

## 【茨城】右肩上がりに増える医師数。医師たちが感じる魅力は？-小山記念病院の取り組み◆Vol.3

2021年4月28日（水）配信 m3.com地域版

県内9つの2次医療圏中、人口10万対医師数が最少の鹿行（ろっこう）医療圏。その中核病院である医療法人社団善仁会小山記念病院は、急性期病院として多大なニーズを受け止める一方、その負担をバネにして新たな発展を遂げようとしている。連載第3回は、医師確保のためのサポート体制や数々の制度、働きやすい環境づくりとしての時短推進やハラスメント対策について。（2020年1月22日インタビュー、計4回連載の3回目）

▼第1回はこちら

▼第2回はこちら

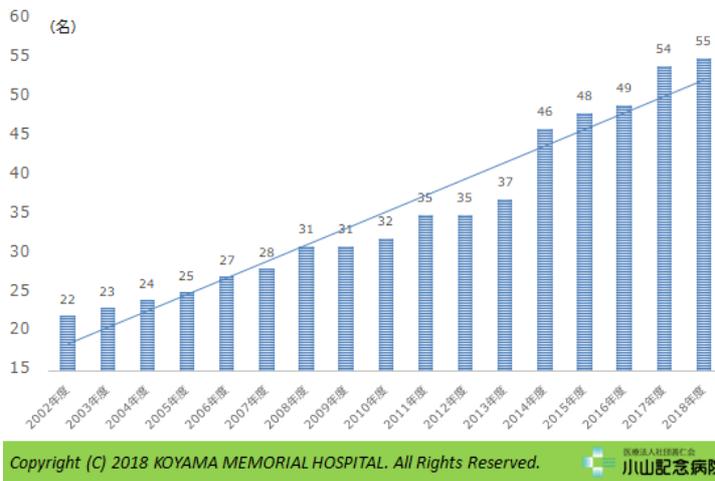
▼第4回はこちら（近日公開）

### 医師を右肩上がりに増やした、至れり尽くせりのサポート

医療過疎地域といわれる鹿行医療圏において、ほかの病院が軒並み医師不足に悩む中、小山記念病院は右肩上がりで医師数を伸ばしてきた。常勤医師数は、2002年度が22人、2008年度には30人を超え、2014年度には40人を超え、2018年度は55人となった。この陰にはさまざまな努力があった。

まずは2002年、眺望に恵まれた現在の高台（鹿嶋市厨）に新築移転してきたことが大きい。思いきった投資でハード面を整備し、次いでソフト面の改革を次々に行った。例えば、医師の書類作成をアシストする医師事務作業補助者の導入は早く、現在も14人が稼働している。当直や外来などの負担を軽減するために、非常勤医も年々増やしている。現在は150人の医師と非常勤契約を結んでいる。日曜と月曜以外の当直は非常勤医が担当する体制をとっており、常勤医が当直をするのは月1回程度である。

### 小山記念病院 常勤医師数推移



住居など生活面のサポートも手厚い。家庭環境に合わせて、戸建てやアパートの家賃を実質無料で提供している。住宅契約の代行や住宅改修もサポートする。東京からの通勤も可能だ。東京駅から鹿島神宮駅行き的高速バスが10分間隔で出ており、最寄りの潮来ターミナルまで1時間20分。そこから病院送迎車に乗って10分で病院に到着する。自家用車で通勤中に事故に遭った場合は、示談の成立まで病院がサポートするという。

一方で、看護師にとっても働きやすい環境となるよう、さまざまな取り組みを行っている。短時間勤務制度やフレックス制度のほか、リフレッシュ休暇という連休制度（入職3年目までは3連休、4年目以降は7連休取得可）を導入している。リフレッシュ休暇は、現在取得率83%。育児休業は取得率100%だ。24時間保育所を運営しており、預かり費用は月最大1万2000円、夜勤を行う看護師は無料だ。また、学童送迎も実施しており、保育士がタクシーで小学校まで児童を迎えに行き、勤務終了まで保育所で預かっている。こうした取り組みが評価され、2016年には日本看護協会より「看護職のワーク・ライフ・バランス推進カンゴサウルス賞」を受賞。また同年、「茨城県女性が輝く優良企業」の2つ星受賞、2018年には茨城県の「仕事と子育て両立支援部門」優秀賞を受賞した。

時短推進者は「病院で最も忙しかった医師」

小山記念病院では「働き方改革」を医師自身も担い、推進している。推進リーダーは、労務環境向上委員会委員長の河合拓也氏だ。河合氏は副院長補佐兼脳神経外科部長であり、脳神経外科の24時間救急ホットラインを、開設当初は一人で切り盛りしていた医師である。かつて「病院で最も忙しかった男」が改革側に回ったことは、現場にもインパクトを与えた。



河合拓也氏（副院長補佐 兼 脳神経外科部長）

河合氏によれば、病院の「働き方改革」とは一にも二にも、医師に時間内に仕事を終わってもらうこと、それに尽きるという。そうしないと周囲の職員も早く帰れないため、職場全体の時短が進まない。では、医師の仕事を時間内に終わってもらうにはどうすればいいか？ それには医師の考え方を変えてもらうしかないと言う。ならば、考え方を变えてもらうにはどうすればいいか？ むやみに注意すれば反発を招きかねない。だから、全員の労働時間を可視化して院内で共有すること、そして、時間が守れない理由を一人ひとりの医師からじっくり聞くことが近道ではないかと言う。

「可視化は効果がありますね。それまでが“なあなあ”だった分、労働時間が可視化され、報告書としてトップから現場レベルの職員まで共有されるようになり、抑止効果がずいぶん出てきたと思います。また、それぞれの医師には、時間が守れない何らかの理由があるものです。事情をヒアリングして共感したり、アドバイスしたり、場合によってはこちらが巻き取ってあげることで、医師の取り組み方が少しずつ変わってきたような気がします」（河合氏）

時短を働きかける対象は医師のみでなく、全職員だ。残業時間を集計し、長く残業している病棟があれば、その理由やいかにして残業時間を減らすかを話し合ってもらい、労務環境向上委員会に報告してもらう。院内の全委員会の開始・終了時間も記録・共有されており、定時の17時30分を超える委員会には開始時間を早めるように進言する。8時30分の始業より早く業務を開始する「朝残業」を行っている部署には、それも止めてもらう。そうした一連の働きかけにより、時短効果も出ている。時間外労働時間は、2015年の9時間50分（職員1人あたり）から、2018年には7時間10分（職員1人あたり）へと減っている。「時短」「ノー残業」という言葉がフロアで頻りに聞かれるようになり、定時を超えて残っている職員は明らかに減った。

「大切なのは、医師や他職種が辞めない環境をつくることです。仕事に疲弊してしまったら、ドロップアウトしかねません。ワーク・ライフ・バランスを保ちつつ、医療の質も上げていく。そのバランスが大事だと思います」（河合氏）

### パワハラ撲滅と医療レベル向上の両立に挑む

働きやすい職場に向けて、医療機関においても残業時間の削減と並び重視されるようになってきたのがハラスメントの問題だ。けれども医療機関にとって、ハラスメントの問題、とりわけ「パワハラ」の問題は扱いが難しい。時に手をあげるほどの厳しい指導が当たり前だった医療業界の風土から、いかにパワハラを取り除いていくか。このことに呻吟する管理職が今、医療現場には数多くいるだろう。

小山記念病院において、ハラスメント撲滅を託されているのは、ハラスメント防止委員会の委員長を務める、副院長兼健康管理センター長の森田裕氏だ。もともとハラスメントが多い職場ではないという。だから最初は、森田氏が個人的に相談に乗るようなかたちで対処していた。しかし、それでは話をややこしくさせるケースがあることが分かった。だから、やり方を刷新した。現在は、ハラスメント案件を専用電話または投書として受け付ける。それを5〜6人から成る委員会にかけると。ヒアリングや事実確認を行って指導または処分を行うという流れだ。



森田裕氏（副院長 兼 健康管理センター長）

例えば今、研修医は定時に帰らせるのが医療界のルールだ。しかし、担当する患者が具合が悪くなったのを知りながら定時に帰ろうとする研修医がいたら、先輩は、「お前、何考えてんだ？」と言いたくもなるだろう。ところが、そう言えばパワハラとなり得る。そこが難しい。

「それはパワハラには当たらないよと、こちらが研修医を諭したら、元も子もありません。しかし逆に、それはパワハラだと決めつけるのも違うでしょう。そこが難しいところです。その先輩のひと言は、君が真つ当な医師になるために言ってくれているのだと、そう説明すれば多くの若手が分かってくれます。しかし、分かってくれない若手が増えてきたということ、最近ひしひしと感ずます」（森田氏）

医療現場のハラスメントをなくす努力が、その一方で医療レベルの低下を招かないだろうか。それが今、懸念されることだと森田氏は語る。職場の先輩の言葉を丸くすることは容易い。しかし、患者の言葉や態度を変えることは難しい。医療の世界で働く以上、生身の人間と渡り合わなければならない。医療者は、タフでなければ生きていけないのだ。

「『この患者さんのひと言に私は耐えられない。だから辞めさせていただきます』というような医師も、看護師も、私たちはつくってはならない。それが医療者を育成する側の役割だと認識しています。これまでの医師は、先輩から怒鳴られたり、教授にきつく絞られたりして、医療の世界で生き抜く“免疫”をつくってきました。しかし、それはパワハラだと認定されてしまった。その中でどうやって医師を育て、医療の質を上げていくのか。大きなテーマをいただいたと思っています」（森田氏）

【取材・文・撮影＝荒尾貴正】