

# ソリューションカンファランス

## - ワークフローコントロール -

社会医療法人 将道会 総合南東北病院 太田 運良(Ohta Katsuhiko)

医療法人社団 共生会 中条中央病院 関川 高志(Sekikawa Takashi)

### 【コーディネーター集約】

今年度より始まったソリューションカンファランス、我々ワークフローコントロールセッションでは予稿集にも書いた通り、日常業務における問題点の中でも人員の配置や新人教育等について各施設での工夫や問題点について2名の演者の方にお話ししていただきました。

あづま脳神経外科病院の羽田隆博さんには、技師数8名という小人数職場でなおかつ関連施設にも職員を派遣しているという施設での実際をお話ししていただきました。少ない技師数で業務を行うため、技師の業務を時間軸で管理することによって効率的に業務を行っているとのことでした。また、変形時間労働制と当直制を採用することで、有給休暇の取得率は他部署に比較して低いのだが、当直明け等をうまく利用することで希望通りの休みを取ることが出来ており、スタッフに対するアンケート結果でもワークライフバランスの満足度は比較的高いという事でした。

また、対して総合南東北病院の鍵谷勝さんには、技師数80名超という大規模組織でのお話をいただきました。一般的に施設の規模が大きくなることによりスタッフの動線が長くなりやすいが、モダリティの更新時や建て替え時にモダリティの配置を見直すこと等により動線の改善を行っているとのことでした。また、短期間で施設の拡充、モダリティの増設を行ったために職員が不足し、そのため技師

の大量採用を行った結果について(年齢構成が若年化したことによる教育体制の問題・増員により一人職場でも有給休暇が取りやすくなった)等について紹介していただきました。

またフロアの方から産休・育休や子供の急病の時にどのように対応しているのかとの質問があったが、そこはスタッフ全員の理解と協力で気持ちよく取得できることが重要であるとの意見が出ました。また、同じ時間帯で女性技師だけのセッションを行っており、そちらの意見も聞いてみたいと思いました。

最後に我々の医療業界は、当直勤務やオンコール勤務を行ったり、休日であっても研究会、講習会等の自己研鑽も常に必要とされ、俗にいうところのブラック企業に近い勤務状況であると考えられます。そのような中でスタッフの満足度を向上させるために管理職の方々は日々苦勞していると思われまます。他の施設の方法をすぐに自施設へと反映することは難しいですが、どこかに問題解決のヒントとなるものが隠れていると思います

来年もまた違うテーマで日常業務について考察していきたいと考えております。取り上げてほしいテーマ等ありましたら我々コーディネーターにご連絡ください。

最後に演者の羽田さん、鍵谷さん、ご参加いただきました皆様、そして準備をいただいた実行委員の方々に改めて御礼申し上げます。

## ワークフローコントロール

社会医療法人秀公会 あづま脳神経外科病院 画像診断センター 羽田 隆博(Haneda Takahiro)

画像診断センターには診療放射線技師8名が在籍し、24時間365日検査が出来る体制をとっている。当センタースタッフは20代3名、30代2名、40代3名で構成され、勤務形態は一か月単位の変形労働時間制で日勤、日勤+当直、当直明けとなっており、勤務場所は病院と関連クリニックの2施設(伊達市・飯舘村)および福島市内部被ばく検査応援である。尚、月の休みは9日間となっている。

施設保有機器として、病院にはCT2台、MRI、血管撮影装置、一般撮影装置、ポータブル一般撮影装置、SPECT、超音波検査装置がそれぞれ1台ず

つ、またホールボディカウンタが2台設置されている。上記2施設にはCT、MRI、一般撮影装置がそれぞれ1台ずつ設置されている。

今回のテーマである「ワークフローコントロール」を「すべてのスタッフがどこに派遣されても一技師として活躍できるように指導教育し、仕事を進めるうえで効率よく人員配置をすること」と定義する。

この「ワークフローコントロール」を実行するためには、仕事を単純化してマニュアル化すること、特定の人だけが出来る業務を極力無くすこと、個人の能力を定期的に評価しスキルに合わせた教育と配

置を行うことが重要となる。今回はこれらの要素を勤務表にどのように含み反映・表現しているか、病院におけるその方法・取り組みについて紹介する。

勤務表はその日のメンバー構成、当直や公休のバランス、個人の公休希望などを考慮し作成する。看護部のような大所帯の部署は勤務作成支援システムが導入されているが、当部署は8人と少ないため先述のシステムは導入されておらず、Excelベースの部署独自の管理システムを用いて勤務表素案を作成した後、所定の勤務表を作成する。そのシステムでは一週間の当直回数、一週間の平均労働時間、歴月に合わせた所定労働時間などを管理する。

病院では変形労働時間制をとっており、これは一定のルールのもと業務の繁閑に応じた労働時間の配分が出来るのが特徴であり、検査日の傾向に合わせた人員配置が可能である。さらに当直体制をとっていることで、時間外呼び出し業務の減少や希望日に休みを取得しやすい環境となっている。なお、休日から労働日への勤務変更は振替休日でおこない、休日労働に対する割増賃金が発生しないようにしている。ここで注意することは、単にお金の問題だけでなく、休日が仕事になることで生じる心身のストレスが出来るだけ少なくなるように配慮することである。

しかし、この体制の問題点として病院勤務が少なく教育が遅れがちなこと、報告・連絡・相談が抜けたりしてしまうことなどがあげられる。

スタッフのシフト例をあげると一カ月に9日間の公休、当直4回に対する明けが4日、関連クリニックでの勤務が3日、福島市への応援勤務が1日と月の約半分は病院にいない。つまり病院勤務が少ないということは教育が進まないことを意味している。

そこで数少ない病院勤務で効率よく教育するため、当センターでは職能チェック制度を取り入れている。職能チェックシートは業務内容を最小単位に分け、「援助を受けて学ぶ」、「単独で出来る」、「人に教えられる」というように達成レベルをそれぞれ設け、「援」、「独」、「完」の三段階で評価し、スタッフがどの程度業務が出来るか一目でわかるようになっている。また、業務の達成度がわかることから効率よく教育を進めることができ、併せて本人たちの目標と評価が連動するシステムも導入されているのでモチベーションを維持しながら教育を進めることができる。

また、モダリティ毎の時系列のスケジュールだけではなく、各検査が横に広がらないように時間軸の調整を行いながら、少数精鋭でも仕事をこなせるよう管理している。

今回、当センターの職場環境を再確認し、政府の求めている働き方改革と照らし合わせてみると、よく問題に上がる残業時間に関しては日勤と当直による完全交代勤務を組んでいるため、月の残業時間はほぼ0である。休暇取得促進に関して当センターは法人において有給取得率ワースト1であり、一人あたり年間3日程度しか取得していない。しかしワークライフバランスはとれているというスタッフアンケートの結果が出ている。

勤務形態を変動労働時間制にすることによって平日にも休みが取れるため、若いスタッフも平日に休みたい場合に恐縮しながら有給申請する必要がない。そもそも有給は通常業務に支障が出ない限り取得できる労働者の権利であるが、入職して間もないスタッフや自分の意思を出せないスタッフが有給を申請するのはかなりハードルが高い。病院側が有給取得を進めようとしても取得が進まない要因の一つはここにあるのではないだろうか。

同じ職場で同じ目的で仕事をしていても、仕事をする姿勢や考え方は世代によって大きく異なる。上から一方的に価値観を否定すると下の者はシャッターをおろしコミュニケーションすら取れなくなってしまいかねない。大事なことはお互いに双方の価値観を認め合うことである。しかし、ゆとり世代、さとり世代のスタッフに歩み寄ることを求めるのは難しい。これを解決するには上の世代から下の世代へ歩み寄ることが大切である。上の者が「最近の若い者は～」などと口に出すことは避けなければならない。同じ方向を向いて業務をこなしていくには、互いに価値観を認め合うことがもっとも重要である。

今回このテーマについてまとめる中で、自部署の現状、今後の課題などについて多くの気づきが得られた。当センターにとって「変形労働時間制+当直制度」は職員の今の時代の働き方と合っていて、「ワークフローコントロール」を進める上でも重要なファクターになっていた。

今後もスタッフ個々の価値観を認めながら、また、診療放射線技師の配置基準など社会情勢に合わせながら、適正な体制を構築していこうと考えている。

# ワークフローコントロール

一般財団法人 脳神経疾患研究所 附属 総合南東北病院 診療放射線科 鍵谷 勝(Kagiya Masaru)

## 【はじめに】

昨今、厚生労働省では、女性も男性も1人1人のニーズにあった納得のいく働き方を実現するため、「働き方改革」の実現に向けて取組を進めている。その中で、医療業界、特に自施設ではどのような問題があるのか、どのような取り組みができるのかなど今回のワークフローコントロールに参加することで強く意識することが出来た。

## 【施設概要と勤務体制】

当施設は、福島県の中央に位置する郡山市に本拠地を置く施設である。1981年に開業し、現在、北は青森県、南は神奈川県へと拡張を進めてきた。本拠地郡山では、PETなどの核医学施設や陽子線治療施設、BNCT研究施設といった放射線機器を短期間で充実させてきた施設でもある。

診療体制としては、月曜～土曜の全日診療。2次救急対応施設。勤務体制として診療時間が8:30～17:00(勤務時間7時間30分)、4週7休(祝日除)制。その他、遅番体制(9:30～18:00)や短勤/長勤(8:00～16:00/8:00～18:00)のような変則時間も採用し、患者さんのニーズに対応できる体制を目指している。また、勤怠管理は各部門に任されており、細かなマニュアルを通して勤務のあり方を考える材料にもなっている。施設としての教育体制も充実しており、教育研修室(専属事務員配置)を設置し、キャリアパスを採用して全職員のレベルアップを目指していて、その体制に合わせて、各部署独自の教育体制も整備されている。

## 【問題点】

前述したように短い期間で施設の拡大、機器の増設を行ってきたため急激な職員の増員も行われてきた。結果として、年齢層の若年化(技師新人採用が多い)、教育体制の問題(未熟技師の独り立ち)、取り扱う機器の種類増加(不慣れな機器の対応)、休みの確保や人件費増加などの問題も出てきた。また、放射線機器の高度化に伴い、医師からの高度な撮影の要求が高まり、対応できる専門性を持った技師の配置が必須となった。専属に配置することで対応が可能となった反面、夜勤時の広い範囲の撮影技術を個人個人がどのように維持していくが課題でもある。また、夜勤体制においても高度な撮影の要求が高まり苦慮する場面も多々出てきている。特に、特殊な撮影技術(血管内治療手技等)を伴うものに関しては、呼出体制を

とらざるを得ないというほどの施設でも同様であろうと思う。

## 【解決できているところ】

多くの問題点を抱えながらも、職員を増員してきたこともあり、解決できているところもある。1つ目は公休取得及び有給取得率の増加が出来てきたことである。ただし、役職者の有給取得率が依然低いところは改善の余地がある。2つ目に専属機器以外の配置回数を増加することが可能になり、夜勤時に耐える技術の維持を図ることが出来たことである。3つ目に1人部署(関連診療所)への代替配置が充実してきたこと。公休がある程度、融通を利かすことが可能となりその結果、1人部署である診療所職員の精神的業務軽減が期待される。また、技師の公休による撮影業務の停止が無くなり、収入面や患者サービスにも貢献できていると考えられる。

## 【まとめ】

体制的なところは、施設によって多くが左右されるが、当施設においては多くの部分で改善されてきたと思われる。しかし、今後の課題として職員満足度をさらに向上させるために部署として取り組むべき部分が多くなったと考えられる。その1つとして、モチベーションの向上が上げられる。そのために専属機器でのやりがいを向上させることや配置転換(長期・短期のローテーション)を頻繁に行いマンネリ化の解消も必要と思われる。2つ目には個人目標の明確化。これは、キャリアパスで目標を立てることにより責任感や充実感が得られることが期待される。3つ目が充実した生活の保障を得ること。これは1人1人の考えに配慮した体制が必要になると考えられる。4つ目に学会活動への参加があげられる。これは、ストレスを感じる人もありますが、最新技術を維持するためには、職業人としてある程度は必要な事柄ではないだろうか。

最後に、今までどの組織でも様々改善してきたと思われるが、改善後にはまた新たな要望が出る。持論にはなるが、不満のない組織は、ダメになってしまう。要望を真摯に捉え、また改善していくことが組織を強くし、職員のモチベーションの維持に繋がっていくのではないかと考える。今後も様々な改善に取り組む続けるために身を引き締めていきたいと強く感じている。