

異動のある病院 ー管理者育成という難題ー

岩手県立大船渡病院 放射線技術科 ○菅原 正紀(Sugawara Masanori)

【はじめに】

管理者の育成という非常に難しく、おそらく多くの施設においての大きな課題について、人事異動があり、数多くの病院から組織される岩手県立病院の抱える現状と課題を紹介し、育成という大問題についてもう一度考えなおすきっかけができれば幸いと考えている。

【岩手県立病院、放射線技術科の組織】

岩手県立病院（医療局）は、四国4県に匹敵する広大な県土のなか、医療インフラの脆弱な山間部、沿岸部などで自助、共助的に発足した医療施設を母体とし、「県下にあまねく良質な医療の均てんを」という理念のもと、20病院6診療センターという全国に類を見ない大きな規模で県が運営・管理をしている。

県都である盛岡市の中央病院をセンター病院として県内全域へ高度先進的医療を提供しながら、広い県内を九つの2次医療圏にわけ、圏域ごとに、2次救急、高度医療に対応する基幹病院を中心として、地域密着型の地域病院、プライマリー医療を提供する地域診療センターを配置し、初期医療から高度先進医療までを連携して提供する体制となっている。

19病院に各技師長1名（精神科単科の1施設は圏域の基幹病院が兼務）、基幹病院に副技師長2名が基本的に配置されおり、正規有資格者数189名という大きな組織で運営される。（Table 1）

Table 1. 放射線技術科の役職分布構成

圏域	センター (1)	基幹 (8)	地域 (10)	診療センター (6)
技師長	1	8	9	0
副技師長	2	15	1	0
特任	0	1	0	0
主査	6	23	6	0
主任	11	18	5	0
診療放射線技師	21	59	3	6

【研修体系と人事評価】

新採用から、中堅、主任、主査、特任、副技師

長、技師長と育成を行っていくために、県医療局ではTable 2に示すように、各職能に応じた役割、意識を学ぶ研修体系を用意しているが、公務員として組織のなかでのという側面が強いため、それとは別に我々の職業上の技術、知識の向上を目的とし、県立病院技師会を中心としてモダリティーごとの実務研修、新人研修、学術大会や新しい知見を学ぶための研修会の開催、また、各関係学会への派遣をおこなっている。以上のような研修体系のもと、人事考課制度により、各所属の技師長が「知能・技能」「業務処理能力」「態度・資質」「企画力」「対人能力」「指導力」「性格」「健康状態」等を総合的に評価して昇任該当者を医療局長に推薦し昇任していくこととなっている。

Table 2. 医療局研修体系

一般職員	・新採用研修 ・一般職員初級過程研修
主任	・新任主任研修 ・現任主任研修
主査	・監督者補佐研修
副技師長	・新任監督者研修 ・人事考課者研修
技師長	・経営幹部職員研修 ・人事考課フォローアップ

【漠然とした不安とその原因】

上記のような研修、組織体制の中、現状を顧みると、我々の組織は管理面でも技術面でも知識面でも立ち遅れているのでは？管理者は管理者としての役割を果たせているか？このままでよいのか？という漠然な不安感が常にあった。その原因を考えると、20施設もある病院ごとの、良くも悪くも強烈な個性（変化を拒む）と、世間一般的に言われる公務員の負のイメージである（年功序列と、能力による評価ではなく、楽した者が得をするという）公務員のモチベーションの低下といった従前からの課題が一因として考えられたが、何よりも、数多くある病院間で、2～5年で管理者もスタッフも移動する環境の中で統一された教育・育成に対する考

え方がないと言うのは致命傷であると考えた。学術面でも、人事的側面でも満足な教育を受けていない、教えることを学んでいない人間が上に立っていることが、人材の育成と組織の管理に重大な問題をあたえているのではないかと考えた。

【教育体系の再構築】

「教育大事」この言葉を合言葉に、まずは20もある県立病院の育成と教育を統一された体系で構築し直そうということで従来から存在した「キャリア開発ガイドライン」大改訂をおこなった。研修体系やレベルごとの到達目標を明確にし、入職10年、おおよそ主任になる前までには、最低限身に付けておくべきことを見える化し、全てのモダリティーをどの病院に移動しても実施可能なジェネラリストを育成しながら、中堅職員になった時に自立して考え、問題解決について理論的にリーダーシップをとれる、人材を育成していこうという作戦を立案した。

経験年数によるレベルごとに、技術面、組織での役割、業務管理的側面、自己学習の目標について到達目標を設定し(Fig.1)、それを実現するための、自己チェックツールの一つ目としてモダリティー毎に10年目までに身につけておくべき事項をチェックリスト化した「学習到達度チェックリスト」(Fig.2)、また、二つ目として職能ごとに、

キャリアイメージレベル別到達目標					
	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
技術的	専門知識・技術の習得・向上に努めること。必要に応じて研修を受けること。	専門知識・技術の習得・向上に努めること。必要に応じて研修を受けること。	専門知識・技術の習得・向上に努めること。必要に応じて研修を受けること。	専門知識・技術の習得・向上に努めること。必要に応じて研修を受けること。	専門知識・技術の習得・向上に努めること。必要に応じて研修を受けること。
組織的	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。
管理	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。
学習	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。	所属のチーム・部署の業務に貢献すること。必要に応じて研修を受けること。

Fig.1 到達目標

約手帳立内訳 診療技術研修用 学習目標到達度チェックリスト【CT 検査】				
対象者:	研修生:			
評価基準:	○: 概ね期待通りである。1: 若干不足である。2: 概ね期待通りである。3: 概ね期待通りである。4: 概ね期待通りである。			
3: 十分に理解でき、実際に実施できる。				
一般目標 (GO): CT 検査の概要と原理に関する知識、日常業務と定期的検査に関する管理方法を学ぶ				
到達目標 (SEO)	レベル	抽出 評価	把握 評価	コメント
世代別の特徴を説明できる	→1			
Dual Energy 画像の特徴・種類を説明できる	→1			
X線発生装置、X線検出器、検出器の性能について説明できる	→2			
CT 自動露出制御の原理と構造について説明できる	→2			
最新の JIS 保安試験、不安定試験の基本的な項目を挙げられる	→3			
日常業務の目的を理解し基本的な項目を理解している	→2			
CT 検査 3. 検査の概要と原理に関する知識、日常業務と定期的検査に関する管理方法を学ぶ				

Fig.2 学習到達度チェックリスト

放射線科 診療科目別研修用 マネジメントラダー 【主治診療科目別研修用】					
対象者:	研修生				
評価基準:	○: 概ね期待通りである。1: 若干不足である。2: 概ね期待通りである。3: 概ね期待通りである。4: 概ね期待通りである。				
一般目標 (GO):	放射線科 (GOC): 放射線科、業務の概要				
到達目標 (SEO)	01	02	03	04	05
放射線科の業務を把握し、問題解決、改善計画立案ができる。	○	○	○	○	○
放射線科の日常業務を把握し、問題解決、改善計画立案ができる。	○	○	○	○	○
放射線科に関する関係性を理解している。	○	○	○	○	○
医療情報システムの利用に関するガイドライン、運用規定を理解し、実践できる。	○	○	○	○	○
業務に必要な知識を習得し、実践できる。	○	○	○	○	○
医療安全対策・感染予防対策を理解し、実践できる。	○	○	○	○	○
診療科目別の検査利用の目的と用途を理解し、実践できる。	○	○	○	○	○

Fig.3 マネージメントラダー

社会人としての常識・態度、組織人としての役割をリスト化した「マネージメントラダー」(Fig.3)を作成した。

以上の2つのツールについて先輩・後輩間で、自己評価・他者評価を行うことで

- ・課題の共有によるコミュニケーションの促進
- ・課題・目標の見える化によるモチベーションの維持
- ・他者評価による自身の振り返り
- ・学習習慣の定着

が、身についていく作戦をたてた。チェックされる職員、時期については、県病統一基準で経験年数により指定され、評価する側は病院ごとに複数名のチームで行うこととした。

【運用の大混乱とキャリア開発ガイドライン研究班の立ち上げ】

「キャリア開発ガイドライン」の運用について、細かな手順と、タイムスケジュール等提示して初年度運用開始したが、いわゆる「PDCA」ではなくて「DCAP」まずやってみるというチャレンジ精神であったため、予想はしていたが想定を大きく超える混乱と不満が発生した。なんとかして軌道に乗せて、当初の目標にむけて前に進むために、30~40代前半の若手中心メンバー5名と統括責任者として技師長2名で構成する「キャリア開発ガイドライン研究班」を立ち上げ、若い世代の力を借りることで運用の見直しやチェックリスト・ラダーの見直し等をおこない、このガイドラインをなんとか盛り上げていけないか検討をおこなうこととした。

【キャリア開発ガイドライン研究班の活動】

研究班の活動としてまずは、批判の多いチェックリスト運用について、評価対象者、評価者への無記名アンケートをおこない、現状分析を試みたところ予想通り否定的な意見、ネガティブあふれ出る結果となった。しかしながら、1年目で運用を変えても収集がつかなくなると考え、各技師長に運用について積極的に声掛けと、協力をお願いし、無理やり2年目も継続する方向とした。

2年目、同様のアンケート調査を実施したところ、こうやって

みればよかった、こうしてみたらどうだろうという運用方法の

Table 3. 運用実施率

実施率	R4	R5
学習チェックリスト	53	67
マネージメントラダー	36	71

提案や改善案、取り組み事例報告など、主体的に取り組もうとする前向きな意見が見られるようになり、低調だった運用実施率も1年目に比べ20～30ポイント上昇、とガイドライン運用の宣伝と研究班の取組により、僅かではあるが意識変容が起きていると考えられる（Table 3）。

研究班では、アンケート結果を基に、運用方法の改善を検討中であり、特に、学習チェックリストについては、評価という点が取り組みの障害となっていることが見えてきたため、自分の現状を知るチェックリスト、先輩が後輩を指導する補助ツールとし運用することで、評価という強迫観念から抜け出して、共に学ぶという環境を作り出して行けるよう取り組みたいと考えた。

また、マネジメントラダーについては、評価の基準についてもう少し詳細で具体的な視点を提示できないか検討しているところである。

育成・教育という重要な課題について、若手を中心にとっても前向きに意識が変わりつつあり、研究班の会議に参加し、若手班員それぞれが意見を出し合い、提案しあう姿を見ているとやはり、近年の大学教育を受けてきている世代は、学ぶ、ディスカッションするという素地が教育されていることが感じられ、今後に期待を持たずにはいられない。

育成・教育という点では我々のはるか先を行く看護師の世界もキャリアラダーをはじめとする教育制度が根付くまで、長い時間を費やし、つねにブラッシュアップしている。長期的な視点での考え方が大切であり、10年後の変革が楽しみである。

【現状の管理職層への対応】

少子高齢化にともなう人口減少、働き方改革にともなうタスクシフト・シェア、世代による価値観の相違、ハラスメント王国となった日本と、医療を取り巻く状況が過酷な環境となっている現状においてこれらの問題に対峙し、管理・監督する立場の現在進行形の職員の意識改革も急務である。

19人の技師長で構成する「技師長会」という組織の中で、主査、副技師長という次世代を招いての

- ・医療法等の法律関係の研修会
- ・事務手続きにかかる文書事務に関する研修会
- ・先進的な病院の組織の作り方を見聞
- ・ハラスメント研修やコーチングの学び

など先輩として身に付けるべき内容の研修会を年2回開催、また、医療局放射線業務検討委員会を中心として各種法令対応について、県立病院統一の対応ができるよう、規定や運用を標準化したり、BSC（重点取組事項）に対する業務の判定基準を数値化することにより客観的に評価する仕組みを作ったりして、実務において19の病院が同じ基準で同じ方向を向いて管理・評価できるよう取り組んでいる。

【今後の課題】

今後の大きな課題は、人事評価に対する客観的な評価指標の作成であると考えている。評価の基準が、技師長次第といった環境が職場をむしろむ一因となるため、どこの病院でも、どの技師長でもマネジメントラダーの評価等を使って客観的に判断できるシステムが理想である。将来的には、JARTの新生涯教育システムに沿ったシステムを構築していければ様々な課題をシステムチックに解決できるのではないかと考えており、今後の動向を注視している。

【まとめ】

実際のところ、岩手県立病院は育成という観点においてまったくの無策な状態だったと反省している。育成という点においては、教育に尽きると考えおり、スタッフのやる気、モチベーションを維持するためにも、客観的な評価指標を作成し提示する、特に、県立病院やグループ病院等、複数の管理者がいる施設で、人事異動が頻繁に行われる環境では、どこの病院でも等しく機会が与えられ、等しく評価されるということが重要な課題になると考える。専門職としての知識・スキルの向上はもちろん、医療現場において多職種と連携しながら、すべての人の健康の増進と笑顔に貢献できる人材を育てていければと考える。