国で8番目）を受けている。

ホスピレートを受審した目的について重井院長は、「当院が他の病院と比較して働きやすさのレベルはどの程度のものなのか。当院に不足している点はどこなのかを第三者の視点で客観的に批評していただき、アドバイスが欲しかったからです。自院の制度を見直す良いきっかけにもなりました」と語る。ホスピレート審査は、イージェイネットの第三者委員会が病院の働きやすさを客観的に評価し基準に適合した病院のみを認定するもの。ホスピレート認定を受けたことは同院と職員にとって誇りであるし、職員のモチベーションの向上にも役立っている。

また、同認定は、職員採用時の優秀な人材獲得に役立っている。「当院はホスピレート認定を受けていることとその取り組み内容をホームページ上に掲載し、募集パンフレットにも掲載しています。ここ数年コンスタントに必要な優秀な人員が確保できていますが、ホスピレート認定を受けていることが病院のイメージアップに大いに貢献しています。実際、新規スタッフの中で当院を選んだ理由にホスピレート認定を受けていることを挙げる人が増えてきております。最近では、まだ就職には至っておりませんが子育て中で週3、4日勤務を希望する女性医師からの問い合わせも入ってきています」と重井院長は言う。

さらに、ホスピレート認定を受けたことが、優秀な人材、人員数の確保に大きく寄与しているだけでなく、長く働ける病院モデルとして世の中にアピールしているほか、患者に対しても優秀かつ十分な人員を確保している病院としてアピールできているという。

重井院長はよく他の病院から、職員のWLBの向上を図りたいが何から取り組んでよいか分からない、という話を聞かされるという。

「『病院でWLBの実現は無理』と諦める前に、まずできることから始めてみることで。取り組みを進めている病院にはホスピレート審査を受けることをお勧めします。受審することで自院のレベルが分かり、改善点を把握できますし、アドバイスを受けることもできます。実際、自分の病院が他の病院と比べて働きやすいのか？ということは第三者の目を通してでないとは分かりにくいものです。また、審査を受けることで、自分の働いている病院が職員の働きやすさについて真剣に取り組んでいることを職員に伝えることができ、職員の働きがいも増すと思います」と重井院長。

同病院の充実した取り組みの数々は、今後WLBへの取り組みを考える医療機関にとって多くの有用なヒントに溢れていた。