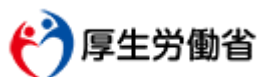


転載禁止

押し付けではない働き方改革、どう進める？ ——医療現場の思いを仕組みに反映

提供：厚生労働省

最終更新：2021/03/04(木)



写真：アフロ

長引く新型コロナウイルス感染症への対応。国民の命を守るためには、医師や看護師の命も守らなければいけないと、働き方改革の重要性が改めて認識されている。ただ、押し付けの改革だとどうもいかないものだ。押し付けではない改革をどう仕組みでいくか。コロナ禍の前から働き方改革に取り組んできた、熊本県と福井県の2つの病院に取り組みについて話を聞いた。

「チーム医療」と「地域との連携」を実現

熊本市北区にある朝日野総合病院の病床数は378床。職員は、医師40名、看護師250名、リハビリスタッフ100名を含む680人ほどの大規模な病院だ。総合リハビリステーションセンターを併設しているため、整形外科に通院する患者さんも多い。

病院長の野村一俊さんも整形外科医だ。8年前にここへ赴任したときは「問題山積というわけではなかった」という。しかし、働き方改革も含めた包括的な課題解決の必要性を強く感じていた。高齢化社会で複雑化した幅広い医療ニーズに応えるための「チーム医療」と「地域の医療機関との連携」だ。野村さんはこう語る。



野村一俊・朝日野総合病院院長（撮影・編集部）

「医師一人ですることには限界があります。特に当院のようなケアミックスの病院では、役割分担して連携することがとても重要で、チーム医療に力を入れてきました。といっても、押しつけでやらせるのではなく、自主的、自発的に活動できる仕掛けが必要です。そこで、各チームの意見や提案に耳を傾け、いいと思ったことはやってみましょう」と

経営側が聞く耳を持てば、職員も積極的に発言しやすくなる。そういう場の空気を作ったのは、「現場の人間が自ら立ち上がろうとする組織づくりをしたい」という思いがあったからだ。

「どんな提案でも成果が認められれば、必ず評価すること。それぞれの職員が専門性を活かして力を発揮したらみんなで認め合うこと。この仕組みがなければチーム医療はうまくいきません。取り組んだ内容はしっかり記録して、定期的に発表し、評価が高かったチームはみんなで表彰（注1）もする。8年前から続けてきています」

（注1）主に個人やチームでの研究発表が行われている。過去に表彰された発表トピックは、「急性期病棟でのせん妄発症因子の分析及びせん妄ラウンドの有用性」、「当院健診センターにおける受診者動向の検討」等。



年1回の研究発表大会の様子（朝日野総合病院提供）

一方、地域の医療機関と連携し、積極的に進めてきたのは骨粗しょう症患者の治療とサポートだ。骨折して入院した患者さんが治療をして帰っても、骨折を繰り返してしまい、結局、寝たきりになってしまうこともある。そうした事態を招かないためには、患者さんが通しやすい地域の診療所とも連携して、骨粗しょう症の治療をしっかりと続けていくことが重要なのだ。

「いざ実行するとなると大変で、まず二次骨折予防の対象となる患者さんを拾い上げ、診断、検査、治療内容の詳細を一覧できるデータベースを作成しなければなりません。その情報を共有できるシステムも必要です。そこで当院では、医師が構想を考え、ITに詳しい職員が具現化して開発することでシステム構築を実現しました」

働き方改革は仕事を減らすのではなく、分かち合うこと

2016年7月には、各部署から多職種で構成される20名程度のチームを立ち上げ、骨粗しょう症治療のコーディネーター役として活動してもらっている。2017年には、医師の補助業務と事務を担当する医療クラークも1名採用し、チームメンバーに。医師の負担も軽減できたという。

「当院で治療をしたあと、地域の病院で治療を継続していただく場合は、地域連携パス（診療計画表）も共有します。地域連携パスは十数年前に、私が発足した大腿骨近位部骨折シームレスケア研究会に参加した全施設をあげて作成したもので、その後、脳卒中やがんをはじめ他の疾患での活用も広がっていきました」

地域連携パスを使うことで、病院の機能分担、たとえば手術する病院、治療する病院、フォローする病院の役割が明確になり、効率性が高まる。それが結果的には、医療従事者の負担軽減にもつながっていくのである。

働き方改革で経営者がもっともこだわるべきポイントについて、最後に野村さんはこう締めくくった。



地域で連携して医療に取り組むため、病院の枠組みを超えた勉強会（熊本市北区医療・介護・福祉ネットワーク研究会。）を開催しているという。写真は熊本市北区で開催されたもの。（朝日野総合病院提供）

「働き方改革というのは、仕事を減らすことではありません。患者さんの数が減るわけではありませんから、今ある仕事を分担して分かち合い、一人一人がやりがいと働きがいを感じられるシステムに変えていくこと。そのためには、現場のみんなと協力して進めてい

く仕組みづくりが不可欠です。何よりもまず働く人の思いを重視しなければ、働き方改革はできないと思いますね」

使命感で長時間労働している医師の意識改革を

医療現場の働き方改革で難しいところは、患者の診療に真摯に向き合いながら進めなければならない点だ。福井県坂井市にある春江病院（病床数 137。医師 15 名。看護師・准看護師 126 名。急性期と回復期のケアミックス病院）で、医師らの働き方改革に取り組む経営企画室の松本昌代さん（社会保険労務士）も最初は、現場をみて戸惑ったという。



福井県の春江病院（春江病院提供）

「医師はみなさん、患者さんが来れば診るのは当たり前という意識で働いていましたから、どこまでが時間内勤務でどこからが時間外勤務とか、そういう感覚がなかったんです。また、緊急のオペや呼出しもあり、患者さんの満足度にも関わるため、診療時間も単純に短くすればいいというものでもない。一般的な労務管理とは違う視点で働き方改革について考える必要がありました」

松本さんが大切にしていたのは使命感で身を削って診療する、医師の気持ちを尊重することだった。しかし、勤務時間に区切りをつけるというイメージも持ってほしい。そこで院長に相談し福井県医療勤務環境改善支援センター（勤改センター）を頼るよう指示をもらった。「医業経営と医療労務管理の専門家に相談することで、当院の勤務環境を客

観的に評価していただき、他病院の働き方改革情報も参考にしたいという思いがありました」。



春江病院の松本昌代さん（撮影・編集部）

当時の様子を、勤改センターの担当者・塩崎幸代さんはこう振り返る。

「春江病院の担当の松本さんがとても真面目な方で、熱い思いを感じました。院内の意思疎通もできていて、コミュニケーション力が高い医療機関という印象も受けました。モデル事業（注2）に参加した目的も明確で、院内と全国のデータを比較しながら客観的評価をしたところ、漠然としていた課題の解決策もはっきりして、職員のみなさんの取り組みがかなり進んだように思います」

（注2）厚生労働省では、勤務環境改善に取り組むことを希望した医療機関に対して、支援がより効果的に行われるよう、特定の医療機関に年間を通じた支援を行っている。

まず踏み出した小さな一歩——「少しずつ進めていきたい」

改革の第一歩として、着手したのが、出勤簿の表記を変えることだった。最初は勤務時間を紙に手書きしたもので管理。しかし、実際の勤務時間と記載内容に乖離（かいり）があり、これではいけないとタイムカードを導入したものの、時間外勤務は「面倒くさい」「書きにくい」といった理由からほとんど申告がなかった。

そこで、勤改センターのアドバイスを受け、タイムカードと併用している、時間外勤務を明記する出勤簿の形式を改めたという。何時から何時までの残業で、理由は「緊急オペ」などと記入しなければならない形から、理由を「呼出し」「手術」などからチェックする形に簡略化。この変更で、時間外勤務が積極的に記入されるようになり、出勤簿とタイムカードのずれがなくなってきたという。2021年にはすべて電子化することも目指している。

出勤簿(常勤医師用)		(氏名)																		
R2年 通常勤務時間 月・火・水・金 9:00~18:00、木・土 9:00~13:00		※裏面 記載方法																		
日付	出勤印 または 有休 リフレ 欠勤	✓をつけて下さい ※残業は時間と内容も記入					残業					残業内容								
		日直	当直	残番	早出	残業	開始時間	終了時間	残業時間	✓をつけて下さい					その他/備考					
										診療 棟	緊急 対応	呼出	手術	会議						
3/16(月)																				
3/17(火)																				
3/18(水)																				
3/19(木)																				
3/20(金)																				
3/21(土)																				
3/22(日)																				
3/23(月)																				
3/24(火)																				
3/25(水)																				
3/26(木)																				

春江病院の出勤簿。残業理由をチェック形式で記入できるように工夫した。松本さんはこう語る。「他の企業や病院ではもっと進んだ取り組みをしているかもしれませんが、小さな一歩ですが、医師に時間の区切りをイメージしてもらうことはできたと思います。できるだけ負担にならない勤務時間の把握の方法として、一つ形にはできたと」。今後は、勤改センターとともに行った医師の業務量の分析結果などを基に、診療科ごとの改革に取り組みたいという。「診療科ごとに、患者さんの年齢層や業務内容など違いはたくさんあるので、そこをいかしていきます。時には医師一人一人にヒアリングも行って、全体一律ではなく、現場に寄り添った施策をしていくつもりです。ずっとここで働きたい、仲間も呼びたいと思われる職場にしていきたい」（松本さん）。

医療従事者の働き方改革で重視すべきことは何か。今回の2つの事例から見えてきた共通点は、現場の職員の声を活かした改革を行うことと、職場のコミュニケーションが円滑であることの重要性だ。現場の声に耳を傾け、円滑なコミュニケーションを取って経営を行っていくこと、「働き方改革」を円滑に進めるコツは、組織経営の基本的なことなのかもしれない。

取材：Yahoo!ニュース

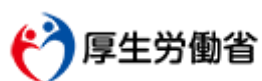
構成：樺山美夏



医療機関の勤務環境改善は「勤改センター」にご相談を

専門家が医療機関の勤務環境の改善について専門的・総合的な支援を行っています。詳しくはいきサポ HP へ。

提供：厚生労働省



本企画についてのアンケートにご協力ください。

アンケートの回答には Yahoo!クラウドソーシングへの利用登録が必要です。
アンケートは上限件数に達すると自動的に終了いたします。ご了承ください。