



## 多忙であっても働きやすい 職場環境づくりを進める



医療法人沖繩徳洲会 湘南鎌倉総合病院  
(神奈川県鎌倉市)

病床数：542床（一般病床）  
診療科数：46  
入院患者数：511人／日  
外来患者数：1371人／日  
平均在院日数：8.7日

(2011年8月実績)

医療従事者が不足している。特に救急病院で深刻だ。原因の一つが、過酷な労働環境にあることは、疑いの余地がない。それをカバーしようと、医療機関は様々な対策を試みている。なかには医師に対し、病院の規模から見て破格とも思える待遇を用意する例もあるようだ。

しかし、医療従事者が真に求めているのは、必ずしも収入だけではない。やはり「やりがい」、そして何よりも「働きやすさ」が一番だろう。

神奈川県鎌倉市の「医療法人沖繩徳洲会 湘南鎌倉総合病院」は、職員の勤務環境を重視、モチベーションの維持向上に取り組み、成果を上げている。第三者機関から「働きやすい病院」の“お墨付き”も得た。どんな取組みが「働きやすさ」につながったのだろうか。

### ● 市民の切望に応じて開院

湘南鎌倉総合病院は、JR大船駅の南西1.5kmほどに位置している。ここ鎌倉市岡本の地には、昨年9月に新築移転してきた（それまでは、現在地から約2km南東の同市山崎にあった）。そのため施設はまだ真新しい。広くて天井の高いエントランスロビーが印象的だ。免震および

耐震構造で、屋上にはヘリポートを完備。緊急時、災害時に強い建物であることも特色だ。

建物から快適な環境だろうことはうかがえるが、働きやすさの要素は設備だけではない。どんな施策が行われ、評価されたのだろうか？

「それを説明するには、この病院の成り立ちからお話する必要があります。当病院は、鎌倉市民の要望に応じてできた病院なのです」

塩野正喜院長が、開院の経緯を語ってくれた。

今から四半世紀ほど前の鎌倉市には、いわゆる「市民病院」と言える医療機関がなかった。当時の市長は病院設立を目指したが、最終的に設立構想は頓挫。この結果に市民有志が「市がつかないなら民間で」と立ち上がり、誘致活動を展開した。これに医療法人徳洲会が呼応。こうして1988年に「湘南鎌倉病院」が開院し、市民の長年の悲願は結実したのだった。

以来、徳洲会の基本理念「生命だけは平等だ」のもと、患者本位の医療を展開し続けているが（1994年に現在の病院名に改称）、設立の経緯からもうかがえるように、寄せられる市民の期待は当初から大きかった。救急患者を絶対に断らないという方針を立てたこともあって、開院



◀塩野正喜院長

時の368床はすぐ満床に。3年後には432床に増床した（現在は542床）。1995年には、病院としては日本初となる「日帰り手術」をスタートさせたが、その背景の一つにあったのも、病床不足の問題だったという（現在では日帰り手術は同院の特色の一つになっており、その数は、同院で行われる手術の半数に上る）。

しかし「フル稼働」が続けば、必然的に“しわ寄せ”は職員に集まる。激務に耐えかねて辞める看護師が増え、新人が入っても、同じくらいの人数が辞めていく時期もあったという。

「新しい人材の確保とともに『離職率をどう下げるか』が課題でした。特に女性職員の離職をどう防ぐか。女性は看護師だけでなく、薬剤師や事務職員もいますし、特に近年は女医が増えています。しかし女性は、結婚や出産、子育てのため退職する人が多い。働く意欲があっても辞めざるを得ないのは、実に残念です。これからは、彼女たちをしっかりと支えることが重要になると考えました」（塩野院長）

### 365日・24時間オープンの院内保育所

そして「女性職員が辞めない病院」を目指した取組みが始まった。代表的な施策が、院内保育所の充実だ。湘南鎌倉総合病院は「365日・24時間オープン」。この体制を職員は支えなければならないが、乳幼児がいる職員は、当直勤務などがむずかしくなる。そこで、開院当初から設けていた職員のための保育所を、病院に合わせて「年中無休・24時間オープン」にした。

職員が「日本一の保育所」と自負する、この『鎌倉なかよし保育園』は、**利用条件が非常に**

柔軟なのが特色。勤務中だけでなく、学校行事（面談や役員業務）などの理由でも預けられる。当直明けの疲れた体で子を抱いて帰らずとも、自分だけ帰宅して睡眠・休養をとり、その後で迎えに戻っても構わない。母親が病気になったら子供だけ来て泊まってもよいし、逆に子供が病気になった時も預けられる。受け入れ年齢も、生後3カ月から小学6年生までと幅広い（小学生は学童保育として対応）。

「赤ちゃんの時から小学校を卒業するまで、ここで過ごしたお子さんもいます。中学生になっても時々来て、保育士を手伝ってくれる子もいますね」

塩野院長は目を細め、こう続ける。

「その子のお母さんは、今では看護師長です。この保育所を利用して働き続けたことが、キャリアアップにつながった。仕事を辞めていたら、そうした道を歩めなかったかもしれません。そう考えると、子育て世代をきちんと支え、サポートすることの重要性を改めて思います」

保育所は、旧病院では近くのビル内にあったが、新病院では、**同じ敷地内に独立した建物を設置**。そのため、利便性が格段に向上した。現在は18人の保育士で90人の子供たちの面倒を見ているが、キャパシティに余裕をもたせて建設したため、さらに増えても対応可能という。



▶年中無休の「鎌倉なかよし保育園」のお陰で、子育て中の女性職員は安心して勤務できる



### 「ホスピレート」の認定を取得

前述したように、同院は「働きやすい病院」の評価認定を受けている（2009年）。全国では13番目、神奈川県内では初の認定だ。育児休業や介護休業などの制度を導入して仕事と家庭の両立を支援したり、無料カウンセリングなどメンタルヘルスケアへの対応、福利厚生の実施などが評価されたが、やはり、年中無休の院内保育所は、最も高評価だったという。

この「働きやすい病院」評価認定は、特定非営利活動法人「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）が2006年から行っている事業で、『ホスピレート（Hospirate）』の愛称で知られている。就労環境の観点から評価を行い、特に女性職員の「働きやすさ」を重視しているのが特徴だ。

「当院の職員は1270人いますが、その7割は女性ですから、女性が働きやすい職場にしなければならないのは当然でしょう。『ホスピレート』の評価申請は、その一環として行ったわけですが、認定を取得するために新しいことを始めたわけではなく、それまでの取組みを整理してまとめ、申請したに過ぎません。現在では、看護師については、離職率がずいぶん下がりました」（塩野院長）

では、実際のところ、女性職員はどう感じているのか…。率直な声を医事課の職員に聞いた。——日常業務のなかで、女性の働きやすさを実

感することはありますか？

「結婚出産で職場を離れても、のちに復職する人が多いのは、女性が働きやすいからでしょうね。復帰後は事情を考慮して、負担が重くならないようサポートしますし。ただ、当病院では、仕事のなかで男女の違いを意識することは、ほとんどありません。責任ある職務に就いている女性はたくさんいます」（武田裕子さん）

——医事課は現場のバックアップを担うので、負担の集中を感じることもあるのでは？

「それもないですね。自分の時間はちゃんとコントロールできますし、苦痛に思ったことはありません」（小島深雪さん）

「それに、部署間の空気がいいんです。他の病院さんを見学すると、部署の壁を感じることがありますが、当院は縦も横も風通しがいい。事務も医療の一部だと、他の職種の方も認めて下さっているんですね。だから仕事がやりやすい。これは実感します」（武田さん）

### 病院全体の意志を統一する「8時会」

「事務も医療の一部」、確かにそのとおりだが、一般的な認識はどうだろう。たとえ意図しなかったとしても、部署の上下関係——医師が属する診療部門が最上位にあり、看護部門やコメディカルが続き、事務などの管理部門は最下位——といった関係が、いつの間にか出来上がっている医療機関もあるのではないだろうか。

塩野院長は、そうした「ドクターオリエンテッドの組織」には懸念を示す。

「問題が起こったら、職員全体で話し合う必要があります。そのためには普段から、職員が双方向でコミュニケーションできる組織にしておかなければ。だから私は、看護師にも事務職にも、臆することなく、医師に率直な意見を言いなさいと言っているんです」

例えば、各種委員会（医療安全や薬事、情報管理など）は、多くの職種が参加するが、委員長が医師とは限らない。各職種が専門性を認め



◀毎朝8時から行われているミーティング「8時会」



合い、対等な意見交換がされているという。

「部門の専門性を認め合った、風通しのよい組織」を象徴するのが、毎朝8時から30分間行われるミーティング。「8時会」と呼ばれる。院長をはじめ、各部門のリーダーが一堂に会し、**持ち上がっている問題の指摘や改善策の提案、共通目標の確認などが行われる**。出席者は話し合った内容を各部署に持ち帰り、部下に伝える。こうして、病院全体の意志統一が図られる。

「組織全体が同じ方向を向かないと、仕事はかどりません。『8時会』は、**部署間のコミュニケーションの場**であると同時に、**リーダー教育の場**でもありますし、**組織全体のモチベーションを高める場**でもあります」

モチベーションに関しては、塩野院長は普段から医師に「**夢の追求**」を奨励しているという。

「あなたの夢を実現させるのが、この病院でのあなたの役割です。それが患者さんのプラスになるなら、病院を挙げてサポートします、と言っています。だから皆、一生懸命で、ある診療科が成果を上げたら、他の診療科も『よし自分たちも続こう』と。新しい機器の要望があった時も、前向きに導入を検討します。——“お財布”ですか？ しっかり実績を積み上げてくれればいいんですよ（笑）」

### ● 「忙しさ」はマイナスではない

とはいえ、職員が忙しいことに変わりはない。特に救急担当の医師の勤務状況はきびしい。

「他の職種は、何とか“4週8休”が取れていますが、医師だけは、なかなかそうはいかない。12時間交代のシフト制がベストですが、現状ではむずかしい。しかし、ずっと医師の自己犠牲に頼ってもいられませんから、改善したいと思っています。そうでないと、特に女医が安心して働けない。今後の一番の課題です」

看護師についても、離職率が改善され、看護比率も今秋ようやく「7対1」が実現したが、人数的には「まだまだ不十分」という。「フル稼働」が続いているのだから当然だろう。

しかし「忙しいことは、決してマイナスでは

ない」と塩野院長は言う。

「特に若い人は、忙しさのなかで鍛えられます。周りとのコミュニケーションをとりながら、効率的な進め方を工夫していく。当病院には初期研修医が毎年18人ほど入りますが、『忙しい病院と聞いたので来た』という人ばかりです。彼ら彼女らにとっては、忙しくないという意味がない（笑）。だから1年ですごく成長します」

そしてさらに続ける。

「もっとも、過酷さに耐えかね、脱落してしまつては元も子もない。そうならないよう支えることが、受け入れる側の役目でしょう」

寄せられる地域の期待と担う責務は、どんどん大きくなるばかり。遠く川崎方面から救急搬送があることもめづらしくない。大半は地元で断られた患者だという。

「当病院は絶対に断らない主義ですから、いわば“最後の頼みの綱”です。それに応えるのは使命だと思います。医師も皆、覚悟をもって取り組んでいますが、それが職員の犠牲のうえに成り立っているのでは、やはり正しい姿とは言えません。『忙しい、でも働きやすい』という環境にしなければ」

今後も「地域内にないもの、不足しているものをつくり、同時に新しい医療を提供できる体制を整えていきたい」と語る塩野院長。旧病院跡地に、がん治療や再生医療などを行う施設をつくる構想も進んでいる。

「以前は、忙しさに耐えかねて辞めると思っていました。忙しくても、いろいろな面でサポートし、働きがいを感じられる職場にすれば、そう簡単には辞めないのです。当院に限らず、人材不足は問題ですが、まず『職員を支えきる』という方針を明確にすることが重要でしょう」

医療の職場がキツイのは、紛れもない事実。しかし、この世界に飛び込んでくる者は、多少なり、それを「覚悟」しているはずだ。ならば医療機関にも、その「覚悟」に応え、支えていくという、これまた「覚悟」が必要なのだろう。

湘南鎌倉総合病院取材しての実感である。

（紗羅巴画文工房 清水一哉）