

地域医療を支える働き方改革 ～糸魚川総合病院の挑戦から見えるもの～

医療機関における働き方改革は、「医師の時間外規制」といった制度対応だけでは完結しない、地域医療の持続に直結するテーマです。地方では医師や看護師の不足が慢性化し、一人ひとりの負担が増大することで離職につながり、更に現場の負担を高めるという悪循環が起きています。

こうした課題に真正面から向き合ったのが、新潟県糸魚川市にある新潟県厚生農業協同組合連合会糸魚川総合病院です。医師や看護師の確保が難しい地域特性の中で「このままでは地域医療が立ち行かなくなる」という危機感から、2021年度より本格的な働き方改革を進めてきました。本稿では、糸魚川総合病院の取り組みを振り返りながら「医療現場の働き方改革はどのように進めるべきか」「どの点が改革の成功要因となるのか」を整理していきます。

1. 変革はトップダウン ×ボトムアップで 起こる

糸魚川市では人口減少と高齢化が進み、医療需要は高い一方で、新幹線で県外から通勤する常勤の医師がいるほど人材確保は困難でした。医師の長時間労働や、看護師・医師・事務職の間のコミュニケーション不足、看護士不足など、多くの課題が蓄積していました。市内唯一の総合病院として地域を支える役割を担う同院では、働き方そのものを見直す必要性が強く認識されたのです。

そこで、経営層がまず現場に足を運び、対話を開き、職員の声を一々に聞くところから始めました。また、全職員を対象とした株式会社ワーク・ライフバランスの小さな室淑恵の「働き方改革の講演会」を実施し、危機感を共有する、というトップダウンの取り組みを実施しました。現場では三つの部署をモデルチームに設定し、定期的なミーティングで全職員で優先順位を整理し、小さな改善を積み重ねていきます。

こうしたトップダウンとボトムアップを組み合わせたプロセスにより、現場に自分たちで働き方を変えられるという成功体験が生まれ、それが組織全体に広がっていきました。

2. カエル会議を 活用した業務の 見える化

ボトムアップの改革の出発点となったのが、日常業務の問題点を可視化する「カエル会議」です。「カエル会議」は株式会社ワーク・ライフバランスが考案した働き方改革に不可欠な会議のことで、仕事を「振り返る」「動き方を「見える」「早く」「帰る」、それらを通じて人生を「変える」という四つの意味を「カエル」という言葉に込めています。ワークシフト形式の改善手法で、1〜2週間に1回以上の頻度で一緒に仕事をするメンバーで「自分たちの働き方・仕事の進め方についての議論をします。例えば、手術室では普段一緒に仕事をしている医師・看護師・臨床工学技士など職種を超えたメンバーで、「どんな動き方をしたいか」を共有し、日々の困り事や業務負担を率直に共有し、さまざまな解決策・知恵を出し合い実行していきます。

このプロセスによって、フックスや紙資料の情報伝達、業務の負担などが減り、「手術室の準備に無駄な時間が掛かっている」「属人化していたため休みが取りにくい」など、潜在的な課題が次々と言語化されました。業務の無駄や偏りに気づき、自分たちの手で変えられる余地があるという感覚で、改革を前向きに進める大きな原動力になりました。

3. 小さな改善、が 生み出した成果

見える化で抽出された課題を基に、各部署ではすぐに実行できる解決策を進めます。

・**医事課**
医事課では業務が属人化し、仕事の特性上連携が取りにくく、年休取得は平均7日でした。そこで、「医科点数表」という公式マニュアルを誰が見ても分かる運用で「リアルやチャットリストへ整備し、誰が休んでも業務が回る体制を構築しました。その結果、2022年には4カ月掛けて全員が9連休を取得する計画が実現し、長い休みは取れない」という固定観念が崩れ、休暇を取りやすい環境が生まれました。

・**内視鏡室**
院内のフックス連絡により発生していた作業を電子化し、月280分の作業時間を削減。検査・製作に掛かる時間も84分から58分へと約90%削減しました。診療中のPHS対応（業務上の事務連絡・外線対応もモニターで担当する仕組み）に見直し、医師が診療に集中できる環境が整いました。

・**手術室**
使用頻度の低い器材の断捨離を行い、物置部屋の最適化によって手術準備の動きが改善しました（図表2）。また、「他病院では必要な看護師定数を手術によってつなげている病院もある

る。見直せるのではないかと」というアイデアが「カエル会議」で出たため、手術に必要な看護師定数を精査しました。手術1件当たり平均3名から2.5名へ見直すことができ、難易度の高い全身麻酔の手術件数が31%増加したにもかかわらず、手術室の看護師の残業は16%削減されました（図表2）。

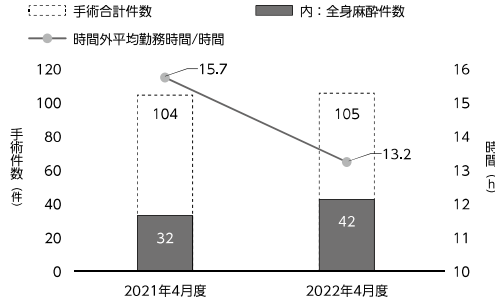
4. 変えられるという 実感を生んだ、 ボトムアップの力

これらの改善の積み重ねにより、同

図表1 手術室の断捨離



図表2 全身麻酔手術件数と看護師平均残業時間の前年同月比較



5. 今後の論点と持続に 向けた視点

ムアップの風土が醸成されたことは、担当にいた私の想像を超える波及効果でした。

一方で、この活動が均等に浸透したわけではなく、「定着」や「継続」の仕組みづくりが現在取り組んでいる課題です。また、地域特有の医療人材確保の難しさは続いており、働きやすさの向上と採用戦略を連動させていく必要があります。しかし、現場主体の小さな

6. 医療の働き方改革は、 地域の未来を支える 基盤

糸魚川総合病院の挑戦は、日々の働き方を一歩に見直し小さな改善を積み重ねること、働きやすさと医療の質を両立できることを示しています。医療機関の働き方改革は職員のためだけでなく、地域住民の健康と安心を守るための基盤です。この取り組みは医療機関だけでなく、多くの組織にとって働き方を見直す大きな示唆になるのではないのでしょうか。

桜田陽子 (Shimada Yoko)
株式会社ワーク・ライフバランス
ワーク・ライフバランス・コンサルタント
コンテンツビジネス室室長
ワークライフバランスを実現し、子育てと介護のダブルケアの両立も経験。病院・官公庁・大企業・中小企業まで幅広く働き方改革コンサルタントの経験を持つ。仕事に家庭に多忙を抱えた自身の経験を生かし、クライアントが抱える悩みと共に感じながら、心理的安全性を常に確保し問題の本質に迫っていくコンサルティング手法に定評がある。ライフの活動として、ラヂオつくばで毎週30分の番組のパーソナリティーを務めるなど、地域活動も楽しむ。