

連載  
第10回

「ハタラクエール」受賞法人に聞く

「ハタラクエール2023」優良福利厚生法人（総合）受賞

# 社会医療法人ペガサス馬場記念病院

～従業員の多様なニーズに応える福利厚生の整備に注力～

## 受賞のポイント

社会医療法人ペガサス馬場記念病院はハタラクエール2023において優良福利厚生法人（総合）として表彰された。ハタラクエールは経営課題への対応、福利厚生の目的的位置づけと対応および制度そのものの充実度など6つの軸で審査される。合計スコアが所定以上である法人を福利厚生推進法人として認証し、そのうち特に高いスコアの法人を優良福利厚生法人として表彰している。

同院は総合的なスコアの高さによって総合部門賞を受賞した。中でも評価されたのは職員のニーズなど現状把握の軸だ。福利厚生が経営や人材に対し果たす役割を強く意識し、現状に対応した制度を提供することで投資対効果の高い制度となっている（法人概要は図表1参照）。

今回は社会医療法人ペガサス理事兼馬場記念病院事務部長の田中恭子氏にお話を伺った。

## 採用・定着の難しさ

同院は大阪府堺市で救命救急から在宅での介護までのトータルケアを提供し救急患者の完全受け入れを行う医療機関だ。医療機関の労働環境の厳しさは周知の事実だが、救急患者を断らないことを徹底する同院では、さらに365日24時間の受け入れ体制が必要となる。

かつては看護師の離職率が20%にも上り、採用対象を大阪以外にも拡大し採用活動、教育に注力していたが離職を止めることは難しかった。いくら採用しても次々に辞めていくようでは採用の手間とコスト、教える労力も無駄になる。医療も質は上がらない。医療機関での専門職は資格で生きていくという傾向が強くなる条件の良いところに移っていく。医療機関は同一の診療報酬制度の中で経

## 社会医療法人ペガサス馬場記念病院 概要

業 種 救急医療・在宅医療・介護・保育・教育  
U R L <https://www.pegasus.or.jp/>  
所 在 地 大阪府堺市  
事業内容 医療機関  
設 立 1984年10月1日  
従業員数 1,426名  
男女比率 4:6  
非正規割合 13.8%（派遣社員を除く）

## メンター制度告知のポスター

営しており、民間の医療機関では容易には優秀な専門職は集められない。

いかに魅力的な職場にして働く人たちに職場に信頼感と愛着をもって長く働いてもらうかが医療の質の向上にもつながると同院は考え、特徴的な制度の提供に取り組み始めた。

## メンター制度

定着率向上のためにまず過去の職員の離職原因を分析した。その結果自分たちの方向性に疑問を持つようになった。それまでは急性期医療を提供する同院では、そこで学べる専門性が職員を引きつけると考えていた。

しかし実際には大阪府外からわざわざ学びを求めて入職してきた職員の離職が多かった。学びの前に日常生活でのつまずきや悩みが離職につながっていたのだ。初めての就職、初めての一人暮らし、生まれ育った場所との地域柄の違い、ホームシックなどに悩んでいた。

そこで同院ではメンター制度を導入した。新入職員4～5名に1名、年齢の近いメンターを任命し、食事会や相談を通じて交流してコミュニケーションを取りながらメンティーの悩みや孤独感の解消を図る。メンターにとってもこの制度は成長の機会となる。メンターはまず院内の人材育成委員会で選抜され、活動そのものに加えて理事長や理事への定期的な報告の機会を通じて取り組みやメンティーの状況、成長を振り返りマネジメントの機会を得られる。昇格の対象となる場合もある。

しかし、制度導入当初はメンター側からなぜ1年目だけを厚遇するのか、自分たちもこれからもっと経験を積んでいく時期なのに負担だという声もあった。同院はその声にも正面から向き合った。メンター集会を作り理事など幹部職員がスーパーバイザーとなってメンターのフォローを行い報酬制度も創設した。そして制度導入から10年で新入職員の離職率は20%から0%になったという。今ではこの制度はすっかり定着している。

### 職員サポートセンター

2015年1月に「職員サポートセンター」(以下「センター」)を設置した。センターは現在では入退職やその他の労務関係を担当する人事課、給与関係を担当する庶務課、福利厚生を担当する厚生課、デジタルを活用した業務の適正化や新たな価値を創出する情報通信推進室、研修や資格取得の支援を行うペガサスカレッジ、主に医師のサポートを行う診療支援室、健康保険を担当する健康保険組合、の7部署を集約している。職員の業務、私生活、健康にいたるまでの相談から手続きまでワンストップで対応している。

また、相談内容はセンターのみで解決するので

### ペガサス大運動会の様子



はなく、状況に応じて「人材育成委員会」「勤務環境改善検討委員会」などの委員会で検討・協議を行っている。これらの中で職員のニーズを制度に反映するための検討も行われている。

### 院内保育所・学童保育

同院はまた子育て中の職員のために院内保育所を設置している。院内保育所があれば看護師も夜勤や育休あけ直後の復職、スキルアップも可能だ。しかし、小学校に上がると通常の学童保育では早朝・延長保育がなく預けられる時間が短くなる「小1の壁」で常勤では働けない。そうした声に応え、保育所の2階に学童保育の施設も設置した。この施設では夜勤や早朝勤務の場合も子供を預けられる。

職員の居住地は堺市に限らず広範囲にわたり、子供の足では学童保育施設まで来られない。そこで施設の職員がそれぞれの小学校まで迎えに行き、親が夜勤明けなどで対応できないときは学校まで送り届けもする。

学童保育施設では、食事の提供のほか教員資格を持つ職員が在籍し勉強や宿題を教え、ネイティブスピーカーの教師による英語、書道、公文(くもん)などが学べる。夏休みなど長期休暇には朝からきて午前中みっちり勉強して宿題を終わらせ、午後からは体育館や、セミ取り、プールなどで体を動かすスケジュールになっている。このような充実ぶりに近隣住民の方からも利用希望があったほどだ。また採用面接にくる応募者の子供も面接時間中この施設に預けられる。

### 多様な従業員に寄り添う制度

同院ではひとり親を含む子育て世帯、介護や疾病治療との両立、高年齢者、障がいを持つ職員、

外国籍、LGBTQなど様々な状況やバックグラウンドを持つ職員が働いている。ベトナム、ガーナ、ネパール、韓国、中国、フィリピン、タイなどの外国籍を持つ職員も多く働いており、中には職場環境を気に入って母国から家族を呼びよせて共に働くようになったケースもある。

多様な職員が働きやすいように多くの制度のほかコミュニケーション活性化のために大運動会、球技大会、フットサルスクール、バドミントン・バレーボール、スキーツアーなどのスポーツイベントを定期的に開催している。イベントには理事長、理事など幹部職員も率先して参加し、そのすべてに職員の家族の参加を可能としている。またワークライフバランスの充実のためフレキシブル勤務制度、時差出勤、テレワーク、介護などの資格取得支援、看護休暇などの制度もある。

また、グループ内で婚活制度も設けている。グループ内で真剣に結婚を考える職員を集めてイベントを実施するという。職場環境などお互いのことがある程度わかっての婚活だ。このイベントをきっかけに実際に結婚にいたったカップルもあるという。子供が生まれれば院内の保育所、学童保育施設に預けて働き続けられる。

同院では医師、看護師など職員の家族の入職、入院が増えている。それだけ安心して働き、治療が受けられるという信頼の証（あか）しだろう。

### 患者さんや地域とともに

取り組みの中でもう一つ特長的なことは患者や地域とのつながりを大切にしている点だ。

元患者を職員として積極的に採用している。脳神経外科を中心とした救急病院である同院の患者の中には、残念ながら後遺症のためにもとの職場に復帰できないケースもある。そのような患者に働いてもらうための作業所を作り、そこで1日5時間以上働けるようになると職員採用試験の受験をすすめ、合格すれば職員として受け入れる。これは患者にとってだけでなく、元患者と医療従事者が共に働くことは医療従事者にとってもモチベーション向上につながるという。すでに25名の元患者が同院で職員として働いている。

さらに地域との縁をヒントに新たな制度を作った例もある。閉店予定であった道路向かいのイタリアンレストランを買収し職員食堂として提供し

ている。店舗の買収だけでなくオーナーやスタッフも職員として採用しており、職員はワンコインで本格的なイタリアンランチが食べられる。院内の打ち上げなどイベントにも活用しており、地域の病院や診療所、介護事業所との懇親の場にもなっている。ワイン教室を開催することもある。コロナ禍などを原因として経営状況が厳しくなった地域の飲食店をこのような形で再生し、雇用の継続と職員や地域のために活用している。

### 今後の展開

これだけ充実した制度、地域や患者との連携を実現する同院だが、今後はどのような展開を考えているのだろうか。

田中氏によれば「周囲の医療機関での一般的な看護師の離職率はコロナの影響もあり15~20%にもなっていたが、同院では4%程度で取り組みの効果が表れてきた。しかし、コロナ禍では限度を超える忙しさになり運営は本当に厳しかった。コロナ患者のために何割かの病床を充て、さらに脳卒中など命に関わる救急患者を断らないという状況は職員にもかなりの負担をかけ苦しかったが、積み上げてきた法人や職員相互の信頼関係が土台にあって離職率は上がりず乗り切れた。」という。

さらに「今後は地域、特に将来を見据え子供たちにここで働きたいと思ってもらえるような場所にしたい。医療機関は診療報酬で収入の上限がある程度決まってしまう、一度に何万円もの賃金アップは難しい。24時間365日シフトを組んで働く業界だ。ゴールデンウィークなども休めない。その面では他の業界と比較して決して環境が良いとは言えない。しかし医療だからこそ学べたこと、感動できたこともたくさんある。そのことをもって発信して、医療業界、馬場記念病院を選んでもらえるようにしたい。そして「皆が自分の大切な家族や友人に、ここで一緒に働きたい、病気になればここで治療を受けてほしいと思う場所にしたい」と語った。

理念を掲げ、着実に行動する同院の取り組みは福利厚生の本質的な価値、役割をとらえたものとして、制度充実を目指す企業の参考になるのではないだろうか。