

“人材戦略会議”活動の記録

看護師確保のために多彩な施策を実施

今号では、医療法人社団英明会大西脳神経外科病院の事務部長、藤井健氏が、人材戦略会議の取り組みを紹介する。

1. 当院を取り巻く状況

当院は、2000年12月に脳神経外科単科病院として急性期82床で開院しました。

当院がある明石市内の高齢化率は、11年1月時点で20.2%であり、その伸び率は年々大きくなっています。急激な高齢化とともに、脳卒中をはじめとする脳疾患罹患率は一層高くなることが予想され、それに備えて医療機関の体制を整えておくことは、地域医療における喫緊の課題の1つといえます。

一方、高齢者施設などからの「看取り」のために、高齢者の救急入院が激増し、救急病院が超高齢者の最終施設化して、脳卒中急性期医療に支障をきたしている現状もあります。当院の病床利用率は10年1～12月実績で91.5%、稼働率も97%となり、07年1年間の在院日数の平均135日が、10年では164日と3日近く伸びています。

こうした脳疾患罹患率の高い高齢者の増加に対応できる体制を整備しておく必要があり、当院では11年に入り増床を計画するに至りました。同年4月に兵庫県に増床の要望を提出し、6月に40床配分の決定がなされました。

一方、病院建物には増床40床を収容できる余裕はすたなく、病院駐車場の上に増築することになりました。さまざまな部屋が手狭になり、1室で年間600件を超える手術をこなしてきた手術室は対応の限界を越えつつあり、これらの問題を一機に解消するために、これまでの面積の2倍の建物を建設することに。既存建物の改修と併せた工事は、12年7月に着工し、翌年5月に竣工



大西脳神経外科病院



医療法人社団英明会大西脳神経外科病院
事務部長 藤井 健氏

1990年 法政大学 卒
同年 野村證券入社
その後 2つの医療法人で事務部長経験
2009年 大西脳神経外科病院 入職
2011年 日本医療経営機構医療経営人材育成プログラム修了(1期生)

しました。

2. 看護師不足

11年、増床申請の準備段階より当院で最大の課題になっていたのは、看護師確保問題でした。というのも、兵庫県から課された条件が、▽増床に伴う増改築がある場合には2年後の13年3月末までに建物使用許可を取ること▽増床40床に見合う看護師などの人員確保もそれまでに完了することを「誓約」すること—という人員確保の期限設定でした。当時、看護師数にさほど余裕はなく、40床に見合う看護師の確保問題は、日本全国どここの病院も熾烈な「取り合い合戦」の中で、非常に高いハードルとなって私たちの前に立ちました。

3. 人材戦略会議の創設とその活動・成果

11年3月に、院長より対策会議が招集されました。院長、副院長、顧問、参与、看護部長、事務部長、事務次長をメンバーとする「人材戦略会議」を発足させ、主に看護師の採用促進と在籍する看護師の退職防止という両面から、考えられること全てを検討し、できることは即実行して会議の中で検証するということを繰り返しました。看護師の採用目標数は、自然退職数も考慮し40床の80%稼働として人数を弾き出し、12年3月末までに10人、年12月末までに15人、03年3月末までに15人の合計40人に設定し、会議のたびに進捗確認を行ってメンバー

全員が常に目標数字を意識するようになりました。毎週1回1時間程度この会議を開き、以下のことを検討・実施してきました。

■採用促進対策(一部)

○退職者へのアプローチ：看護部長、副部長、師長により、退職した人たちへ電話や手紙で接触。

○ホームページの充実：職員の中でホームページに興味を持ってくれる人を選び、トップページから細部のページに至るまで意見を寄せ合い、手作りで更新を頻繁に行う。

○人材紹介業者、ハローワークへの営業活動：“待ち”ではなく、こちらから紹介会社、ハローワークへ定期的に出向いて病院の良いところなどをアピールする。

○奨学資金制度の案内、看護学校訪問の強化

○オープンホスピタルの開催：将来の医療職を目指す若者を対象に、病院の中をゆっくり見てもらい、各部門の仕事内容の説明や体験を通じて、目標に近づく手伝いをする。11年8月に第1回開催、13年に3回目を開催。医師、看護師などを目指す小～高校生の参加が年々増えている。

○ワーキング・シンデレラ制度の創設：例えば、海外で長期に医療ボランティアに参加したい看護師が、ボランティア中も病院職員の身分を保障され、帰国後すぐに職場復帰でき、賞与も含めて働きに見合った収入が得られ、病院側も経営的な損失なく、人材確保の新しい可能性を秘めた制度

○職員紹介報奨金制度の創設：自分の職場を知人に紹介することは少なからず覚悟のいることであり、その思いを後押しするため。また、職員の紹介により入職した人への赴任手当支給もセットにした制度を創設。

■退職防止対策(一部)

○職員面談(退職未然防止)：例えば職場の人間関係や仕事そのものに悩んでいる職員が退職を決めてしまう前に、早めに声をかけ事務職幹部も含めて職員の話しを聞く。

○永年勤続リフレッシュ休暇制度の創設：勤続3、5、10、15、20年の職員に、休暇2、3、5、5、5日と、慰労金3、5、10、15、20万円を支給する制度。施設利用の権利や商品券・賞品の贈呈よりも公平で利用上の自由度の高い内容。

○増改修時：職員アンケートで要望のあった内容のう



子どもたちの職場体験も実施

ち、職員食堂・休憩室の充実、ATM設置などを実施。

これら諸策実施の成果ですが、12年12月末時点では、目標40人に対して22人の確保、翌年3月末時点では33人で、当初期限内に目標数に到達しませんでした。ただ兵庫県の誓約期間自体が昨年16年まで延長されたため、増床分40床フル稼働の10月1日までに目標数に達するべく病院挙げての奮闘の結果、10月1日入職者4人を持って遂に目標数に達することができました。

人材戦略会議を中心にしたこの2年半にわたる取り組みでは、看護師採用目標数の必達というゴールを目指して、幹部同士喧々諤々に議論し、ときに自らを追い込んで数字にこだわってきました。この取り組みを通じて、単に目標看護師数の確保のみならず、在籍職員の満足度向上に後々までつながる制度の創設や、新しい働き方として医療界以外からも注目されつつある“ワーキング・シンデレラ制度”の創設、また、“オープンホスピタル”という、子どもたちの未来に関わらせてもらえる喜びと医療人としての誇りを再認識できる機会の創造など、実に多くの収穫を得ることができたのです。

そして、私が最もうれしく感じていることは、看護師採用目標数40人の内、在職職員の紹介による入職者が10人、復職者が7人にもなったことです。取組当初は不安を感じただけに、職員が自分の職場、仕事に自信、誇りを持ってきていること、訳あって退職した元職員が、外から当院を見ることで当院の良いところに気付いてきていることは、組織として大変喜ばしいことでした。これからも、職員が誇りを持ち続けられる職場であるように、人材戦略会議は取組目標を状況に応じて変えながら、人材に関わる課題に対して戦略的かつ果敢に臨んでいきます。

医療経営フォーラム2013 “病院統合とネットワーク化の趨勢” 参加者募集中【経営機構で検索】<http://www.iryokeiei.org/>