

JART 企画 ワークフローコントロール

- 働き方改革とスキルアップ -

あづま脳神経外科病院 画像診断センター 羽田 隆博

「働き方改革」とは「働く方の個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすること(厚生労働省「働き方改革特設サイト」より抜粋)」である。

この『働き方改革』を病院で進めるにはどのようにすればよいか。病院は多職種の集まった集合組織であり、それぞれの職種ごとの違いを把握する必要がある。

職種ごとに労働時間、業務内容、雇用形態など違いがあるため、これを解決するための課題は多く、「働き方改革」を進めるには目的を明確にしなければ始まらない。

当院での取り組み事例を紹介する。

「働き方改革」には

- ①長時間労働の是正
- ②多様で柔軟な働き方の実現
- ③雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保 の3つの柱がある。

例えば①については業務内容の見直しを行い、休日・時間外のオンコール制を日当直体制にし、時間外勤務の短縮、休日や帰宅後の見えない縛りからの解放につなげた。また、曜日・時間帯別に検査傾向の分析・把握をし、適正な人員配置をすることで突発的な事象が起きない限り時間内に業務が終わられるようにした。

②については、当院では1ヵ月単位の變形労働時間制を採用していることから月9日の公休日、月4～5回の当直明け、有給など休みも多い。そのため自分の予定や家庭の都合などに合わせ公休希望が取れるなど、柔軟に対応している。

③については雇用形態など待遇に関わる内容のため割愛する。

これからの社会背景として人口の減少による労働者不足が懸念されている。病院にとって人口の減少は労働者不足のみの問題ではない。人口の減少＝患者の減少＝検査件数の減少であり、それは病院の売上げの減少へつながる。これから先、病院の規模が変わらないとしても今より検査が増えることは想定しにくい。売上げが増えないのであれば、病院の医療機器が増えていくこともないであろう。また、「働き方改革」を進めることにより職員の定着化、高齢者の雇用が進み、組織・部署の高齢化が進むことも懸念される。当センターの人員構成に今後10年、20年と変化が無いものとする組織の高齢化による問題なども想像しやすい。

そこでこれらの問題・課題を解決するための対策を考えた。まずは高齢化対策である。若い働き手を増やすことにより職場の平均年齢を下げる。年齢の階層を設けることで役割や役職を分散することが可能になる。ある役割や仕事が一定の個人に集中してしまう、などの問題も解消されるであろう。しかし、そのためにはこれから先を見据えた計画的な人員補充の計画を立てなければならない。単純に部署の人数を増やせば全て解決するわけではなく、増員後に各スタッフにどのような仕事や役割を与えるかを考える必要がある。また、人数を増やしたことにより教育に遅れが生じる可能性や人件費の増加など、デメリットがあることも考慮しなければならない。

仕事や役割という点で考えると、年齢層や経験年数が低いスタッフは現場の仕事、高いスタッフは管理監督業務が中心となるであろう。当センターの場合、20年後を例にすると60歳代の技師を4名抱えることになるが、全員が管理監督者とは無理な話である。そこで、高齢層の担う業務も検討しなければならない。診療放射線技師のライセンスにこだわらず、経営スキルや営業スキルを身につけ、仕事の幅を広げさせる。そして間接的に関わる健診部門や地域連携部門などへの計画的な配置転換も検討する。後々は健診や連携部門での管理業務や経営管理部門における業務などを担うようにすることも想定すると良いのかもしれない。

このような事例があれば、当院の診療放射線技師のキャリア形成におけるロールモデルとなるのではないかと期待している。

次に労働生産性の向上である。病院は人・時間・コストをなるべくかけずに検査件数・機器稼働率を上げ、収益を上げるのが目的である。質・検査件数・機器稼働率を維持するために一定レベルの技術・知識・スピードが身につくように業務を整理・単純化してマニュアルにし、スタッフへ教育を行う。マニュアルにスキルアップに関することは明記されていない。一定のレベルを担保することが目的であるためである。しかし、その中には個々のスキルアップを求めることが暗に含まれてはいないだろうか。我々は一定のレベルを保ちつつも、今以上の技術・

知識・スピードを身に着けるよう日々求められているからである。今と同等のコストで今以上のものを生みださなければ生産性が向上したとは言えない。生産性を向上させるためにはスキルアップが絶対不可欠な要素である。

「スキルアップとは訓練を通して自分の持つ能力を向上させること」と定義した場合、スキルアップには業務遂行上必要とされるもの、個人の自助努力によるものの2通りがあると考えられる。

前者の代表的なものとしてはOJTやOFFJT、院内・外研修などがあり、この中には人事異動やジョブローテーションなどの配置転換も含まれ、また診療報酬に関わる資格など病院運営を遂行する上で絶対的に必要なものである。後者は各種認定資格取得、学会や外部研修、各種セミナーへの参加など、組織のためというよりは自分の自己実現・自己研鑽のカラーが強いが業務に直結するものが多く、前者のスキルアップとの切り分けが難しい。また、年代、世代、診療放射線技師としての価値観や経験年数などの違いや、スキルアップは仕事の時間なのか、自分の時間なのか、費用は自己負担なのか、などスキルアップに対しては判断や考え方が多様である。

そのためかスキルアップに対する明確な判断、考え方を示すことは難しい。それでも、ある一定の線引きは必要であろう。例えば病院運営上、必須の資格を取る目的であればその勉強時間は労働時間として扱い、取得費用も援助する。自己研鑽が目的であれば個人の時間として扱い、取得費用の援助は無い、といった線引きも考えられるであろう。スキルアップの目的や理由はそれぞれであるため、その線引きをどこにするのか、各施設で検討する必要があるのではないだろうか。しかし、その線引きをしたために自己研鑽を目的としたスキルアップをやらなくなる、ということ招いてはならない。やはり、スキルアップにはある程度の自助努力は必要だと思われる。この自助努力に対する援助や評価などをどのようにするかは各施設で検討し判断して頂きたい。

ここで忘れてならないのはスキルアップとキャリアアップは異なるもの、ということである。キャリアアップは仕事の幅を広げ、経歴を高めることであり、スキルアップは技術や能力を高めることである。しかし、スタッフ全員がスキルアップのためならば自分の時間もお金も費やしても構わない、と考える訳ではない。日常業務を遂行できるレベルで十分と考える言わば「サラリーマン技師」がいることも忘れず、その中でこのようなスタッフの考えも尊重しなくてはならない。

各個人の考える将来像や組織として必要とされるものなど、「スキルアップ」の中身を吟味しながらどのように支援していくのかも考えていく必要がある。

考えを進める中で「働き方改革」と「スキルアップ」を並行して進めることは容易ではないことが分かってきた。「働き方改革」を進めようとするれば「スキルアップ」に必要な時間が取れず、「スキルアップ」に時間を取ろうとすれば「働き方改革」が進まない。この相反する関係を如何にして理解し進めていくか、またどのようにして周囲に理解させるか、理解させられるかが管理職の腕の見せ所ではないだろうか。

昨今の放射線に対する考え方や意識の変化に伴い、我々診療放射線技師に求められる専門性や役割といったものは今以上に高まっていくものと考えられる。その流れを考えると、これからは業務をマルチに幅広くこなせるスキルよりも、より専門性の高い知識や技術を身に付けたスキルが求められていくようになるのではないかと。

そうした流れを見据えた上で、我々は組織として求める資格・スキルなどの取得に至る筋道を具体的に示し、どのようにしてそこにスタッフの考え・意識・行動を誘導していくか考えなければならない。

では、どのような理由・事由であればスキルアップを進められるのだろうか。例えば診療報酬や施設基準など病院の運営に関わるものであればスタッフへの理由付けも明確であり、目指しやすいのではないかと。そういった類のものであれば病院としての援助もしやすく、個人の時間・お金を使う、といったマイナス感を感じることなく積極的に取り組むことが出来るだろう。

その上でこれから診療放射線技師はどのような方向に進むのだろうか(Fig.1)。

ある程度のスキルを取得した後、診療放射

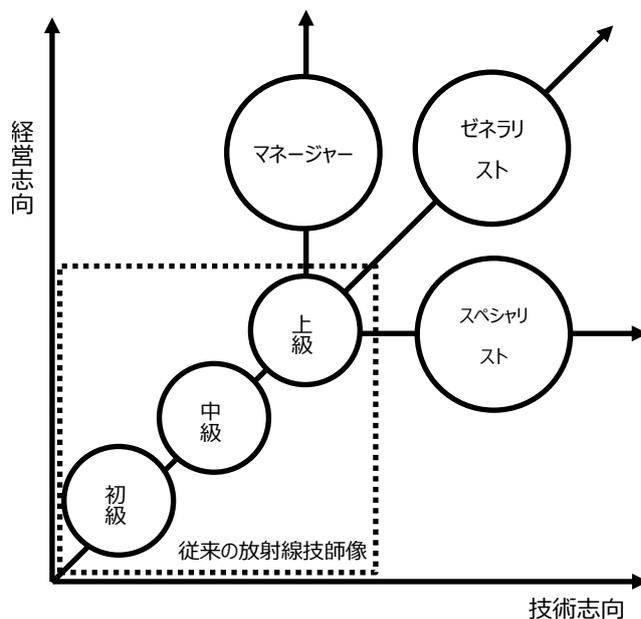


Fig.1 これからの放射線技師の姿とは

線技師として専門的な知識・技術をより深く掘り下げ「スペシャリスト」に進むもの、経営・組織管理や法人の運営に関わる「マネージャー」に進むもの、両者の中間として専門性を高めつつ、経営に関する知識も持つ「ゼネラリスト」の3方向に向かって進むのではないだろうかと思われる。どの方向に進むかは個人の考え、思いや組織としての判断など多くの要素に左右されるだろう。しかし、どの方向に進むとしても、どの分野においてもスキルアップは欠かすことが出来ないものである。「働き方改革」も進めながらも、必要なスキルアップをどのような環境や体制で支援していけるのか管理職として考えていきたい。

まとめ

現状、働き方改革とスキルアップを並行してすすめることは容易ではないが、放射線技師に求められる専門性は高まってきている。時にはスキルアップをするために自分の時間やお金を使う場面も必要であろう。診療放射線技師としての今後の方向性や役割を考えながら「働き方改革」をすすめ、自主的にスキルアップできる環境づくりが管理職として求められる。