

Ⅱ 提言

勤務環境改善の取組促進に向けた提言

1. 本年度の事業を踏まえた医療勤務環境改善に係るこれまでの取組と課題

本事業では医療勤務環境における実態を把握するために、事例調査・特別支援のタイアップ事業・実態調査を実施した。これらの結果を踏まえ、以下3点を課題としてまとめた。

(1) 医療勤務環境改善の普及・促進のためには行政による、より一層の仕組の設定・制度の工夫が求められる

厳しい勤務環境に置かれる医師や看護職員等の医療従事者が、健康で安心して働くことのできる勤務環境を整備するには、医療勤務環境改善マネジメントシステムの普及・促進が重要となる。行政ではこれまでに勤改センターの設置、いきサポの運営、セミナー・研修会の開催、医療勤務環境改善を推進する助成金交付事業等の様々な施策を打ち出し取組の普及・促進に努めてきた。

その成果のひとつとして、実態調査によると、行政が設置した勤改センターを利用した医療機関ほど取組を積極的に実施する傾向であることが分かった。また、都道府県ごとに勤改センターの医療機関への支援の状況に差異があることから、本年度より医療労務管理支援事業の一環として特別支援事業を開始することとした。これは全ての都道府県において勤改センターによる継続的・伴走的支援が行われることを目的に年度を通じた支援を実施する仕組みである。

このように行政において新たな仕組を設定し、医療勤務環境改善の普及・促進に努めることが求められる。今回特別支援事業を実施するなかで、例えば宿日直許可基準に関する問い合わせが複数の都道府県の勤改センターから寄せられるなど、いくつかの問題点が明らかになった。今後、行政から勤改センターへの情報提供の工夫なども課題となる。

(2) 行政には医療機関に対して、医療勤務環境改善に関する情報の継続的な発信が求められる

2019年4月から、働き方改革関連法が順次施行されており、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適用され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考え方に基づいた取組の実施が求められている。

本事業の事例調査や実態調査の結果では、取組にあたり、他施設の取組を参考としたという声や、「いきサポ」で参考になるページ・情報について病院では46.3%、有床診療所では25.4%が参考になると回答していることから、取組事例の公表とその共有は一定の効果があると考えられる。

しかし、その一方で多くの取組事例が掲載されている「いきサポ」の存在については、半数近く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、病院で 48.9%、有床診療所で 68.7%が本調査ではじめて知ったと回答している。「いきサポ」については認知している医療機関のうち、病院では、非常に参考になる 6.1%、参考になる 72.4%、有床診療所では、非常に参考になる 4.8%、参考になる 60.6%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るため、多くの医療機関が認知することで有用な情報提供ツールになり得ることが窺える。

なお、医療機関に対して勤務環境改善の自主的な取り組みを支援する勤改センターについて、知らないと回答した割合は病院で 27%、有床診療所で 58.7%であった。統計を取り始めた平成 28 年と比較すると認知度は高まっているものの、有床診療所では約 6 割の施設で認知されていなかった。このように医療機関においては勤務環境改善に関する情報が必ずしも適切に入手されていない現状であることから、行政は医療機関に対して継続的に情報発信を働きかけていくことが求められる。

- (3) 医療機関には勤務環境改善の取組実施にあたり、好事例における取組ポイントや実態調査の結果を基に、自院の状況も踏まえた取組の工夫が求められる

医療勤務環境改善の取組を実施し、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。

前述したとおり、多くの医療機関で他の医療機関が実施した取組を参考に医療勤務環境改善の取組を行っている。本年度の事例調査では好事例における取組を医療勤務環境改善マネジメントシステムの 7 つのステップに区分して分析した結果、以下の傾向が見られた。これらの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 医療勤務環境改善の取組を開始すること、取組に当たってプロジェクトチームを組成しチームメンバーを中心に取組を行っていくことをトップ層が取組前に職員に対し表明している
- ② 自院の勤務環境の現状を分析し、課題を明確化させたうえで取組を行っている
- ③ 取組の実施にあたり当初の計画からずれがあったとしても、生じた課題を解決し、随時計画を修正するなど柔軟な対応を行っている

なお、取組を実施する際に、他の医療機関が実施した取組をそのまま取り入れるのではなく、自院の状況に合わせた取組とすることで高い効果が期待される。

一方、今回行った実態調査において、医療機関からは取組の効果が高いと回答のあった項目が、医師からは必ずしも効果が高いとは回答されていないなど、効果の評価について差が生じているケースも見られた。そのため、取組開始前に職員がどのような事項に課題を感じているか事前に確認し、何に取組むか検討を行っておくことが多くの医療従事者にとってより効果のある取組に繋がると考えられる。

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をまとめた。

2. 提言

① 医療機関にむけて

・ 職員に対する医療勤務環境改善の重要性の周知

医療機関にとっての喫緊の課題は 2024（令和 6）年に施行される医師の時間外労働時間の上限規制をはじめとした労働時間の短縮と考えられる。労働時間短縮計画の策定にあたり、医師の勤怠管理や自己研鑽や副業兼業を含む労働実態の把握、宿日直許可など多くの課題が生じていると思われる。これらの課題に対して、事務職を中心とした職員が対応していることが窺えるが、実態調査より、時間外労働の上限規制の対象となる医師と医療機関の担当事務職員との間に差（特に 40 代以降の医師ほど勤務環境改善に対する意識は低い）が見られる結果となった。

医療勤務環境改善の取組は一部職員の意識や行動のみでは高い効果は得られない。

そのため、全職員に対して取組の重要性や自院としてどのような成果を得るために、いつまでに何を実施するか、そのために職員に対して何を行ってほしいのか情報を正確に伝え、職場環境の改善を人任せにするのではなく、全職員ができることをそれぞれ自分自身のこととして考え、取組むことが重要であることを周知することが求められる。

・ 医療勤務環境改善の取組事例の積極的な共有

医療勤務環境改善の取組を行うにあたり、他の医療機関が実施した取組事例が参考になるとの声が多く、事例を公表し共有することの意義は高いと考えられる。実施した取組を「いきサポ」等のツールを利用して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貢献できるため、積極的な事例共有を推奨する。

また、対外的な取組事例の公表は、勤務環境改善に力を入れていることが周知され、採用活動が行いやすくなるなど経営上のメリットに繋がると考えられる。なお、

事例公表のみならず勤務環境をより向上させるためにも、他の医療機関の事例を積極的に収集することも有用である。

- ・ 勤改センターの積極的な活用

勤改センターは全都道府県に設置されており、社会保険労務士、医業経営コンサルタント、医療機関に事務長として勤務していた者等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対応し、自主的な勤務環境改善の取組を支援する体制を整えている。

勤改センターの活用により、他の医療機関の取組事例や国の医療政策の最新情報提供、自院の課題に対する具体的なアドバイスを受けることができるため、自院のみの活動よりも効果的な取組が期待できる。

なお、勤改センターの活用を検討している場合は、電話・メールで相談可能なため、まずは気軽に相談することを勧められる。

- ② 勤改センターに向けて

- ・ 効果的な支援実施に向けた情報収集

実態調査の結果、医療機関が勤改センターを利用する意向として「働き方に関する情報の入手」に最も多くの回答が寄せられた。そのためアドバイザーは医療機関にとって喫緊の課題である医師の時間外労働時間の上限規制などの制度改革をはじめ、他の医療機関の取組事例など支援に必要な最新情報を収集し提供することが求められる。具体的には国が実施する研修会への参加、いきサポを活用した事例・実態調査結果の閲覧、医療系のコンサルティング会社が実施するセミナー等への参加等が考えられる。

また、収集した情報を医療機関の状況やニーズに合わせて、何をどのように伝えるか考えることで、的確なアドバイスを行えると考えられる。

- ・ 医療勤務環境改善の普及・促進活動

勤改センターではセミナー、個別相談会等を通じて、勤改センターの役割や医療勤務環境改善の必要性を医療機関に対して発信している。一方で、実態調査の結果をみると、勤改センターの利用を考えていない医療機関からは理由として「得られる効果が不明」という回答が全体の3割を占めている。(病院調査 30.6% n数 1000件)

そのため、いきサポや勤改センター、医師の働き方改革等に対する認知度のより一層の向上のため医療機関への継続的な周知活動が求められる。周知活動においては本事業の調査結果を踏まえると医療機関への周知、とくに有床診療所に対する情

報提供が十分なされていないため、医師会など地域の医療機関との関連が高い関係機関を通じた活動が求められる。

また、情報発信では、誰に・どのように・何を伝えるか明確にすることが重要となる。例えば医療勤務環境改善の取組を実施する上では、意思決定者となる経営者の理解を得るため、取組とその経営的なメリット（医業収益、人件費、離職率等の指標）について事例を用いた情報提供が効果的であると考えられる。

・ アドバイザーの支援力向上

本年度の特別支援事業の実施により、全国の勤改センターで年間を通じた医療機関への個別支援を経験したことでアドバイザーの支援力向上が期待される。今後のより一層の支援力向上のためには、高いスキルを持ったアドバイザーの経験や情報の横展開がより効果的な取組実施に繋がると考えられる。

そのためには、研修会等で関係性を築いた勤改センター間で情報共有の場を設けるなど積極的な活動が求められる。

また、支援力向上の手段として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有効である。例えば、民間企業が実施する働き方改革に関するセミナー等に参加し、取組の考え方や実施方法の情報を得ることで新たな支援方法に向けてスキルアップにつなげることもできる。上述したとおり、医療勤務環境改善の活動の普及・促進にはアドバイザー個人の支援力向上が必要だが、一部のアドバイザーだけではなく、アドバイザーが属する勤改センター全体としての支援スキルの向上とそのため体制整備も重要な事項である。

③ 国として今後取組むべき方向性

・ 勤改センターへの活動支援と情報提供

実態調査の結果や特別支援のティアアップ事業の実施結果から、医療機関の取組に対する勤改センターの適切な支援が勤務環境改善に効果的と考えられる。今後、勤改センターが医療勤務環境改善の取組に必要不可欠な存在となるには、アドバイザー自体の質向上に加え、支援に必要な幅広い最新情報を共有し、医療機関からの様々な問い合わせや依頼に対応可能な体制強化が求められる。

特別支援のティアアップ事業では、宿日直許可の事例や医師の労働時間短縮計画の事例についてアドバイザーから問い合わせが多く寄せられている。これらは医療機関にとって喫緊の課題でもあるため、勤改センターの活動支援のためにも最新の情報を国から勤改センターへ共有し効果的な支援実施に繋げる活動が求められる。

- ・ 医療機関への情報発信

実態調査の結果から、医療機関にとって他の医療機関が実施した取組事例が自院の取組の参考としている傾向が高いことが判明した。これまでもいきサポやトップマネジメント研修等を通じて取組事例を公表しているが今後も継続的に医療機関に対して情報を発信していくことが求められる。

一方で、医師の時間外労働の上限規制など働き方改革の制度に関して医師の認知や・意識が低いことが実態調査から明らかになっているため、実態調査の分析結果を「いきサポ」への掲載のみならず、勤改センターや医師会、看護協会等の医療関連団体を通じて医療機関にもこうした情報を幅広く周知していくことが求められる。

- ・ 勤改センターの質向上への取組

新たに開始した特別支援事業の実施により、これまで活動が必ずしも軌道に乗っていなかった勤改センターでも年間を通じた個別支援を経験したことで支援のあり方や方法について一定の理解を得たと考えられる。今後のさらなる勤改センターの支援力向上のためには、本年度実施した特別支援事業の実施結果でどのような点がうまくいったのか、改善の必要があるかを丁寧に分析しその情報の発信が求められる。

また、既に支援活動を活発に行っている勤改センターのアドバイザーを他の勤改センターへ派遣またはオンラインで講師あるいは相談会で対応してもらうなど、そのスキルを共有できる体制を整備し、勤改センターの支援力向上及び勤改センター間の情報共有を行う施策も必要と考えられる。