

経営・勤務環境改善

医療従事者確保・定着のための経営・勤務環境改善研修会（第2回）

令和5年10月25日（水）医療従事者確保・定着のための経営・勤務環境改善研修会（第2回）が京都経済センターにて、会場・オンライン併用のハイブリッド形式で開催され、参加者は58名でした。

今回は講師にハイズ株式会社代表／慶應義塾大学大学院特任教授の斐英洙（はいえいしゅ）先生を迎え、医師の働き方改革に関する制度の概要のお話

- ① タスクシフト・シェアを加速する。
- ② 医師を上手に巻き込む。
- ③ 世代間ギャップを認識する

大きく3つのお話をされました。

医師の働き方改革について

医師の時間外労働規制に関する要点として

- ・2024年4月より開始。時間軸（期限）が決まっている。
- ・日本全国の病院は例外なくA・B・Cいずれかの水準に入る事になる。
- ・追加的健康確保措置として連続勤務時間制限・勤務間インターバル等がある。

そしてB・C水準の指定を受ける医療機関については勤務する医師全員が1860時間ぎりぎりまで時間外労働を課されるというのではなく、特定の診療科、特定の医師との個別対応となる。また「医師労働時間短縮計画（時短計画）」の作成が必要。※法的には努力義務となっているが、医療機関勤務環境センターの評価を受けるには作成が必須である。

医師の働き方改革を進めるための3つの重要視点について

- ① タスクシフト・シェアを加速する



斐 英洙氏

タスクシフト（権限委譲）とは、医師の業務上の権限の一部を他職種に分け与えることであり、適切に行うことで権限委譲された職員の能力開発に大きく貢献し生産性を向上させることができる。また医師がコア業務（診療等）に専念でき負担軽減に繋がる事から改革を進めていく上で必要不可欠である。しかし権限委譲を阻む要因として委譲する側の過度な短期的効率の重視（自分でやった方が早い、うまい等）、実務・業務へのこだわりや思い入れ、委譲する対象者の能力を過小評価、権限委譲する側のスキル不足（やり方を教えない、やった後フィードバックしない、やった後定点観測しない、感謝しない等）等が挙げられる。また権限委譲される側についても不安・負担・不満が起こりうる事を想定し権限委譲を考えていかなければならない。それらを踏まえた上で権限委譲のための心構えとして

- ・任せる勇氣（任せる勇氣がないと、いつまでも自分で抱え込んでしまう）
 - ・責任を取る勇氣（相手がひとり立ちするまでは面倒を見る）
 - ・怒らない（怒ると相手は萎縮する）
- が必要となってくる。

- ② 医師を上手に巻き込む

医師の働き方改革に7割近くの勤務医が関心があると回答しており改革を進める上で上手く医師を巻き込む必要がある。関心がある理由としては、

- ・働き方を変えられるチャンスだと思つため。
- ・今後の勤務環境がどのように変わるのか関心があるため。
- ・収入に影響すると思つため。

等がありこれらを理解した上で病院ブランディングの視点から給与規程・人事考課等のルールを整備していく事が必要である。

勤務医に対する情報発信の手段としては医療機関における意見交換会実施マニュアルや医師の働き方改革解説マンガ・パンフレット・Eラーニング（いきサポ）等を活用する。

医師を巻き込む上で知っておきたい「医師の3大特性」として1. “患者のため” という強い職業使命感。2. 多忙、かつ高い向学心。3. エビ

ダンス好きという特性を理解し、否定せずポジティブワードを使い理解を得ていく。

院内医師集団の巻き込み方については、単純に方法・知識（労務知識）を知らない事から変化を毛嫌いし反発や現状維持を指示しているケースが多い為、わかりやすく・繰り返し・しつこくアナウンスしていく事が必要であり、いきなり医師全体を巻き込むことは諦め、不燃性（何を言っても燃えない）・可燃性（うまく言ったら燃える）・自燃性（何も言わなくて燃える）の医師を見極め「可燃性」の医師を増やし、自燃・可燃群で院内の流れを創り「可燃性」診療科に重点的に関与し小さな成功体験を演出していく。

③ 世代間ギャップを認識する

バブル世代（1965年～1970年頃生まれ）…日本がバブル景気に沸いた企業の大量採用期に社会人になり長時間労働に疑問を持たず、接待会食、接待ゴルフ、接待麻雀など、勤務時間外も仕事の付き合いが当たり前。

Z世代（1990半ば～2005年頃生まれ）…2020年時点で世界人口の約3分の1、今後は「消費者」として経済を動かす主役。多様性を当たり前のこととして受け入れている。コストパフォーマンスよりタイムパフォーマンスを重視。

世代を理解するという事は若い世代の人達をマネジメントしていく上で非常に大事なプロセスである。Z世代との向き合い方として、世代間ギャップは埋まらない事を理解し、あえて埋める為の過度な労力は割かない（前向きなあきらめ）。明確な指示や合理的・論理的なマニュアル、納得のいく評価基準があれば、しっかり業務を遂行してくれる傾向にあり「命令」ではなく「提案」を心がける。

働き方改革の本質は、これまでの労務管理だけでなく人的資源管理という視点が非常に重要であり、ヒトを投資対象としてマネジメントし成長させ組織発展の資源としていく発想が重要となってくる。

この度の講義を通じて、若い世代を中心に仕事観の多様化、院内の世代間ギャップ等の社会変化の波は医療界にも例外なく押し寄せてきており一昔前の医療職の自己犠牲・献身性だけで乗り切ろうとする力技では継続的な医療提供は困難となっている事を知り、働き方改革を進める上で単に制度に対応し遵守するためだけでなく人的資源管理

という視点から組織発展の資源となる人材を育成し組織価値を最大化して魅力ある組織づくりをしていく事が重要である事を感じました。

（宇治武田病院・須磨雅之）