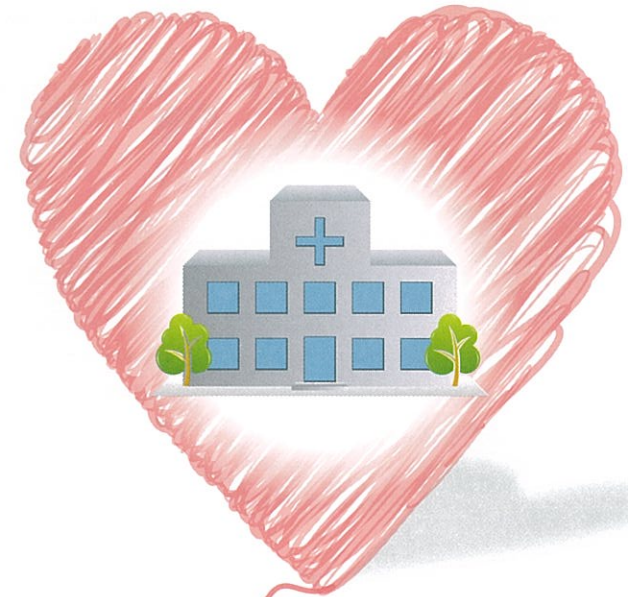


# スタッフ力を高める!!

## 職場環境への取り組み 事例集



組織の活性化はスタッフのモチベーションによって左右される、と言っても過言ではありません。

スタッフは、仕事内容・人間関係・収入・人事考課など、様々な視点から働きやすいかどうかを判断しますが、組織として、さらに働きやすい職場環境整備のためには、どのようなことに取り組みれば良いのか。病医院経営には、さまざまなマネジメント手法がありますが、まずは「できること」から始めるという視点も大切です。

### ■ご協力頂いた医療機関 (本文中は順不同・正式名称略)

いずれも「働きやすい病院」として評価認定を受けています。  
「働きやすい病院」の評価につきましては本誌 P22 をご覧ください。

- 財団法人 厚生年金事業振興団 大阪厚生年金病院
- 財団法人 田附興風会 医学研究所 北野病院
- 財団法人 倉敷中央病院
- 医療法人 創和会 しげい病院
- 島根大学医学部附属病院
- 医療法人 沖縄徳洲会 湘南鎌倉総合病院
- 社会福祉法人 聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院
- 社会福祉法人 福生会支部 福井県済生会病院

五十音順

本冊子は「働きやすい病院認証事業(ホスピレート)追跡調査報告書」並びにイーজেイネットのメルマガより抜粋・編集したものです。

イーজেイネットメルマガ購読ご希望の方は、  
イーজেイネット事務局 [ejnet@ejnet.jp](mailto:ejnet@ejnet.jp) までご連絡ください。

監修：特定非営利活動法人 イーজেイネット 代表理事  
瀧野 敏子

## ■ 人事制度や報酬など

地域に愛される病院として盤石な経営を存続していくためには、時代に合ったシステムを取り入れ、かつ進化させる柔軟性が重要です。その際、心がけたいのは経営理念に基づき、スタッフにとってメリットがある、という視点にたつことです。



### 事例

#### 北野病院 努力やスキルが報酬に直結

医師の年俸制を導入、人事考課によって給与に相応の差がつく仕組みを整備。さらに、全職種で「役割等級制度」を導入した。

#### 島根大学附属病院 若手医師が自分たちの評価システムを作成

若手医師の「医員」「研修医」を年俸制の正職員とする制度改革を行った。これにより、ボーナスの額を増額するとともに、無給であった産前産後の休暇を有給化し、新たに扶養手当を支給するなど、若手医師層の待遇が大幅に改善した。その際、医員の業績評価制度も新たに作って給与に反映させている。その評価項目や採点方式などは、若手医師グループに作成を任せたとにより、診療・研究・教育のさまざまな面で本人たちが納得できる形で評価される仕組みができ、モチベーション向上につながった。

#### 福井県済生会病院 金銭以外の報償による満足感

業績評価の際に金銭的報酬ではなく、ベスト・ホスピタリティ賞やグッド・アイデア賞などで、スタッフ自身が自分の存在意義・有能さを感じることができる制度を導入。スタッフの満足度UPにも大きく寄与した。他に7対1看護加算手当を導入。

## ■ 勤務体系の改革=ワーク・ライフ・バランスの実現

スタッフ一人ひとりに直結して訴求力のあるワーク・ライフ・バランスの実現は、スタッフの心身の健康管理を目指し、多種多様な働き方を支援していくものです。こうした組織挙げての取り組みは、スタッフの病医院への定着率を確実に高めます。

### ワーク・ライフ・バランス関連の規則・制度例

勤務時間	休暇制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外労働の制限</li> <li>・深夜業の制限</li> <li>・時間・日数短縮</li> <li>・フレックス勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産前産後休暇</li> <li>・授乳休暇</li> <li>・男性の出産育児休暇</li> <li>・看護・介護休暇</li> </ul>

- 女性医療従事者復職支援制度
- 休業制度(留学・資格取得)

### 事例

#### 福井県済生会病院 正職員週30時間勤務制度とリフレッシュ休暇の義務化

育児・介護などの職員を対象に「1日6時間勤務(週30時間)」の常勤正職員の制度を作った。女性医師の場合、例えば8時間におよぶ手術をし、翌日は術後の様子を診ることを目的に1時間だけ出勤するなど、週30時間勤務を条件に認められている。また育児中でも働けるように、女性診療センターを始め検診センター、リハビリセンター、透析センターなど残業等を配慮した職場も選べる。「夜勤免除」「当直免除」制度も多くの職員が活用している。そのほか「リフレッシュ休暇」取得(1週間程度)の全員取得を義務化している。

#### 大阪厚生年金病院 ライフイベントを様々な方法で支援

育児中・療養中・介護中などの職員支援策として、フレックスタイム、短時間勤務、勤務日短縮(週4日勤務など)、当直免除または制限、残業免除、院内保育(土日・祝日も利用可)や病児保育、駐車場の優先使用など多様な支援メニューを用意した。産前・産後休暇、出産休暇、子育て支援休暇を有給にし、有期雇用職員に関しても短時間勤務や育児休暇の所得を完全に利用できるようにした。男性職員の育児休業取得に向け、院長自ら該当職員に面談、取得を促している。

#### 聖隷三方原病院 スタッフの事情に合わせて個別にきめ細かく対応

時間短縮勤務、時差出勤等は個別に対応。産休中の給与を全額補償。育児休職期間を最長3歳まで延長するとともに、看護職等を対象にワークシェア(短日勤務、短時間勤務制度)をテスト導入。職員専用保育施設の新設他、ベビーシッター協会加盟施設の利用補助割引。また、有給休暇とは別に年4日の「厚生休暇制度」を設けている。連続した休暇とすることも、子の通院や本人の受診の場合などに時間単位で取得することも可能。

## 事例

### 島根大学附属病院 病児・病後・学童保育の充実

産休中の給与を全額補償。病児・病後保育室運営(生後8週～小3)、学童保育支援(平日16時30～20時)など。男性職員の意識改革の推進。

### 倉敷中央病院 妊娠・出産後1年間の当直・時間外業務を免除

妊娠・出産後1年間の当直業務、時間外業務は原則全員免除。産休、育休は原則全員に適用。院内保育所を設置し、24時間保育、病児保育も行っている。

### 湘南鎌倉総合病院 まずは保育環境の充実から

保育園を充実させた。年中無休24時間オープンで、病児保育・学童保育・二重保育制度がある。また勤務時間以外での利用も可能で、学校行事や当直明け時の睡眠確保のためにも利用できる。その他、育児・介護のための深夜業の制限や短時間勤務などの制度も整備。

### しげい病院 最大1年間の休暇取得を可能に

便利な半日有給休暇制度があり、医師は当直勤務翌日などに利用、他には子供の参観日、家族の病院への送迎など多くの職員が利用している。介護支援制度として介護休業を、最大1年間(法律では93日)取得できる。介護休業中の社会保険料負担分は共済会が負担。



## 職場復帰への支援

出産・育児・介護といったライフイベントのために、医療現場を離れざるを得なかったスタッフに対しても、組織が積極的なサポートをすることで、復帰は可能です。また、職場復帰支援があることで、スタッフは安心して働き方を選択することができるようになります。



## 事例

### 北野病院 ホームページで復職支援

離職医師が復帰する際の技術的な課題や精神的な不安などを軽減するため、診療科ごとに「復帰プログラム」を作成し、どのような過程を経て第一線に戻ることができるのか、ホームページで一般に公開した。

### 倉敷中央病院 充実した専門医復職支援と養成支援

再研修プログラムとして、復職支援とキャリア支援の目的で3つのコースがある。専門医取得コースとして1～3年(専門医復職支援・専門医養成)、短期研修コースとして6ヵ月～1年(専門医復職支援・一般内科医養成)、在宅研修コースとして(カンファレンス、研究会への参加)が用意されている。

### 福井県済生会病院 再教育トレーニング・プログラムを用意

休職後の復職支援として、健診センターを始め、各科外来専任、透析センター、内視鏡センター等様々な部署での勤務形態を選択することが可能。後期研修医プログラムに準じた再教育トレーニングにも柔軟に対応する。医師負担軽減のために2人主治医制を取り入れたが、復職したばかりの医師にとってもありがたい制度となっている。

### 島根大学附属病院 Webでの在宅学習と短時間勤務で職場復帰

復職1ヵ月前位に半日ずつ2日程度の復帰支援プログラムを実施。他には、朝の採血室の混雑を軽減するために、看護師の復職支援の一環として採血専門の短時間勤務のパート看護師を活用。結果、患者さんの待ち時間も大幅に短縮された。また休業中の看護職員を対象にWebでの在宅学習・技術演習が受講できる。女性医師のためには在宅就労支援事業としてWebを利用した遠隔診断システムを開発。これは病理診断や画像診断を在宅で研修・実施できるというもの。

# 「働きがいのある職場」の実現を支援

## 個人の成長・スキルアップ支援

「満足しているスタッフが患者を満足させられる」と言いますが、適正に評価されなかったり、押し付けられた感のある仕事やルーティンな仕事の連続では、スタッフのモチベーションアップは困難です。適正な賃金・報償、人事考課は当然として、スタッフに対しては「明日の病院を担う大切な人材」として関わる姿勢が大切です。「期待をしているよ」という声を実際にかけるのは上司であっても、その応援を目に見える形でバックアップするのは組織です。

特に教育・研究への個人の成長・スキルアップ支援は、医療機関の質向上にダイレクトに寄与するもので、離職の動機を減らす効果もあります。

### 事例

#### 島根大学附属病院 奨学金の支給やスキルアップセンターの開設

専門看護師や認定看護師を目指す看護職への奨学金を支給。医学部関係で学会・研究会などを開催する際には、臨時託児室を設けて子どもを預かる「一時託児サービス」を提供。その他、学会主催の各種認定等資格取得のための研修参加や認定試験等、毎年個人レベルでもチャレンジできる機会がある。スキルアップセンターを開設、模擬ICUで看護師にも注射等の手技に加えてショック対応など危機管理対応の訓練も開始した。

#### 福井県済生会病院 認定看護師資格取得を全面バックアップ

認定看護師制度を積極的に取り入れ、資格取得に当たっては有給での資格所得が可能。認定看護師による「看護外来」を開設し、看護・介護・療養について看護師がマネージメントしている。学会発表は学術局がサポートする。済生会本部における研修、看護協会における研修、また海外研修にも毎年3~4人派遣。

#### しげい病院 学会発表は年何回でもOK、費用を支給

必要に応じて近隣病院での実習期間を用意し、直接業務に関係する院外研修にも派遣。医師を対象に1ヵ月以上の長期研修制度があり、研修期間は最大1年間、研修期間は特別有給休暇を付与して生活を保障すると共に、費用を負担。

国内学会で発表の場合は、全職種において出張回数の制限はなく、何回でも発表できる。海外の学会発表の場合は、全職種において年1回を限度にその費用を支給。発表しない学会・研究会への医師の出張は年5回まで支給している。事務部門では医師事務作業補助技能認定試験受講を推奨、看護助手、介護ヘルパーにおいては、介護福祉士資格の取得を奨励している。

## その他のモチベーションアップ

### チーム医療の積極的な推進

医療現場での中心的存在は医師ですが、それが高じて医師に意見が言えない、また、医師に限らず上位職にもの言えない雰囲気だと、病院全体がうまく機能しなくなります。お互いを尊重するあまりに他職種に進言できない、さらには診療科間の壁など、これらは患者さんに対する「より良い医療の提供」を阻むものであり、無気力や倦怠などの職場風土を生みます。

「チーム医療」は、強い連帯感を育むコンセプトでもあります。チーム医療の積極的な推進を通し、共通の認識をもつことで、話しやすさや価値観の共有化など、居心地の良い職場に変革して行くことができます。



### 事例

#### 福井県済生会病院 医療チーム以外にも多職種カンファレンス

院内の諸問題を解決する目的で、医師・看護師・薬剤師・事務職・管理栄養士など職種を超えて討議するリーダー研修を開催。この問題解決するプロセスで、職種間のコミュニケーションの向上が図られ、言いたいことが言えるチームができた。看護師や他職種が出す意見の方が、現場に即していることが多く、今まで医師の判断で多くのことが決まっていたが、医師が部分最適を考えるのではなく、全体の適合を考えるようになり、組織だった動きが変わっていく効果があった。

### 目標となるローモデルを提示

スタッフにとって、体験談を聞く事や悩みを相談する機会がある事は、働き方を考える上で大きな意味をもちます。良いローモデルに出会えた時は自分自身の将来への展望を明るく捉えることができるようになるものです。

### 事例

#### 島根大学附属病院 講演会やメールマガジンで活用事例を発信

女性医療職キャリア継続のための講演会・意見交換会で、実際に子育てをしながら仕事での業績を積み上げている人の話を聞くなどの機会を設けている。またホームページの月刊メールマガジンで「両立パパママインタビュー」として、身近にある参考になるケースを紹介している。