



# 「働きやすい病院認証事業(ホスピレート) 追跡調査報告書」

## ～働きやすい病院認証が変えたものは～

本調査は、イーজেイネットとソーシャルベンチャー・パートナーズ東京の協働により行った。

### 連絡先

**1) 特定非営利活動法人 イーজেイネット** (女性医師のキャリア形成・維持・向上をめざす会)

事務所: 大阪府中央区本町3丁目5番2号 辰野本町ビル2階

電話:06-6271-5534 FAX:06-6267-1535

e-mail: [info@ejnet.jp](mailto:info@ejnet.jp)

URL: <http://www.ejnet.jp> (イーজেイネット)、<http://www.hospirate.jp> (働きやすい病院評価事業)

**2) 合同会社 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京**

事務所: 東京都渋谷区神南1丁目5番7号 Apple Ohmiビル4階 ETIC内

URL: <http://www.sv-tokyo.org/>

2009年6月1日

## ～ 目 次 ～

### 「働きやすい病院認証事業(ホスピレート)追跡調査報告書」

第1章 「働きやすい病院」認証を得た病院に対する追跡調査の目的	・・・p.3
第2章 調査の対象とした病院と、調査の方法	・・・p.4
第3章 「働きやすい病院」認証への病院の評価と効果は	
第3章の1 6病院すべてで、肯定的な評価	・・・p.5
第3章の2 認証による広報面での効果を確認	・・・p.6
第3章の3 医師の確保への効果は	・・・p.6
第3章の4 女性医師が急増している病院も	・・・p.7
第3章の5 看護師の増加と離職の減少は顕著	・・・p.7
第3章の6 院内保育所と病児保育の整備がひとつの鍵に	・・・p.8
第4章 個別の病院での取り組みの実例は	
第4章の1 人事制度や勤務体系などを改革した例	・・・p.9
第4章の2 労働環境を改善するための工夫	・・・p.9
第4章の3 職員のモチベーション向上のために	・・・p.11
第4章の4 労働環境の改善は、経営面での効果も	・・・p.12
第5章 その他の特記事項	・・・p.14
第6章 調査まとめ	・・・p.15

## 「働きやすい病院認証事業(ホスピレート)追跡調査報告書」

### ■第1章 「働きやすい病院」認証を得た病院に対する追跡調査の目的■

NPO法人・イージェイネット(女性医師のキャリア形成・維持・向上をめざす会)では、2006年より「働きやすい病院」を評価・認証する事業(名称:ホスピレート)を始め、病院での労働環境の改善などを促すことで医療の質を向上し、国民の健康増進に寄与する活動を続けてきた。

その結果、これまでの3年間に**全国各地の12病院がこの認証**を受けている。

「医療崩壊」といわれる医療環境が厳しさを増す中、この認証事業や各病院におけるさまざまな取り組みはメディアで取り上げられることも多く、病院で働くあらゆるスタッフの労働環境の改善とモチベーション向上は、いま一層の重要性を増している。

今後、「働きやすい病院」認証(ホスピレート)を受ける病院を増やし、**医療界の改革を加速するため、既に認証を受けた病院を対象にその効果などの追跡調査を実施した。**

注)ホスピレート(働きやすい病院評価事業)とは:

NPO設立当初は、女性医師をめぐる環境改善を主眼として活動を始めた。しかし活動をするうちに「**多様な人生におけるワークライフバランスを考える**」という観点から、女性医師だけではなく性別職種をこえた全ての医療従事者を対象とすべきであると考えられるようになった。すなわちホスピレートとは、**すべての医師・医療関係者が働きやすい環境を作ることが、優秀な人材確保、医療の質の向上、病院経営の改善につながり、その結果として労働環境がさらに改善されるという好循環を生み出すことを目標とする事業**である。

病院の評価にあたっては、**▼経営トップの方針・組織運営体制、▼人事管理・勤務形態、▼職員の勤務の実情、▼施設や規程などの整備状況、▼育児・介護・復職などの支援策**、などについて**書類審査と訪問審査**を実施し、その結果を**評価委員会**(医科大学名誉教授、医療経営専門家、公認会計士、弁護士、ジャーナリストなどで構成)にて認証する手続きを取っている。

## ■第2章 調査の対象とした病院と、調査の方法■

今回の調査では、これまでに認証を受けた12病院のうち、病院での経年変化をできる限り検証するため、比較的早い時期に認証された病院を中心に**6病院を調査対象**とした。

認証時期	病院名	所在地	病床数
2006年7月	財団法人厚生年金事業振興団 大阪厚生年金病院	大阪市	565床
2006年8月	社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院	静岡県浜松市	874床
2006年10月	財団法人田附興風会 医学研究所 北野病院	大阪市	707床
2007年3月	医療法人社団淡路平成会 東浦平成病院	兵庫県淡路市	200床
2007年3月	島根大学医学部附属病院	島根県出雲市	616床
2007年3月	社会福祉法人恩賜財団 福井県済生会病院	福井県福井市	466床

調査へのご協力をいただいた各病院関係者の皆様に、あらためて御礼申し上げます。

調査項目は、下記の通り。

- ▼認証前から現在までの医師総数の推移、▼うち女性医師数の推移、▼看護師総数の推移、
- ▼「働きやすい」環境とするための勤務体系や人事制度の改善などの取り組み、
- ▼育児休暇・介護休暇などの制度と利用実績、▼院内保育所や病児保育の有無と利用実績、
- ▼女性医師・看護師などへの支援策、▼復職のための支援策、▼専門職としての研究などへの支援策、▼安全管理・苦情対応・紛争処理などに関わる負担の軽減策、▼地域連携の取り組み、
- ▼「働きやすい」病院認証を受けたことの広報面などでの活用状況と応募者の反応、
- ▼認証事業そのものに対する評価とその影響、▼今後の認証事業への要望・アドバイス

調査方法としては、上記の各項目に関して調査票への回答を得た上で、2008年11月から2009年3月の間に**各病院を訪問し、病院長と事務長に対するインタビュー**を実施した。

■ 第3章 「働きやすい病院」認証への病院の評価と効果は ■

▼ 第3章の1 6病院すべてにおいて肯定的な評価

認証を受けたことに対する評価は、下記の通りであった。

問) 認証を受けてよかったですか。			
よかった	まあよかった	あまりよくなかった	よくなかった
4病院	2病院	0病院	0病院

問) この認証を他病院に薦めていただけますか。			
薦める	どちらかといえば 薦める	どちらかといえば 薦めない	薦めない
4病院	2病院	0病院	0病院

評価の理由について、6人の病院長のインタビュー結果から、一部を抜粋する。

**院長A** 「新任医師には全員と面接しているが、女性医師の場合、こういうもの（認証）を取っているから病院の姿勢はこうだ、と説明している。すると、ホームページを見るのでしょ、『存じ上げております』となる。男性医師の就職の時でも、『知っている』という人が多い。そういう意味で、こういうものを取ってインターネットに載せているのは大きいのでは」

**院長B** 「ホスピレートで目指すのは、人材確保。これだけ辞めていく人がいる中で、それぞれの病院が発信をしないとイケない」

**院長C** 「認証を受けた後、育児休暇を取る人が増えましたし、時短を取る人もどんどん増えています。職員は言いやすくなって、経営者としてはしんどい思いながらも、前に進む糧になっています」

**院長D** 「ホスピレートはいいきっかけになった。ホスピレートをきっかけに、病院の発展を望むなら、人材育成に力をいれよう」と

**院長E** 「働きやすくなっているという認識は徐々に高まっているので、それは大きいと思います。モチベーションを上げないとだめです、いい医療には。ぎりぎりで行っている人がサービスなんかできませんよ」

院長F「人を大切にするムード、みんな一緒に働きやすくしましょうというムードを作るのに最適だった。間違いなくそう思う」

調査対象とした6病院すべてから肯定的な評価を得られたが、付言すべき点がある。認証事業の特徴でもあるが、認証を得たことが直接的に何らかの効果につながるというよりも、認証を得るための準備から認証後も続くさまざまな制度改革や経営努力などが一体となって成果が現れるものと思われる。そのため、「認証による効果だけ」を単独に取り出すのは困難であり、今回の調査報告では、病院の取り組みの全体像をとらえて紹介したい。

### ▼第3章の2 認証による広報面での効果を確認

医師・看護師を確保するための競争が厳しさを増す中、勤務する病院を選ぶ際には、インターネットでの情報収集は基本的な作業となっている。調査した各病院のホームページでは、「働きやすい病院」に認証されていることが明示されている。

就職説明会や採用面接などの際に、「働きやすい病院に認証されていますね」といった発言が応募者の側からもあることが各病院で確認された。

認証を受けたことがきっかけとなり、メディアの取材、自治体や他の病院からの視察などを受けたことを評価する声も多くあった。

### ▼第3章の3 医師の確保への効果は

認証の時点での6病院の医師総数の平均(※1)	166.6人
調査実施の時点での6病院の医師総数の平均(※2)	175.1人(約5%増)

※1 各病院ごとに、認証に最も近い時点でのデータより(2006年4月～2007年4月)。

※2 調査実施時点での最新データ。認証から平均して2年2か月が経過している。

医師が勤務先を選ぶ際に、「働きやすい」ことが条件の一つとして考慮され得ることは論を待たないが、個別の採用の場面においては、病院ごとの事情、医師一人一人の事情に非常に大きく左右されるため、今回の調査の範囲で「働きやすい」病院認証との因果関係などを分析するのは極めて難しいと思われる。

※各病院での医師確保のための種々の取り組みなどについては、第4章で詳述する。

#### ▼第3章の4 女性医師が急増している病院も

認証の時点での6病院の女性医師数の平均	37.5人
調査実施の時点での6病院の女性医師数の平均	47.6人(約27%増)

※医師総数と同様に集計。

女性医師が27%増と急増している理由については、「働きやすい」病院認証との直接の因果関係を分析するのは困難だが、各病院では認証と前後して女性医師への支援策を充実させており、そうした取り組みの総体的な効果と見られる。

**女性医師の増加**が最も著しい病院では、3年間で**30人台から60人台に倍増**している。

また、附属病院を調査対象とした島根大学の医学部では、医学生の50%近くを女性が占めているなど、若い世代ほど女性医師の割合が高くなることもあり、いかにして女性医師が働きやすい職場環境にするか、高い問題意識が調査対象とした病院すべてで共有されていることが確認された。

#### ▼第3章の5 看護師の増加と離職の減少は顕著

認証の時点での6病院の看護師数の平均	427.2人
調査実施の時点での6病院の看護師数の平均	472.0人(約10%増)

※医師総数と同様に集計。

調査対象とした期間は、診療報酬改定で一般病棟入院基本料7:1に移行する時期と重なっており、この基準を満たすために看護師を増員した病院も含まれている。

ただし、看護師確保のための競争が激化する中で増員に成功していることは確かで、「働きやすい病院」認証を受けたことは、**医師よりも看護師の確保に効果があった**と明言する病院が複数あった。

さらに特筆すべきは、**離職率の減少**である。

「できるだけ離職を抑える方向で、ありとあらゆる手段を尽くしている」という聖隷三方原病院をはじめ、6つの病院すべてで離職率を着実に低下させていることが確認された。

### ▼第3章の6 院内保育所と病児保育の整備がひとつの鍵に

小さい子どもを持つ医師・看護師などにとって、保育をめぐる環境は働き続けるためには切実な条件である。

院内保育所は6病院すべてで認証を受ける前から設置していた。その中で、「24 時間対応」で子どもを受け入れている病院も2か所あった。

島根大学附属病院では、定員 25 名の院内保育所を設けていたが、待機児童が出るほど要望が多かったため、2009 年 4 月 1 日から定員を 50 名に倍増した。

病児保育の現況については、下記の通り。

認証以前から病児保育あり	認証後に病児保育を開始	病児保育なし
1病院	3病院	2病院

**病児保育は、女性医師などへの支援策の柱の一つ**と位置づけられ、認証と前後して導入された病院が多い。病児保育を制度化はしていない2つの病院でも、小児科医師と連携して実際的な対応を取っている。

北野病院では、病児保育の利用実績の半数は**男性医師が子どもを連れてくる**ケースが占めている。当初は想定しなかったことだが、非常に喜ばれており、またこのことが小児科が他の診療科の助けとなり**「院内で支え合っている」という意識の共有**にもつながっているとの説明があった。

## ■第4章 個別の病院での取り組みの実例は■

### ▼第4章の1 人事制度や勤務体系などを改革した例

島根大学附属病院では、2008年10月に、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された。

北野病院では、2004年に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した。さらに2008年、事務職も含めたすべての職種で「役割等級制度」を導入した。現在、もう一段の改善をするための制度改革を検討している。

福井県済生会病院では、育児・介護中などの職員を対象に「1日6時間勤務」の常勤正職員の制度を作った。十数人の看護師が利用しており、女性医師も制度の対象としている。

大阪厚生年金病院では、育児中、療養中、介護中などの職員の支援策として、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、院内保育所(土、日、祝日でも利用できる)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、各自の事情に応じた対応に努めている。

聖隷三方原病院では、子供をもつ女性に対する支援、交替制勤務を行う職員に対する支援などを目的に人事制度の見直しを進めており、2009年4月からは、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)をテスト導入した。

### ▼第4章の2 労働環境を改善するための工夫

北野病院では、「働きやすい病院」認証をきっかけに、「男女共同参画委員会」が立ち上げられ、活発な活動を行っている。具体的には、病児保育の開始、職員満足度などのアンケート調査(京都大学との共同プロジェクト)、「キャリアに関する悩み相談室」の開設などである。また、現場から離れていた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ている。

大阪厚生年金病院では、「ワークライフバランス委員会」を設置し、いわゆる「過労死ライン」の週 80 時間労働を超える医師がいた場合などに、その診療科の管理職に対して注意を促すなどしている。また、勤務実態を正確に把握するため、医師がタイムカードを押して退勤するまでの間に、診療にあたったのか、勉強していたのか、仮眠をとっていたのかなどを細かく記録するようにしている。

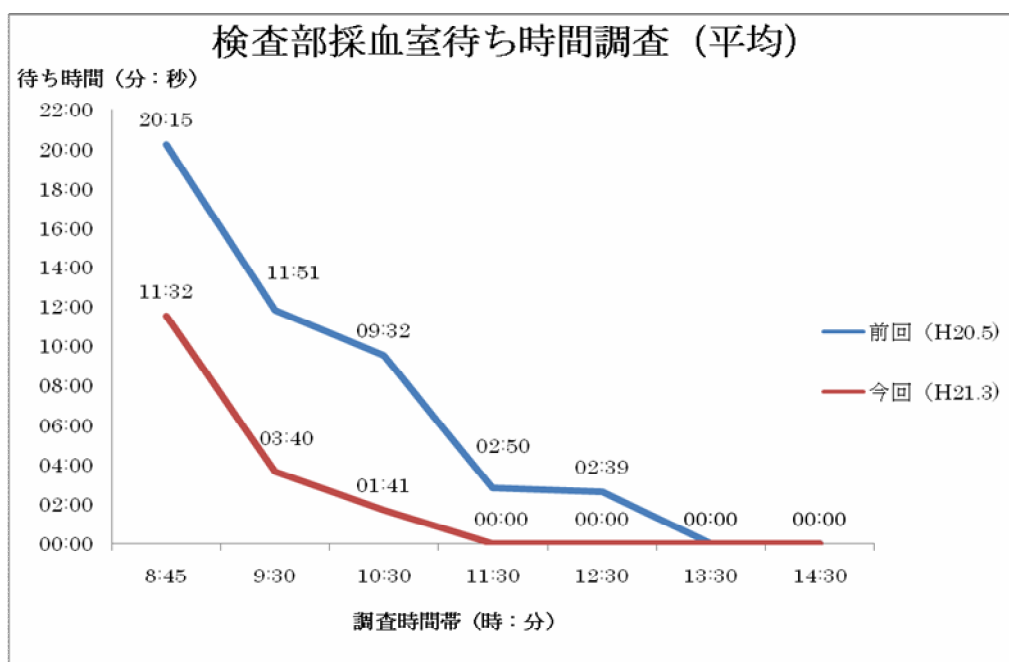
そのほか、産科と小児科の**当直の7割を外部の勤務医や地域の開業医**に担当してもらうなど地域との連携を強化していることが、労働条件の改善に寄与している。

東浦平成病院では、「**誕生日休暇**」を設けている。普段は有休が取り難い立場の職員であっても、誕生日であれば気兼ねなく休みが取れるということで、ほとんどの職員がこの休暇を取得している。

聖隷三方原病院では、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で、各人のライフスタイルにあわせて利用されている。

島根大学附属病院では、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**」を提供しており、子育て中の医師や学生などの勉学に対する実際的な支援として喜ばれている。



また、朝の時間帯に採血室が混雑していたのを軽減するため、看護師の復職支援として**採血専門の短時間勤務のパート**看護師を活用した結果、下記グラフに見られるように、**患者さんの待ち時間が大幅に短縮**されるというサービス向上を実現している。



### ▼第4章の3 職員のモチベーション向上のために

福井県済生会病院では、下記のような「**感激レポート**」という仕組みがあり、患者さんからの感謝や、職員の間でも感謝の気持ちを伝えあうのに活用している。目立たないところでのスタッフの努力などに対して「感激レポート」が届くと、医局で本人の前で読んで渡し、院内向けに公開する。病院長の説明によると「子どもだましかなと思って始めたが、すごい効果だった」とのことで、「**認められるのは、最高のモチベーション**」であると考えている。

こうした取り組みの結果として、病院長が「**患者からの苦情がパタッと減った**。最近では苦情のない月もある」と話すほどのサービス向上にも結びついている。

Fukui Saiseikai hospital

## 感激レポート

大変忙しい毎日の中で、私たちはなんと多くの方々に助けられていることでしょう。  
日々の業務の中で行われている患者さんの立場で考えた行動、職員間の「思いやり」や「気配り」。  
みなさんは、それらを目にしたときの感動や感謝の気持ちは伝えられていますか？  
すばらしいと感じた行動、あなたの感謝の気持ちをここに書きとめてください。

■□■ 当レポートをご記入いただいた方には、特典をご用意しております。 ■□■

\_\_\_\_月\_\_\_\_日 (部署) \_\_\_\_\_ (氏名) \_\_\_\_\_ さんへの『ありがとう』

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

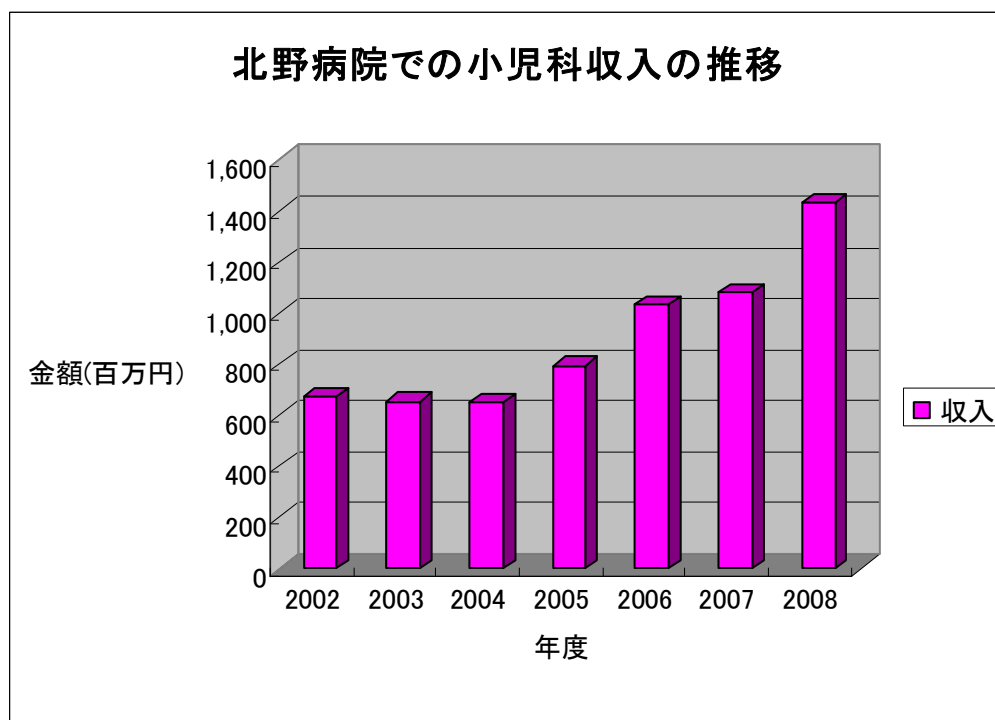
島根大学付属病院では、若手医師層の人事制度を改革した際(第4章の1)、**業績評価制度**も新しく作って**給与に反映**させている。その評価項目や採点方式などは、**若手医師グループに作成を任せた**ことにより、診療・研究・教育のさまざまな側面で本人たちが納得できる形で評価される仕組みができ、モチベーション向上につながっている。

このほか、各病院において、産休や育休などの間もキャリアが途切れないような工夫や、パート勤務のスタッフの待遇改善など、職員満足を高め人材を確保するための多様な取り組みがなされていることが確認された。

#### ▼第4章の4 労働環境の改善は、経営面での効果も

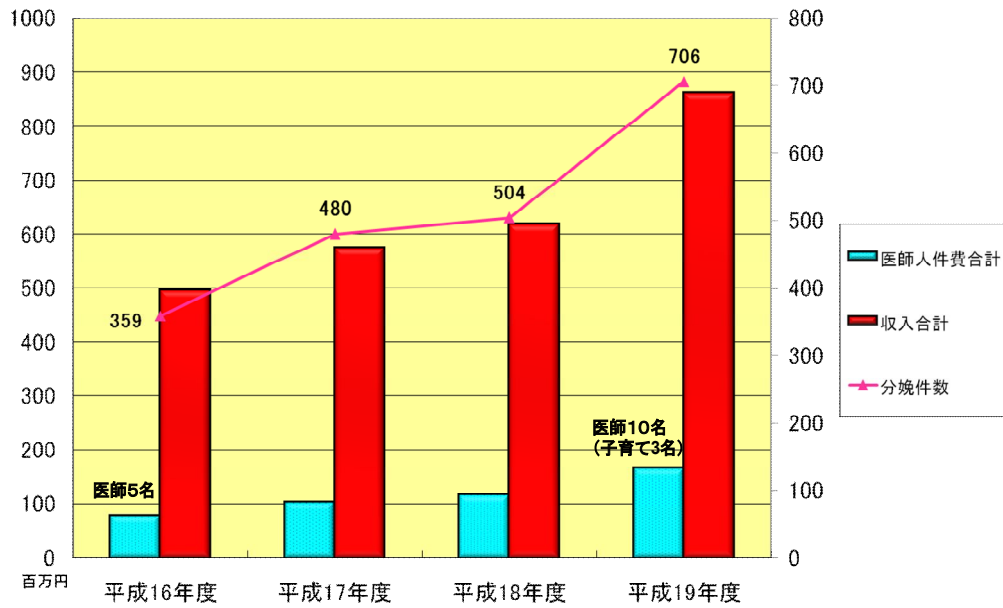
島根大学附属病院では、医師の増員と待遇改善で余裕ができたことで、患者さんの退院が必要以上に遅れるケースが少なくなり、**在院日数の短縮による収入増**につながっている。

北野病院では、小児科の医師を増やすとともにNICUでの高度医療などに積極的に取り組んだ結果、収益面では難しいところもある**小児科からの収入**が、他の診療科以上に伸びている。



大阪厚生年金病院では、下記グラフに見られるように、労働環境改善のために産科の医師を増員した結果、分娩数が大幅に伸び、**人件費の増加を上回る収入増**があった。

### 大阪厚生年金病院 年度別産婦人科医師人件費・ 医業収入合計と分娩件数



## ■第5章 その他の特記事項■

島根大学附属病院では、文部科学省の平成19年度モデル事業(女性医師・看護師の支援をテーマとする競争的資金)に応募するにあたって、「働きやすい病院」認証を受けたことを戦略的に活用し、**助成金獲得**につなげた。

また、医師確保の面では地理的に不利なことに対して、「**地域医療人を育てるブランド**」となることを目標に掲げ、**アメリカの地域医療を学ぶプログラム**を実施するなどの活動を進めている。

東浦平成病院では、医師に対しては**3LDKの寮を無料で提供**するなどの条件整備をしているが、淡路島という地理的な制約もあり、医師確保の難しさに直面している。その中で、子育て中の女性医師が非常勤で働ける環境を整備し、貴重な戦力としている。

今後は、「高齢者の慢性期医療・リハビリテーション」という高齢化の進行とともに重要性が増してくる分野での専門性をアピールし、医師確保につなげたいと考えている。

またこの病院では、島のお祭り(**阿波踊り**)や病院グループ主催の運動会などのイベントに積極的に参加することが、**病院職員の団結**と風通しの良い雰囲気作りや、**地域住民・患者さんとの絆**を深めることに役立っている。例えば、祭り際には、職員が病院のロゴをあしらったお揃いの法被を着、院長が先頭に立って阿波踊りを踊る姿を、地元のお年寄りなどが嬉々として見つめる様子が毎年の恒例になっている。

このほかにも各病院で、アーティストや美術大学の学生の力を借りて**病棟の壁を心和むアート作品**に変えたり、**ボランティアコンサート**を開催したり、**園芸療法**を取り入れて緑を増やすなど、広い意味で病院を「働きやすい環境」とするための種々の取り組みが行われていることがわかった。

一方、近年の医療現場では、患者さんからの**苦情への対応や紛争処理**、訴訟や警察捜査の対象となる危惧なども、医療関係者にとって大きな負担となっている。

こうした点に関しても、安全関連など各種の委員会活動を活発にするとともに、「よろず相談外来窓口」「フロアマネージャー」「クライアントサービス担当」「リスクマネージャー」など、病院によって名称はさまざまだが、患者さんとのコミュニケーションを円滑にしたり、**リスクを未然に回避するための仕組み**作りに積極的に取り組んでいることが確認された。また、**警察OB**を職員に迎えている病院も複数あった。

## ■第6章 調査まとめ■

ホスピレートという認証事業の効果について、それだけを単独で取り出して評価するのは難しい面があることは前述したが、今回の調査結果から簡潔にまとめるとすれば、

①病院全体で労働環境への関心やモチベーションを高めるための「意識共有のきっかけ」、

②「病院のブランド向上・差別化のためのツール」、

③「人材確保の手段」

と言える。

人材の確保・育成の重要性については、「病院は人が財産」「医師の採用は病院の経営戦略の根幹」など、病院長によって表現する言葉は違えど共通の課題であり、その重要性は病院経営の上でいくら強調しても強調しすぎることはないであろう。

そのため、人事制度などの改革から働く人の心に着目した取り組みまで、多岐に渡る工夫がなされていることが今回の調査で確認された。

以上の結果をふまえて、イーজেイネットは今後とも、ホスピレートをいっそう日本全国に普及させていくことにより、働きやすい病院をひとつでも多く世に知らしめることで、わが国の豊かな医療の実現に寄与していく所存である。

(了)