

週休3日など働きやすさ追求で業績アップの民間病院、次なる一手とは？

2023/07/27

宇津木 菜緒 = 日経メディカル

経営に取り入れる一般企業が増えている「ウェルビーイング」。医療機関で実現できれば、生産性向上や人材確保、患者満足度向上といった様々なメリットが期待できる。行動経済学、行動科学を応用し、ウェルビーイングのさらなる向上を目指す取り組みを開始した医療法人コメディカル江口病院（佐賀県小城市）のケースを紹介する。



「パフォーマンスが大きく低下している職員は全体の12.4%」——。2023年7月10日、江口病院（98床）で開催されたメンタルヘルスチェック（大阪大学発ベンチャーのCoBe-Tech [大阪市北区] が提供する、情報処理能力の負荷や仕事の仕方のタイプなどを測定、分析するプログラム）の報告会で発表された結果だ。パフォーマンス低下とは脳が疲労している状態で、本来の能力を最大限に発揮できず、業務を効率的に進められなくなっていることを指す。

同院では、行動経済学などに基づく課題解決コンサルティング事業などを手掛けるCoBe-Techの協力の下、病院とスタッフ、双方の幸せを追求するための活動を2023年2月にスタートさせた。メンタルヘルスチェックは、第1フェーズとして現場の実情を把握するために行ったものだ。その結果、「上位の役職者ほど業務の負荷が大きい」「介護福祉系部署の職員が強い業務負担感を感じている」といった課題が浮かび上がった。

「民間病院にとって、人材は生命線」

今回、複数の課題が明らかになった江口病院だが、実は既に数々の先進的な取り組みを実施し、職員のウェルビーイング向上に努めてきた経緯がある。CoBe-Tech代表取締役で公認心理師の上木誠吾氏は、「まだデータが蓄積していないので明確なことは言えない」と断った上で、「他の医療機関と比べるとウェルビーイングの達成度は相対的にかなり高い方ではないか」と評価する。

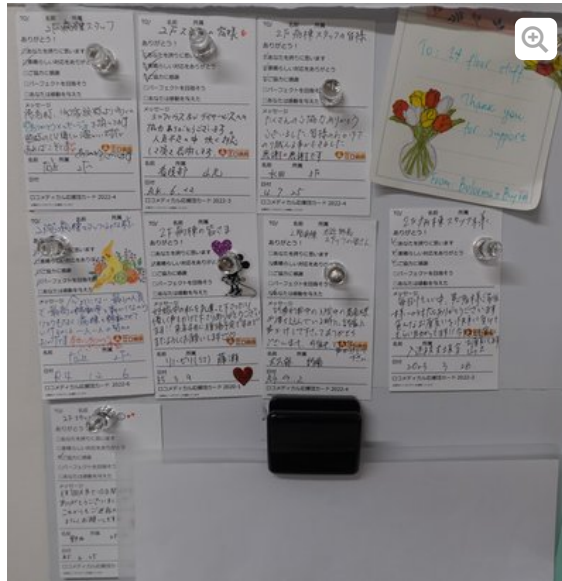
理事長の江口有一郎氏は「民間病院にとって、人材は生命線」と語る。「1日当たりの患者数をある程度確保しないと経営を維持できないが、医療機関はどれも人手不足。職員を増やして対応可能な患者数を増加させるのはなかなか難しい。今ある人材を大切に、生産性向上を目指す視点が欠かせないと感じ、職場環境の改善に注力してきた」（江口氏）。



理事長の江口有一郎氏は「民間病院にとって、人材は生命線」と語る。

これまで行ってきた数ある取り組みの中でも、最もユニークなのが、「応援団カード」。他の職員や部署へ感謝の

気持ちを伝えるためのカードで、JALなどの活動を参考に導入した。現場からは、「『ありがとう』を目に見える形で示してもらえるのはうれしいし、やりがいになる」との声が多く聞かれた。また、年に1回、送った枚数が多い職員を表彰している。受け取った側ではなく、送った側を評価する理由として、江口氏は「他者に感謝できる人の存在はとても重要。そういう職員が増えれば、職場の雰囲気も良くなるはずだ」と説明する。



応援団カードの例（クリックすると拡大します）

柔軟な時短勤務に週休3日制…目指すはテラーメイドの勤務形態

同院は、出産・育児をはじめ、様々なライフステージにある職員の働きやすさを追求するために、柔軟な勤務形態も提供している。“基本的に職員の希望に寄り添う”時短勤務だ。育児のために、最近まで利用していた看護師の西山彩奈氏は、「勤務時間の長さや時間帯、いつまで時短勤務をするかまで、可能な範囲で希望を聞いてもらえる。フルタイムに戻ってからも日勤のみ、日曜勤務は月1回といったことが認められるので、家庭を大切にできるし、その分仕事にも前向きに取り組める」と話す。

8人所属する医師のうち、蒲池紗央里氏と宮原千賀氏の2人も育児中で、時短勤務をしている。宮原氏は「曜日ごとに勤務時間を変えることもでき、子どもの予定に合わせて柔軟な働き方をすることも可能。サポート体制が整っている安心感から職場復帰もしやすかった」と評価する。また、蒲池氏と宮原氏はチームを組んで患者を共有し、2人主治医制で診療しているという。「どちらかが急な都合で休んだとしても、もう一方がフォローできる。子育て中には非常にありがたい体制」と蒲池氏。

「出産・育児などでは、やはり女性の方が負担が重いケースが多いが、そのせいで退職となってしまえば、当人・医療機関双方にとって大きな損失となる」と話すのは院長の黒木茂高氏。同氏は「男性が育児に積極的に関わることももちろん重要だが、職場としても女性職員をサポートする体制を整える必要がある」との見解を示す。柔軟な時短勤務や2人主治医制はその一環というわけだ。

さらに、週休3日制も2023年4月に導入した。どの曜日を休日にするかは職員の希望次第。全体的な勤務時間が減る分、給与も減額するが、育児中で6月から週休3日制をとっている看護師の内堀奈々氏は「収入減のデメリットを補って余りあるほど、メリットが大きい」と強調する。「看護師は夜勤や遅番があったり、土日休みではなかったりと、勤務が不規則で子どもとの関わりを十分に持つことが難しかった。今は子どもに我慢をさせなくて済むようになり、心身ともに余裕が出てきた」（内堀氏）。育児のほか、趣味に時間を充てている職員もいるようだ。

家族の誕生日や結婚記念日など、各職員の特別な日に休暇を取得できる「記念日休暇」制度を設けたり、ダブルワークやテレワークを許可したりもしている。「各人の事情や希望に合わせて、無理なく働いてもらえるよう、テラーメイドの勤務形態を目指している」と江口氏は話す。

他に、コロナ禍で患者対応に当たった職員の勇姿を描くオリジナルムービーと漫画も作成中。「家族からの無理解や風評被害に悩まされた職員も少なくない。『こんなにかんばったんだ』ということ、職員の家族に知ってもらおうとスタートした企画」と江口氏は振り返る。ストーリーの構成や、演者は職員が担当し、制作自体はプロに頼んでいる。「前向きな職員が多く、ストーリーを絞りきれずに映画は45分に及ぶ大作に、漫画も3巻以上になりそうだ」（江口氏）。

生産性がアップし、業績も安定的に上昇中

これらの取り組みの成果も上がっている。その1つが業績アップだ。「仕事にやりがいを持って当たってくれている職員が多いからか、効率的な働き方を現場で検討するなど生産性が高まり、1日に対応可能な患者数が増加したことで増収につながっている。2021年度は、コロナ禍の収益増を除いても、目標値から1000万円の純利益増を果たした。2023年度も、前年比5%の増収を目標としており、6月時点では順調に収益を上げている。ボーナスの支給額も他の病院より高い水準を保っている」と江口氏は胸を張る。

他の成果として、患者満足度の向上も挙がる。同院では、しっかりと謝意を伝えることを条件に、患者から菓子折りなどを受け取ることを許可している。患者の好意は受け入れた方が、患者・医療者ともに幸せになるとの江口氏の考えからだ。そういった感謝の気持ちや手紙を受け取る機会が増加していることに加え、知り合いから「あの病院は対応がとても良かった」と聞いたことをきっかけに求人に応募したケースもある。

人材確保に関しては、患者だけでなく、職員の口コミが採用につながることもあるそうだ。「職場の魅力を周囲に伝えてくれる職員が少ないだろう」と江口氏。テラーメイドの勤務形態に魅力を感じ、県外から病院見学に来る医師もいる。また、引っ越しなどを機に通いにくくなって退職したものの、「多少遠くても、働きやすい方がいい」と戻ってくる職員も多い。看護部長の山元透江氏によると、全職員の1割近くが“カムバック組”だという。

ただ、これだけ様々な取り組みを実施し、従業員数も増やしていくと、人件費による経営面への影響が気になるところ。しかし、江口氏によると「経営面でのデメリットはない」。「各職員の生産性が向上しているおかげで、人件費が上昇した分を十分カバーできている」（江口氏）からだ。

「課題は伸びしろ」と捉えて対策を検討

このように、様々なウェルビーイング向上を目指す取り組みを実施し、実際に成果も上げている江口病院が、第三者の協力を得てさらなる活動に乗り出したのはなぜか。「コロナ禍で病院職員には大きなストレスが掛かった。全看護師を対象にカウンセリングを行ったところ、表面には出していないものの、大きな不安を抱えているケースが多いことが分かった。病院単独の力では限界を感じていたこともあり、より能動的にウェルビーイングを推進するために、CoBe-Techのサポートを受けることを決めた」と江口氏は説明する。

結果、冒頭で紹介した課題が明らかになったわけだ。江口氏は「自分たちだけでは、把握できなかった課題ではないか。特に1割以上の職員のパフォーマンスが大きく低下しているというのは大きな気付きで、そこに介入すればさらに生産性を上げることができる。

伸びしろだと捉えて、どう対策していくかをCoBe-Techの助言を受けながら検討していきたい」と意気込む。

行動経済学的なウェルビーイングの目指し方

CoBe-Techは、日本における行動経済学の第一人者である大阪大学感染症総合教育研究拠点特任教授の大竹文雄氏、大阪大学大学院人間科学研究科准教授で公認心理師、指導健康心理士の平井啓氏と上木氏が2022年5月に設立した。「認知行動科学と行動経済学などの専門知を掛け合わせた課題解決技術を用いて、人と社会のwell-being向上に貢献する」をミッションとしている。

◆あえてネガティブに注目するのがウェルビーイングへの近道に

平井氏は、行動経済学的視点から、ウェルビーイングを「利得の総和から損失の総和を引いたものをプラスかつ最大にすること」と定義する。その上で、取り組みやすいウェルビーイング実現に向けた手法として、損失を減らすことを挙げる。利得は各人によって求めるものや評価が大きく異なるため一義的に定義しにくく、利得の増加を目標にするのと対策を講じづらいためだ。

一方、損失はハラスメントや過重労働など、誰が見ても「良くない」と判断される絶対的な基準が存在する。平井氏は「ウェルビーイングという、どうしてもポジティブな方向に目が行きがちだが、あえてネガティブな点に注目するのが、ウェルビーイングを達成する近道になり得る」と話し、各現場で課題を抽出して、それを除去していくことを勧める。

課題の抽出に関しては、職員へのヒアリングが最も効果的ではあるが、規模の大きい医療機関では簡単に実施できない上、「なんでも話せる環境」が整っていないと本音を引き出せない。ある程度の傾向をつかむ第一歩となり得るのが、労働者が50人以上いる事業所では実施が義務化されているストレスチェックだ。CoBe-Techのメンタルヘルスチェックにもストレスチェックの項目が含まれている。

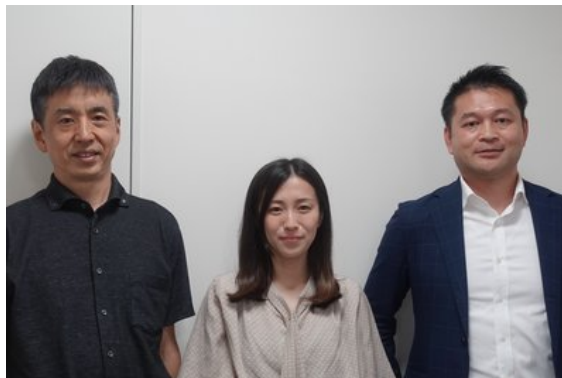
ただし、上木氏は「ストレスチェックだけでは把握できる情報が少ないので、具体的な対策を立てるには不十分」と強調する。「ストレスチェックで、こういったところに課題がありそうかをおおまかにつかんだ上で、例えば従業員満足度調査など、必要な検査を組み合わせたよ」と同氏はアドバイスする。

◆情報処理能力を補うのは上手なメモ？

医療現場で課題の原因になりやすいものとして、平井氏が挙げるのが「情報量の多さ」。多くの医療者が複数の患者を担当し、診療やケアに当たるほか、電子カルテの閲覧や記入、書類の作成など、多種多様な業務に追われる。情報処理能力が低いと大きな負担となり、心身の不調などにつながりかねない。

心理学の用語に「生存バイアス」というものがある。これは失敗・脱落した対象には目を向けず、成功した対象のみを基準に判断してしまうことを指す。生存バイアスのために、高い情報処理能力が求められる職場では、「うまく対応できて当たり前」との認識が生まれやすい。「特に、管理職など指導する側の立場にある人は、情報処理能力が十分あるからこそ、キャリアを築いてきた可能性が高い。『なぜできないのか』が理解できず、できない人に対する適切な指導が難しい側面がある」と上木氏は指摘する。だからこそ、「前にも言ったよね」「なんでできないのかな」など、余計なひとことを言ってしまったりするわけだ。

CoBe-Techでは「言うてはいけないフレーズリスト」などを作成して指導者に対する研修を行っていると同時に、情報処理能力が低い人に対して、それを補うスキルを身に付けることを目的とした研修にも対応している。具体的な方法として、平井氏は「効率的にメモを取る（例：要点だけ記す、画数の少ないカタカナで書く）」「タイムマネジメントを行う（例：ToDoリスト作成）」などを指導しているという。



平井氏（左）、リサーチアナリストの金子菜央氏（中央）、上木氏（右）