

# 医療従事者の勤務環境をいかに改善させるか

厚生労働省が示す指針と新たな取り組み―課題とされる職員離職率の対策について―

高止まりを続ける医療従事者の離職率対策は医療界の長年の課題だが、2014年6月に公布された改正医療法にて、その解決の1つの方向性が示された。「病院は勤務環境改善に取り組むための仕組みの導入、自治体はその活動を支援するセンターの全国的な設置に努めること」とされたのである。同センターの活動に医療コンサルタントの立場から参加する根本大介氏（トーマツ）が、勤務環境改善の仕組み作りに尽力した中野孝浩氏（前厚生労働省医療労働企画官）にインタビューした内容を、今号から2回にわたって掲載する。

**根本大介（以下、根本）** 今年6月、医療介護総合確保推進法による改正医療法が公布され、その中で施設管理者の責務として「職員の勤務環境改善への取り組み」が定められました。また行政は、その責務遂行を全面的に支援することが明記されています。行政の立場から、その目的についてお聞かせください。

**中野孝浩氏（以下、中野）** 厚生労働省においては、以前から、診療報酬、補助制度をはじめとして、さまざまな面で、勤務医や看護師など医療従事者の勤務環境改善に取り組んできました。しかし、医療現場からは、厳しい勤務環境や医療従事者不足の課題が指摘され続けています。さらに、こうした医療現場の勤務環境の問題は、医療提供体制

に関する事情も複雑に絡むため、労働行政や取り締まりのみで解決を図るのは困難であることは言うまでもありません。そこで、この度、医療法改正において、医療政策の観点から、幅広い医療関係者と行政が連携し、こうした課題解決に取り組むシステムが導入されることになりました。

今般の改正医療法における医療機関の勤務環境改善のための新たなシステムは、この10月1日から施行されることになりました。医療機関の勤務環境改善は、医療従事者の働きやすい環境づくりを通じて離職率低下の効果が期待されるわけですが、その結果、人員採用コストや人材育成コストの低下、人材の定着を通じた医療の質の向上など、営業経営にとってもプラスの効果をもたらすことにもつながります。つまり、医療従事者の勤務環境改善を通じて、医療従事者の皆さんにとっても、患者さんにとっても、また、医療機関の経営サイドにとっても、win-winの関係をもたらすことになることを目指した取り組みと言えます。

## 病院の勤務改善活動を支援するセンターを各都道府県に設置

**根本** 医療機関の勤務環境改善を支援する新たな仕組みの概要について伺います。

**中野** 今回の医療機関の勤務環境改善システムに



中野孝浩（なかの・たかひろ）氏

大阪府出身。1995年、厚生省（当時）入省。社会・援護局、医政局、環境省（出向）、老健局、北海道庁（出向）等、主に医療や介護に関する制度企画に従事。2012年より厚生労働省医療労働企画官として、医政局と労働基準局を兼任しながら、医療機関の勤務環境改善システムや看護職員確保対策等を担当。2014年8月から、官民交流制度により東京海上日動火災保険に出向中

# 「病院の勤務環境改善活動を、自治体の専門センターが包括的に支援します」(中野)

については、大きく分けて、①医療機関がPDCAサイクルを活用して、そのトップである管理者を中心に、院内の関係者参画の下、計画的に勤務環境改善づくりを行う「勤務環境改善マネジメントシステム」の導入、②そうしたシステムに基づき勤務環境改善に取り組む医療機関を専門的、総合的にサポートする支援体制の構築、という2つの柱で構成されています。

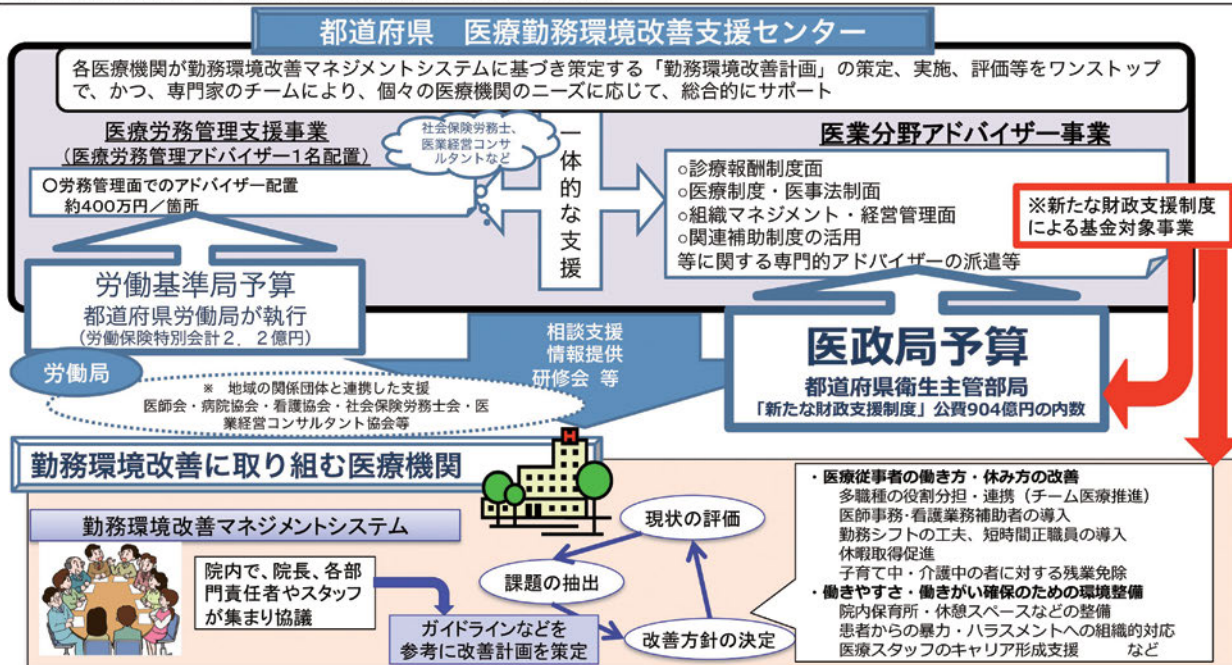
まず、①勤務環境改善マネジメントシステムですが、すでに平成25年度の厚生労働省の研究事業において、これまで全国の先進的な医療機関での勤務環境改善の成功事例等も分析しながら、「働き方・休み方の改善」、「医療従事者の健康支援」、「働きやすさ確保のためのソフト・ハード双方の環境整備」、「働きがいの向上」の4つの領域で改善を進めるツールを開発し、「勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引」(手引書)という形で取りまとめています。この手引書には、院内委員会での論議を通じて、PDCAサイクルによる本格的な計画策定に取り組む方法のみでなく、セルフチェックリストを使ってアクションプランを策定する、といった「まずはチャレンジしてみよう」という簡略版の取組方法についても紹介するなど、多様な医療機関の状況に応じた対応策を示しています。

②の医療機関に対する支援体制ですが、勤務環境改善計画を策定する医療機関は、その取り組む課題も多様であり、労務管理面、医業経営面などさまざまなサポートが必要となります。そこで都道府県の医療担当部局が中心となって、医療機関に対するワンストップの支援拠点として「医療勤務環境改善支援センター」を各都道府県に作り、労働局などの関係行政機関、医師会、看護協会

## 医療機関の勤務環境改善に係るワンストップの相談支援体制の構築

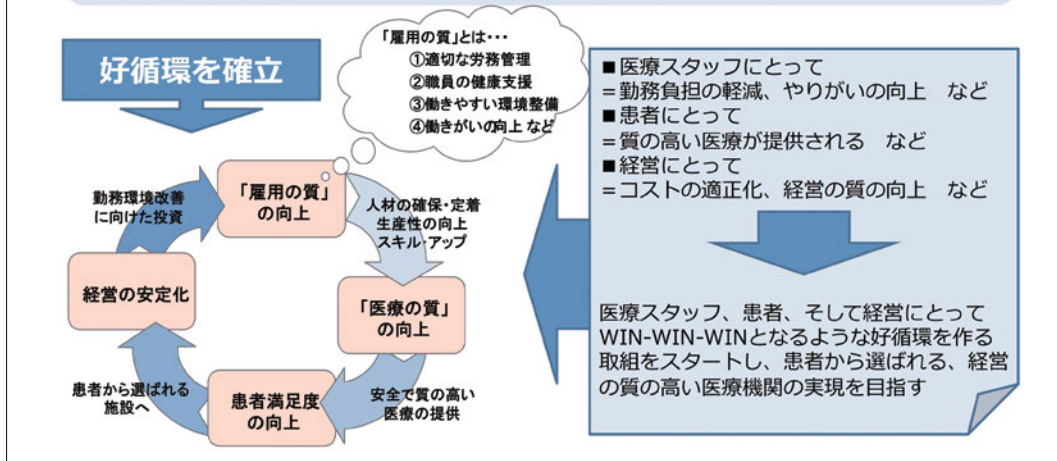
### 【事業イメージ(全体像)】

医師・看護師等の医療スタッフの離職防止や医療安全の確保等を図るため、国における指針の策定等、各医療機関がPDCAサイクルを活用して計画的に勤務環境改善に向けた取組を行うための仕組み(勤務環境改善マネジメントシステム)を創設するとともに、各都道府県ごとに、こうした取組を行う医療機関に対する総合的な支援体制(医療勤務環境改善支援センター)を設置する。事業実施については地域の医療関係団体等による実施も可能(※都道府県の実情に応じた柔軟な実施形態)



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療機関の働きやすい環境づくり」(主催：厚生労働省) 資料より

■医療機関等にとって、経営的視点からも、また「医療の質」向上の視点からも、自らのミッションに基づき、ビジョンの実現に向けて組織として発展していくことは非常に重要なテーマ。そのために不可欠な取組の1つが、医療機関等に勤務する医療スタッフが働きやすい環境を整え、また専門職の集団としての働きがいを高めるよう、勤務環境を改善させる取組。  
 ■勤務環境改善の取組により、医療スタッフを惹きつけられる医療機関となるだけでなく、「医療の質」が向上。



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療機関の働きやすい環境づくり」（主催：厚生労働省）資料より

病院協会や社会保険労務士会、医療経営コンサルタント協会などと連携した支援を行うこととしています。この医療勤務環境改善支援センターには、労務管理の専門家である社会保険労務士、医療経営の専門家である医療経営コンサルタントなどが配置され、経営面と両立した勤務環境改善方策について、医療機関のニーズと合致した形でサポートすることが期待されています。

なお、この医療勤務環境改善支援センターは、都道府県がその設置に努めることとされています。厚生労働省としてはその重要性に鑑み、平成26年度中に全ての都道府県で設置されるよう、都道府県や関係機関に働きかけや支援を行っているところです。

この他、②の医療機関に対する支援の一環として、勤務環境改善の成功事例をはじめとして、勤務環境改善に役立つ情報についての新たなデータベース（DB）を構築し、専用のホームページ（HP）を通じて、各医療機関でどのように取り組めば効果が上がるのか等の情報発信も行うこととしています。

**病院勤務改善事例においてはプロセスの公開が重要になる**

根本 今回のDB構築とHPによる情報発信は、我々医療コンサルの立場からも、DB情報をコン

サル参照データとして活用することが可能になり、それをより良いコンサルの実践につなげるのではないかと期待しています。医療機関に対する具体的な支援に当たって、どのようなニーズがあり、そのために、どのような形でDBが構築されることを期待されますか。

中野 医療機関にとって何が勤務環境改善のために必要かは、その医療機関の地域内での位置づけ、診療科や職種によって違ってきます。一般的には、長時間労働の問題の改善等が大きな課題とされていますが、必ずしもそれだけではありません。例えばある学会で、勤務医のワークライフバランスというテーマのセッションに参加したことがあるのですが、その場で報告をしていた勤務医の方の多くが、「若いうちから手術の経験させてもらえないか」といった点を重視されていたのに驚いたことがあります。報告されていた方は全員が外科医だったのですが、勤務環境として優先するのは、「多忙な勤務」の問題よりも、むしろ「キャリアアップに結び付く、やりがいのある仕事」だったわけです。

もちろん、これがすべてというわけではありませんし、長時間労働をはじめとした厳しい勤務環境改善の重要性は言うまでもないのですが、医療機関の勤務環境改善という課題は、そこで働く医療従事者の方の意向を踏まえつつ、多様な課題に因應が必要があるということが言えると思います。そこで今般の勤務環境改善マネジメントシステムでは、①働き方・休み方の改善、②職員の健康支援、といった従来からの課題のほか、③働きやすさ確保のためのソフト・ハード両面での環境整備、④働きがいの向上、といった幅広い領域を設けています。

「勤務環境改善事例から、なぜ成功したかのプロセスを学ぶことが大事です」(中野)

今回の新たなDBでは、こうした幅広い領域での成功事例などについて、今後、勤務環境改善計画策定を行う医療機関の皆さんに役立つような形で、情報発信をしていきたいと思えます。DBには、これまでの調査研究事業で収集した事例はもちろんのこと、今後、有用な事例の情報を追加し、充実させていく仕組みにする予定です。

またDBでは、提案された事例について、さらに全国の関係者が提案をして、より情報を有用なものにブラッシュアップさせていくような、いわゆるバーチャルフォーラムのような形で活用されるような運用、また、提案された事例への「評価」的な運用なども目指していきたいと考えています。

**根本** 行政が情報拠点的なDBを構築し、HPという皆が活用しやすいツールを使って情報を交換する場を作ったことは、非常に大きな意義があると思います。この試みが成功すれば、他業種に比べて遅れているといわれている医療分野の勤務環境改善の活動が、普及に向かう可能性が高まると考えます。

**中野** 成功事例の提供をするに当たって、真に役に立つ情報となるためには、その「ストーリー」が紹介されることが必要だと思います。ストーリーとは、その事例が成功するプロセスで、どのような「壁」、つまり支障にぶち当たって、その支障要因を、誰がどのように解決をしたか、という一連の流れについての情報のことです。

例えば、最近、普及が進んだ「短時間正職員」制度の導入を例に挙げますと、単に短時間正職員制度を導入して「成功した」という結果の情報だけでなく、

●院長とともに、看護部長が短時間正職員制度の導入を提唱した当初は、大部分の看護師長が「管

理が大変になる」「短時間の人員が増えても役に立たない」などと反対した、

●そこです、賛意を示した一部の看護師長の部署で試験的に短時間正職員制度を導入し、短時間勤務者のシフト手法など運用管理方法を確立するとともに、適切な運用をして、その部署の看護師からも「勤務が楽になった」という評価を得た、

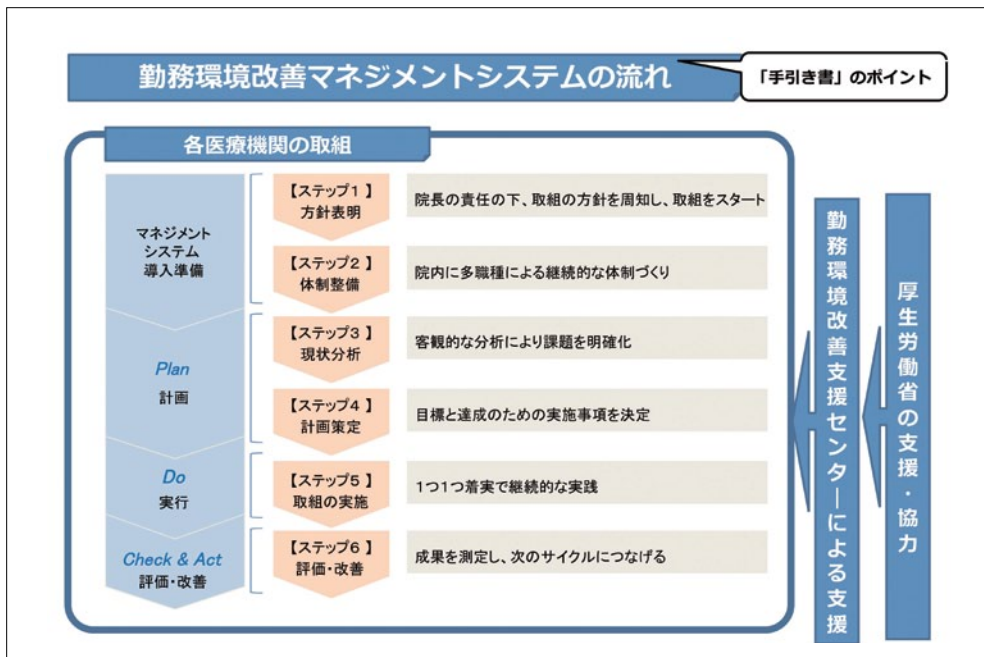
●その結果を院内委員会で報告し、全員合意と納得の下全院的に広げた、といったプロセスです。

一般的には、「成功した結果」情報が提供されるだけのことが多く、ともすれば「途中の試行錯誤のプロセス」情報はオミットされがちになるのですが、実際に「成功事例」を学ぼうとした場合、こうしたプロセス情報が実は最も必要とされるのではないかと思います。

**根本** 今回の医療政策のもう一つの柱である勤務環境改善支援センターに関しては、メンバーとして、社労士だけでなく私たち医業経営コンサルタントが参入したところに意義があると私は思っています。

周知の通り、医療機関では人件費が支出の約半分を占め、収入の主体が診療報酬という独特の経営態勢下に置かれています。職員の長時間労働が収入（診療報酬の獲得）を支えてきたがゆえに、その流れを断ち切れず、結果、離職率の高止まりが続いているのは確かでしょう。そこで

新たな試みとして、職員の労務管理と診療報酬を含めた経営管理を、その道の専門家の視点から行うことで、離職率の低下につながる可能性は大きいにあるのではないかと考えます。労務管理だけでなく経営に直結しているところがポイントかと思えます。



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療機関の働きやすい環境づくり」（主催：厚生労働省）資料より

**病院の勤務改善は「経営戦略」  
改革には病院トップの認識が必要**

**根本** 今回の勤務環境改善に係る行政の支援体制に関して、あえて課題を挙げるとしたら、それはどのような点にあるのでしょうか。

**中野** まずは関係者と連携し、都道府県ごとに医療勤務環境改善センターを中核とする支援体制の基盤を構築することが第一の課題です。また、そうした支援基盤の構築後も、実際に医療機関の支援を実際に始めないと表面化しない、経験的な課題の発生は今後、十分に考えられます。

例えば同センターは、医療機関から求められる支援の内容によっては、同センターのアドバイザーでは対応しきれない場合も考えられます。そこで同センターは、関係団体や専門的知見を有するさまざまな支援機関との連携を図り、医療機関とそれらの施設を結ぶ「ハブ的な役割」を担うことも想定しているのですが、医療機関のニーズをうまく汲み取り、どこまで円滑に仲介できるのかは

現時点では未知数です。そうした今後起こり得る課題に、地域の関係機関とのネットワークを活かしつついかに迅速かつ適切に対応するか、またそうした役割を担える人材の育成は、都道府県をはじめ行政側に求められる重要な役割になります。さらに、医療機関の勤務環境改善を推進するためには、医療機関のトップの改善に向けた意識が重要です。これまで、こうした勤務環境改善に関する課題については、「病院経営にとってマイナス」と考えられる傾向が強かったと思います。実際、



聞き手 根本大介 (ねもと・だいすけ) 氏

【本インタビューの内容は、個人の意見であり、有限責任監査法人トーマツの意見ではありません】

有限責任監査法人トーマツ  
PSHC部 マネージャー  
アドバイザー本部

医療機関を経営するトップの方にとって、医療スタッフ確保に苦勞する中で、勤務環境改善に二の足を踏む気持ちになるのも無理はない面があります。しかし、全国の医療機関の中には、勤務環境改善を通じて、医療スタッフの離職率低下の実績を上げているところも出てきているのも事実です。医療機関の勤務環境改善は「経営戦略」であり、勤務環境改善と経営安定化は両立するという認識を持っていただき、できる限り多くの医療機関に新しいシステムによる勤務環境改善に取り組んでいただきたいと願っています。

● 職員の勤務環境改善は以前から指摘されていた課題の1つであるが、現状では成功事例が多いとはいえない。今回の対談で抱いた感想は、行政が道筋をつけたことで、その活動が各地で活性化に向かうのではないかと感じた。次号では、勤務環境改善の支援ツールとして、厚生労働省はITをどのように活用しようとしているのかをテーマとした対談を、第2弾としてお届けする。

(編集部)