



「ニューノーマル時代」の 医療経営

高橋肇理事長
が語る!

第7回

モチベーションの維持

医療界における働き方改革(後編)

働き方改革の後編では、

職員一人ひとりのモチベーション向上と、徹底した労務管理を両立し、
働き方改革を図る高橋病院の具体的な取り組みを紹介する。

独自の課業シートで 働き方や評価を明確化

私が職員の働き方を考えるうえで大事にしているのは、働くモチベーションを下げないということである。それを念頭に、当法人では労働組合と協調し、さまざまな仕組みを整備してきた。

まずは、働き方を見える化するための3つのシートの導入だ。1つは、それぞれの職種が担う業務のすべてを等級ごとに割り当てた「課業(業務)シート」による評価である。等級は2つに分類し、スキルを追求するエキスパートコースが7等級、管理者クラスのマネジメントコースを9等級まで設定。年2回の面談とあわせて、キャリアアゴとの目標設定を明確にし、随時、見直しをかけている。看護師にいたっては、305項目もの課業があり、改めて業務の煩雑さに驚く。タスクシフト/タスクシェアを検討するうえでも、課業の見直しは至急取り組むべき課題だと

高橋 肇 社会医療法人高橋病院理事長・院長

たかはし・はじめ ● 1984年、北海道大学医学部卒業後、同大学医学部付属病院循環器内科入局。札幌厚生病院循環器内科医長などを経て、96年、高橋病院院長、2001年、同院ならびに社会福祉法人函館元町会理事、12年、一般社団法人元町会代表理事。全日本病院協会常任理事、全国老人保健施設協会常務理事、電子カルテCSIユーザー会会長、厚生労働省「健康・医療・介護情報利活用検討会」委員、内閣官房「マイナンバーカードの健康保険証利用に関する協議会幹事会」幹事、医療トレーサビリティ推進協議会理事などを務める。



思っている。

2つ目は、「人事評価シート」だ。協調性や積極性について5段階に分け評価。評価は自分自身と上位評価者が面談して行うが、特に人数の多い介護職員を正職員登用する際は、無作為に決めた同僚も含めた計6人で評価を行い(最高点と最低点をカット)、決定機関の有効な材料となっている。上司は

自分の部下にはどうしても評価が甘くなる傾向があるが、同僚による評価は、案外シビアである。結果は、法人業務質向上推進室から本人にフィードバックされる。

そして3つ目が、「能力開発シート」である。年度はじめに、組織や部署のために重点的に取り組む目標を2つ設定し、目標管理をガントチャートで追っていくものだ。

これらによって自分自身の働き方と評価が明らかになり、個人の特性や家庭環境、年齢等に応じた対応を可能にしている。もともと、15年ほど前から看護職を対象に進めてきた制度で、少しずつ全職員へと展開し、改善を重ねてきた。

リモートワークのような対応についても、課業を洗い出したことで経理業務の92%、情報システム室業務の88%が自宅でも可能であることが判明し、一部の職員が実践中だ。

なお、希望者については3つの評価を給与にも反映している。定期昇給は担保されているため、それ以上は望まず守りに入る者もい

れば、インセンティブ取得に果敢にチャレンジをする者も出てくる。

取り組みの成果は 職員満足度調査で確認

職員を支える取り組みとして、2010年に開設した、法人のメンタルヘルス室の存在も大きい。新入職員であれば、入職1年間は最低4回の面談を行う。コロナ禍の影響で精神的疲労が蓄積する職員へのサポートとしても、効果を発揮している。

パワハラ・セクハラ委員会も設け、労働組合の執行部を交えて年3、4回の調査を行っており、問題がある場合は弁護士にも介入してもらっている。人間関係の問題は根深いもので、特に医師のように長時間勤務を行う職種にとっては、このようなSOSを発しやすい仕組みはあってしかるべきではないだろうか。

リモート会議はこのコロナ禍で一気に加速し、法人内会議や研修会のみならず、病院内の縦横の移

動を抑える手段として、インカムとともに院内会議・委員会でも日常的に活用している。法人内外の移動時間が抑えられ、残業時間の削減だけでなく、研修費等のコスト削減にもつながっている。

このほか、家族の失業や子どもが病気になるといった不測の事態や資格取得にかかる費用をサポートする奨学金制度、リフレッシュ休暇、年給消化の取得率達成状況の調査やICTの活用など、さまざまな取り組みを推進している。

そして、働く環境を改善するためには、職員への小まめなアンケート調査も重視している。人事異動希望調査は年に2回実施。回答は所属長を通さず、すべて私宛てに封書で届く流れになっている。異動の希望には、所定機関を通してできる限り希望を叶えるようにしており、離職防止にも役立っている。もちろん、現状の職場を希望する者も多くいるため、良い意味で、働く環境の緊張感を保つうえでも効果的だと感じている。

職員満足度調査はこうした数々

の取り組みの成果を確認するために必須のものとして、毎年必ず行っている。「勤務時間に無理はないか」「休暇が取得しやすいか」といった全45項目の設問に対し、毎年それぞれ80%ほどの満足度を維持できている。

このように、当院では独自の働き方改革を行ってきた。かつて日本の医療界で日常的に行われてきた「勤・経験・度胸」に頼るやり方は、いかにも危なっかしい。ニューノーマルな時代にあつてこれまでの常識は本当に常識であったのか、一つひとつ見直すことから始めてはどうだろうか。

