

Ⅱ 提言

勤務環境改善の取組促進に向けた提言

1. 新型コロナウイルスによる医療機関の状況

2020年1月6日厚生労働省より、中国内陸部の湖北省武漢で2019年12月以降、病原体が特定されていない肺炎患者が確認されたことを受け、武漢からの帰国者で咳や熱などの症状がある場合は速やかに医療機関を受診し、渡航歴を申告するよう呼びかけられた。

日本国内では、同年1月15日に初めて感染者が確認され、2021年2月23日現在、感染者は426,456例、死亡者は7,529名に達している。増加する感染者に対応するため、医療機関では、既存病棟を閉鎖し新型コロナウイルス感染症対応病棟への改修（病棟閉鎖）するケースもある。医療従事者の配置を感染者対応へ加配による外来閉鎖に踏み切る医療機関もあり、対応に追われている。

新型コロナウイルス感染者に対応することで、予定されていた手術や入院が延期されることもあり、治療を予定していた患者への影響もさることながら、医療機関の経営にも大きな影響を及ぼした。新型コロナウイルスが流行する以前でも、全国の病院のうち7割以上の病院が赤字（民間病院は6割ほど、自治体病院は9割ほどが赤字：全国公私病院連盟「2018年病院運営実態分析調査」）とされているが、新型コロナウイルスの影響で受診控え等が生じ、新型コロナウイルス感染者の受入れの有無に関わらず、医療機関は減収傾向となっている。厚生労働省でも診療報酬上の対策が取られているものの、医療機関への影響は深刻なものである。

新型コロナウイルスの影響により、医療機関では院内感染対策が非常に重要となってきた。多くの医療機関が人員不足の問題を抱える中で、院内感染が生じた場合、状況によっては、診療そのものが行えなくなる。実際に、医師や看護師等の医療従事者が新型コロナウイルスの陽性者となり、診療停止や自衛隊への災害派遣要請が行われたケースもある。

このような未曾有の事態に対して、医療機関・医療従事者の懸命な治療により支えられているものの、病院経営、医療体制は逼迫している状態である。

本事業の目的は、そもそも適切な医療体制を確保するためのものでもあり、医療機関で働く職員の勤務環境を改善することは、このような状況下において、重要な対策となると考えられ、本事業の意義は高まっていると言える。なお、本事業では医療機関に対して回答時期を定めて労働実態を調査していることから、医療機関によっては新型コロナウイルス対策による業務量の増加や、受診控えや手術延期等で、業務量が減少していることについて考慮する必要がある。

2. 提言

本事業では医療勤務環境における実態について、事例調査・モデル事業・実態調査を実施した。これらの結果を踏まえ、以下の4点を提言としてまとめた。

【本調査を踏まえた提言の内容】

1. 医療機関経営者は医療勤務環境改善の取組による経営的メリットを理解することが求められる
2. 医療勤務環境改善の取組の成功のためには、好事例での「3つのポイント」を参考にすることが求められる
3. 医療勤務環境改善の取組推進のために行政による医療機関への支援力のさらなる強化が求められる
4. 行政は医療機関に対して医療勤務環境改善に関する施策の情報を継続的に発信することが求められる

■ 提言内容の背景

(1) 医療機関経営者は、医療勤務環境改善の取組による経営的メリットを理解することが求められる

医療勤務環境改善を実施し取組を定着させることは、医療機関にとって事業拡大や経営の安定化、職員満足度向上のためにはなくてはならないものである。例えば、ある医療機関^{*1}では、救命救急センターの設置にあたり、大量の職員採用が必要であった際に、経営層が率先して医療勤務環境改善に取組んだ結果として、救命救急センターの職員確保だけでなく、さらなる人員補強により、翌年には地域周産期母子医療センターの認定を受けるなど、組織的な改善や展開を成功させた。上記のように医療勤務環境を整備することで職員が定着し、職員が定着することでマンパワーを確保し、様々な事業の展開に繋がる。また、このことを多くの医療機関の経営者が理解することも重要である。

^{*1} 「医師等医療従事者の勤務環境改善の推進による病院経営への影響に関する調査・研究報告書 平成31年3月」は病院経営の視点で取組の効果がまとめられた報告書である。

(2) 医療勤務環境改善の取組の成功のためには、好事例での「3つのポイント」を参考にすることが求められる

事例調査において、医療勤務環境改善の取組を行い確実に成果を出している医療機関では以下のような傾向が見られた。取組を実施する上では、好事例として取り上げた医療機関の取組ポイントを踏まえることでより効果的な取組が実施できると考えられる。

- ① 「現場の意見を取入れ施策を実施している」
- ② 「検討した施策を部署等を限定し取組を開始し、生じた課題を解決しながら段階的に対象部署の拡大や施策をさらに深堀している」
- ③ 「取組結果を可視化や職員がともに施策に参加できる取組を実施し職員のモチベーションを維持している」

(3) 医療勤務環境改善の取組推進のために、行政による医療機関への支援力のさらなる強化が求められる

医療機関の勤務環境を改善し、職員が働きやすい環境を整備することは、人材の確保・定着やスキルアップを通じて「医療の質」をも向上させ、ひいては患者満足度の向上や経営の安定化といった好循環を作り出すことに繋がる。医療機関が効果的に医療勤務環境改善の取組を進めていくにあたり、それを支援する仕組みとして、勤改センターが果たすべき役割は大きい。

しかし、勤改センターを管理する都道府県担当者は単年で異動することもあり、勤改センターの運用実態を正確に把握していないケースや勤改センターの活動も都道府県によって差が生じている。都道府県毎の勤改センターの支援状況や、その成果を行政はモニタリングし、必要な支援が行われるよう、人員や予算を含め、体制整備、強化に努める必要がある。

(4) 行政は医療機関医対して、医療勤務環境改善に関する施策の情報を継続的に発信することが求められる

2019年4月に働き方改革関連法が順次施行され、また2024（令和6）年には医師の時間外労働時間の上限規制が施行される予定であることから医療機関における働き方改革は先延ばしの許されない状況である。そのため、より多くの医療機関で医療勤務環境改善マネジメントシステムの浸透、効果的な活用／運用の重要性がより一層増している。

本事業の事例調査では、医療勤務環境改善の取組にあたり、他施設の取組を参考としたという声があり、取組事例の公表は一定の効果があることが判明した。一方で、「いきサポ」については、半数以上の医療機関で認知がなされていなかった。実態調査の結果では、病院で48.8%（n=1,245件）、有床診療所で69.1%（n=742件）認知をしていなかった。しかし「いきサポ」については、病院では、非常に参考になる10.4%、参考になる76.4%（n=288件）、有床診療所で

は、非常に参考になる 10.5%、参考になる 73.7% (n=38 件/有床診療所) と閲覧された場合はほとんどのケースで参考になると回答があった。

また、勤改センターの認知度は病院で 28.4% (n=1,245 件)、有床診療所で 59.7% (n=742 件) と回答を得た。いまだ全体の約 6 割の医療機関に認知されていないが、経年的に見ると認知度は高まっている。

ただし、本回答は医療機関全体の総意ではなく、アンケートの回答者個人の認知であることを考慮する必要はある。

上記を踏まえ、以下にそれぞれの立場から実施すべき提言としてまとめた。

■ 提言

① 医療機関にむけて

- ・ 医療勤務環境改善に取り組む意義が大きいことの理解
医療勤務環境改善の取組は、施策の内容によっては、初期投資や従来の運用の変更が必要になることがあり、経営層の理解と指導力がないと実施できないことも多い。医療機関経営者は医療勤務環境改善の取組が経営上の検討事項であると認識し、意義やその導入メリットを十分に理解することが求められる。そのためにも、厚生労働省が主催する経営者向けの「トップマネジメント研修」等への参加や職員に向けて勤務環境改善の取組を進めることを宣言し積極的に推進していくことが求められる。
- ・ 医療勤務環境改善の事例についての積極的な共有
他の医療機関が実施した事例が参考になるとの声が多く、事例公表の意義は高いと考えられる。実施した取組をいきサポなどで対外的に公表することで、ノウハウを共有し、医療機関全体における勤務環境改善に資することができるため、積極的な事例共有を心掛けることを推奨する。また、他の医療機関の事例を積極的に確認する姿勢が求められる。
- ・ 勤改センターの積極的な活用
勤改センターには、社会保険労務士、医業経営コンサルタントがアドバイザーとして配備され、それぞれの専門的な知見から医療機関の様々な課題に対して支援可能な体制を整えている。勤改センターを積極的に活用し、自院の現状を分析したうえで自主的な勤務環境改善に向けての支援を受けることが効果的である。

② 勤改センターに向けて

・ 医療機関の実態把握と現状分析

効果的な医療勤務環境改善の支援を実施する前提として、医療機関の実態正確に把握することが重要である。そのためにも、医療機関の経営状況（収支、病床稼働率、入院・退院患者数等の病院経営に直結する指標の数値）や業務の運用実態（医療勤務環境改善の取組状況、職員の労働意識・職場環境への意見等）など多角的に情報を収集することが求められる。

・ 医療機関経営者に対する啓発活動

医療勤務環境改善の取組を実施する上では、経営者の理解と指導力を得ることが重要となる。そのためには、厚生労働省が実施しているトップマネジメント研修など、経営者に対して医療勤務環境改善の必要性を問うセミナーや研修等の機会創出が求められる。また、医療機関を訪問した際に経営者と面談をする機会を設け、医療勤務環境改善の取組と経営的なメリットについて事例等を用いた情報提供が求められる。

・ 医療機関への支援力強化、勤改センターの質向上のための情報の収集・発信

医療機関への支援力強化には、国が主催する研修会等への参加だけでなく、医療政策の最新情報や他の勤改センターの取組内容等の情報を積極的に収集することが求められる。

また、その情報を医療機関のニーズに合わせて、何をどのように伝えるか考え実行することで、的確なアドバイスの実施も可能となる。なお、取組事例やその手法等の情報は、いきサポを活用し積極的に発信することで、勤改センター全体の質向上にも繋がる。

・ 外部専門機関を活用した支援の実施

支援実施には、医療関係団体に留まらず専門的な知識を有する各種団体から情報を得る活動も必要である。例えば現在自治体において、民間企業の働き方改革を支援する事業が実施されている。民間の企業団体等からも情報を得ることで新たな支援の在り方の模索も考えられる。

また、医療機関に精通した人材（元事務長や看護部長等）をアドバイザーへ登用することで、支援の幅も広がると考えられる。

③ 国として今後の取組むべき方向性

- ・ 勤改センターへの活動支援と情報共有

厚生労働省で実施する医療機関の事態調査等の結果を勤改センターへフィードバックする活動が求められる。また、医療機関の経営や業務運営に精通した人材をアドバイザーへ登用することも効果的な支援につながることを勤改センターへ情報共有することが求められる。

- ・ 医療機関への情報発信

いきサポの認知度向上のため、セミナー等の様々な媒体を基にした継続的な情報発信の活動が求められる。

また、医療機関の経営者に対して、医療勤務環境改善のメリットを理解してもらい、より一層取組を普及・促進させるため、医療勤務環境改善が経営アジェンダとして効果的なものであることを示し、費用対効果等の視点で参考となる具体的な事例を集めて情報を提供することが求められる。

- ・ 勤改センターの質向上への取組

調査事業等で把握した取組事例はいきサポへの掲載のみならず、研修等を通じて勤改センターへ情報を提供し、いきサポのコンテンツを充実させた上で利用を促進し、勤改センターの事例に関する学びを蓄積することで支援力の向上を促すことが求められる。

また、活動が軌道に乗っていない勤改センターもあるため、国の担当者等からの個別指導やアドバイザー等が自由に閲覧可能な動画、eラーニング等の作成、必要に応じた勤改センターへの人材の派遣などの施策の実施も求められる。