

## 働き方改革のために

記憶に新しい、一般企業での過労死問題を皮切りに、医療・介護業界でも医師の過重労働・過労死問題がクローズアップされ始めました。すでにご既知のように、厚労省では「医師の働き方改革」を発足、また日本医師会でも「医師の働き方検討委員会」を設置することが決定されました。両会では、制度や仕組みそのものの検討を行っています。「組織・仕組み」での対策と共に、個々の医療従事者のタイムマネジメント能力向上といった、「個」での対策も合わせて実施していくというのが今後ますます重要になってくるのではないのでしょうか。

今回は離職予防と残業を減らすというふたつの課題のために「働き方改革」に取り組んでいらっしゃる、とある法人様のケースについてご紹介したいと思います。

### 【Case】

病床数 501 床の地域の中核という存在の総合病院。

医師をはじめとする医療従事者は、入院患者の急変対応、救急搬送、夜間外来といった、定常業務以外の緊急対応を求められ、定時で退勤できる事はあまりなく、サービス残業がスタンダードという院内文化になってしまっていました。それもあってかスキルを磨きたい、キャリアアップしたいという若手のスタッフは毎年 30 名程入職している反面、家庭を大事にしたい、ある程度スキルが身に着いたと判断されやすい、勤続 3 年目以上の職員の離職が毎年 20 名程度はいるという状況でした。離職時のヒアリングで多い理由としては、

「やってもやっても業務に追われ続ける毎日に疲れてしまった」

「もう少し、自分の時間を大切にしていきたい」

という声が大半を占め、人材が育っては旅立たれるというサイクルで、法人の方針や理念が醸成されにくいという課題を抱えていました。

### ◆課題

事務長様からお話を伺った所、勤務体系を見直す、給与体制を見直すといった組織での仕組みを見直す取り組みを試みていました。しかし、なかなか結果に結びつかない原因としては、さまざまありましたが、最大の原因として考えられるのは「そもそもスタッフが残業前提でいる、時間内であることを諦めている」というものでした。

### ◆解決策

スタッフの集中力欠如という課題を事務長様にお伝えした所、当初は「そうなのかもしれないけど、うちの病院の場合は属性的に仕方がないんじゃないか」と仰っていました。確かに、医療・介護業界は命をあずかる仕事ですので、常に緊張せざるを得ない環境にあると思います。ましてやこのケースの場合は総合病院ですので、緊張度も高く集中力を 1 日持続させるのは至難の業ではないのでしょうか。

このような状況の中で解決策として提案したのが「仕事の配置を考える」ということと「目的意識を高める」ということです。

例えば午前中の集中力が最も高い状態では、考える・想像するというような「創造・集中仕事」を、昼休憩後のやや疲れが出てくる時間帯には、比較的考えるウエイトの低い単純作業を含めた「作業・非集中仕事」というように、業務のスケジュール配置を置き換えるというものです。特にスタッフ数の多い看護部の皆さんの納得を得るには、半年ほどかかりましたが、一気に置き換えてしまうのではなく、他部署への影響が最小限で済むように、各病棟で完結するような在庫補充や記録物を作成すると言ったことを、午後を持っていくというから始め、最も集中力を要する午前中に処置・回診といった業務を集めるようにしました。

また「こちらの都合でできるものじゃない、患者中心だ」と消極的だった医師も看護師、コメディカルの変化を見て、ご自身の外来がなかったり、病棟が比較的落ち着いている曜日を見計らって、論文執筆の時間を確保するようになったとのこと。

また、もうひとつの解決策として提案した「目的意識を高める」ために、「働き方改革研修」と称して全職員対象で研修を行い、目的意識を持つことが集中力を高め、結果的に時間の密度をあげ、業務スピードを速めることに繋がるということを周知しました。

来期からも毎年複数回に分けて全職員対象で「働き方研修」を行うお申込みをいただいておりますが、事務長様からは「多職種連携のため、業務にひずみが生じて混乱をまねくこと、もともと慣れ親しんだやり方が変わってしまうことが職員の不満の火種になってしまうことを懸念していたけど、時間はかかったがやってみてよかった。今まで目先の効率化ばかりを考えていたけど、それだけじゃ限界が来るものだと身に沁みました。仕事への「思い」は大切だけど、それだけで動いてはプロとは言えない。自分の使いこなし方とマインドが合って初めて、スタッフの本来の能力が発揮されるのかもしれないね。」

と仰っていたのが、非常に印象的でした。

組織は「個」の集合体です。仕組みを見直すとともに、「個」が本来の能力を発揮できているか？という観点から院内全体の業務配置を見直してみる、遠回りに見えますが、一番の近道なのではないでしょうか。

ご興味がありましたら、ぜひお気軽にお問合せください。

#### ◆バックナンバー公開中！◆

ケーススタディのバックナンバーを web にて公開しております。

これまでに見逃してしまった号等ありましたら、是非ご覧くださいませ。

アドレスはコチラ <http://f-zac.com/traning/case.html>

#### <株式会社 ZAC について>

2002 年設立。医療・介護業界の研修・コンサルティング事業において年間 300 回以上の研修と 91.7%以上の高いリピート率という業界屈指の実績を誇る。採用費削減のための採用コンサルティング、定着率アップのための人事評価制度コンサルティングからエグゼクティブ向けコンサルティング、階層別研修からテーマ別研修（接遇マナー研修、レジリエンス研修、コミュニケーション研修 etc）まで幅広く手掛ける。個人向けのスクール事業では、毎年数多くのカウンセラーやセラピスト、マナー講師を輩出している。

<各種研修・コンサルティング等に関するお問い合わせはこちらから>

株式会社 ZAC コンサルティング事業部 TEL 03-6821-5202 / FAX 03-6821-5203