

## 地域情報（県別）

### 【長崎】週4日勤務を実現、外部コンサルの力を活用-長崎大学病院の「働き方改革」◆Vol.1

2020年10月30日 (金)配信 m3.com地域版

2015年から毎年複数の部門で働き方改革に取り組んできた長崎大学病院。2019年9月から約11カ月間、外部のコンサルティング会社の支援のもと、救急医療に携わる三つの部門（外傷センター、高度救命救急センター、および国際医療センター2の看護部）が新たに働き方改革に取り組んだ。その具体的な取り組みや成果について4回に分けて報告する。第1回は、自ら手を挙げて本プロジェクトに参加した外傷センター長の宮本俊之氏に話を聞いた。（2020年9月17日オンラインでインタビュー、計4回連載の1回目）

▼第2回はこちら

▼第3回はこちら

▼第4回はこちら

——2015年ころから働き方改革に取り組んでいるそうですね。

外傷センターは救命救急センターに付属する一部門として2011年に発足しました。救命救急センターとの違いをよく質問されるのですが、端的に言うと、救命救急センターは生命を助ける部署で、外傷センターは救命事案の中でも「歩く」「動く」といった体の機能を助ける部署になります。

私は外傷センター発足時から在籍しているのですが、当時から「最高の外傷センターを作っていきたい」との思いがありました。救命医は非常に過酷な労働のイメージで、若手医師たちはどうしても敬遠しがちです。そのイメージを変えるには効率的に働ける環境づくりが必要と考え、2015年ころから専任医師を増やしたり、専用手術室を確保したりしてきました。今回の働き方改革はそうした改革の延長線上に位置付けられます。



外傷センター長・宮本俊之氏

——今回はどのような課題に取り組みましたか。

今回は、どうしても無尽蔵に働いてしまうこと、および従来の慣習にとらわれてしまうことを課題として取り上げました。また、アメリカではドクターとナースの関係性が対等なものであることを留学時に知り、日本でも実現できないかとの思いもありました。

——具体的な取り組みについて教えてください。

プロジェクトには約10人の医師が参加しました。まずは多職種カンファレンスを医師ではなく看護師が主体的に進めることで、医師からの指示の削減に注力しました。看護師は医師の指示がないと動かない雰囲気や風潮があります。しかし、患者さんのことを一番に知っているのは身近に接している看護師です。看護師が気づいていることがあれば医師に伝えてもらいたいですし、医師も迅速に対応することが可能になります。従って、看護師が多職種カンファレンスを主体的に進めることが重要と考えました。これは、お互いにプロフェッショナルとして対等な関係であることを認識してもらう作業でもありました。

ほかにも、データと紙ファイルのすみ分けを再考して無駄なデータ入力作業や紙作業の削減に努めたり、当日の現場責任者であるコマンダー職を設置して指示の明確化を図ったり、教育的観点でのカンファレンスを別途実施することでカンファレンスの効率化を図ったりしました。また、探し物の時間が多いという問題が挙げられたため、不用品の撤去や清掃を行って動きやすい職場環境づくりに努めました。この8月からは週4日勤務を導入しました。

——週4日勤務について具体的に教えてください。

従来は8時45分～17時45分の勤務時間でしたが、これを7時30分～18時30分に変更することで週4日勤務を実現しました。総労働時間は変わっていませんが、まずは勤務日数を減らすことにしました。

——週4日勤務は、医師と病院にとってどのようなメリットがあるのですか。

医師のメリットは、週末以外に週1日休むことができるため、連続勤務になる可能性が少なくなり、それだけリフレッシュできるという点です。例えば、救急患者が夜中に運ばれて来た場合でも、翌日休みの予定であれば確実に休むことができるということです。

病院側のメリットは、時間外労働が減る可能性がある点です。1日8時間労働の場合、その時間内で対応できない患者さんは時間外労働で対応します。しかし週4日勤務にして1日10時間労働になると、これまで時間外で対応していた患者さんを勤務時間内で対応できる可能性が広がり、時間外労働が減る可能性があるということです。

——今回の取り組みの具体的な成果について教えてください。

まずは、看護師から医師への指示依頼が60%減少しました。また、カンファレンスの参加人数が50%減少しました。それと、この8月から週4日勤務を実現しました。プロジェクトに参加した医師や研修医からも「働きやすくなった」「休みやすくなった」といった具体的なコメントが挙がっています。

——特に工夫した点は何ですか。

2011年の当センターの設立以来、リーダーの私が中心になって、私がイメージしていることをこれまでやってきました。ただ、そこにも限界があることを薄々感じていました。今回、コンサルティング会社に入ってもらい、若手の意見を吸い上げることを最優先して、自分は最後に発言するようにしました。

今の若い先生たちは「このカンファレンスに自分は参加する必要があるのですか?」「週休3日にはできないんですか?」といったような、こちらが驚くようなことを平気で言います。しかし、若い先生の意見を実現させると本人たちのモチベーションが上がっていくのを目の当たりにしました。また、私がベストだと考えていることと、若い先生たちがベストだと考えていることの間にはギャップがあることも分かりました。大事な所はコントロールしますが、働き方改革に関してはボトムアップ方式の方が圧倒的にいいのかなと思います。

——具体的にどのような点が良かったですか。

例えば、多職種カンファレンスに医師は、何時間でも参加し続けなければならないというのが私たち昭和生まれ世代の常識でした。しかし今回、コンサルタントの提案のもと全員で話し合い、「カンファレンスは情報共有の場である」と明確に定義することで、「各職種の代表者が参加すれば全員がいなくてもいい」ということになりました。これはもう斬新でしたね。

——特に苦労した点は何ですか。

一流になるためにはある程度の時間をかけて経験を積まないといけないという考えが私たち世代にはありますので、時間を削減するという概念はさぼっているようで受け入れ難いところがありました。そのマインドセットを変えるところが特に昭和生まれ世代の人間にとっては大いなるチャレンジだったと思います。

——コンサルティング会社の支援はどうでしたか。

新しい気づきを与えてくれた点が良かったです。私としてはこれまで一生懸命にやってきて全体を見渡していたつもりでしたが、第三者の目が入ることで、非常に斬新で新鮮な気付きを得ることができました。プレゼンも上手ですし、(全員でアイデアを出し合い、最適なアイデアに絞り込んで、全員で効率的に取り組んでいく方法などの)ビジョンを達成する方法まで提示できる点もすごいなと思いました。

一方で、コンサルタントの助言のもとで働き方改革の方向性を見出したにもかかわらず、新しい方針に関して院内で承認を得るのに時間がかかりました。病院として必要な手続きがあることは十分理解できますが、コンサルティング会社と契約しているのであれば、現場に権限を移譲し、現場での決定事項を速やかに実行できるようにしてほしいです。勤務時間の変更など、もう少し楽に時間をかけずに改革を進めることができたのではと思います。

——新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で改革にブレーキがかかったり、変更点が発生したりしましたか。

COVID-19の影響で人々の移動が少なくなると怪我をする人も減ります。怪我をする人が減ると患者さんも減り、売り上げも下がります。売り上げが下がっている状況で病院側にいろいろなお願いをするやりづらさがありました。

——長崎大学病院は2015年から複数の部署で働き方改革を進めてきていますが、全体としてなぜこんなに働き方改革に積極的なのですか。

当院にはいろいろな国から多くのドクターが来ており、海外の先進的な働き方に関する情報が入りやすいのではないかなと思います。それと、これは個人的な考えですが、長崎は西洋の文化をいち早く取り入れてきた歴史があり、新しい物好きで、良いと思ったものは受け入れて日本式に変化させていく文化があるのかなと思います。

——今後実現していきたいことは何ですか。

いざという時に全力で働けるように常日頃からチームワークを良くしておくこと、そして休める時にはきちんと休むことです。総労働時間の短縮にも取り組んでいきます。メリハリのついた働き方がチームとして当たり前になってほしいですし、それを目指したいと思っています。

働き方改革のゴールは時間外労働を減らすことですが、すぐに改革できるものではないので、小さな成功体験を繰り返すことにこの1年間は取り組みました。その中で最終的に時間外労働を減らすポイントが見えてきました。次のステップとして、今年のKPIは時間外労働をどれだけ減らしたかになるかと思っています。

——最後に、働き方改革に取り組む医療関係者へのメッセージをお願いします。

特に50歳前後の医師たちは自分たちがトレーニングを受けた環境と大きく状況が異なる時代になってきていますので、そのままではこれからの時代に適合することが困難なのかなと思います。変わる事に対して恐れを抱かず、若い人たちの価値観も十分に理解して、ぜひ頑張って変わっていただきたいなと思います。

◆宮本 俊之（みやもと・たかし）氏

1996年に鹿児島大学医学部卒業後、長崎大学整形外科に入局。長崎済生会病院、北九州市立八幡病院、五島中央病院、佐世保市立総合病院などを経て、2005年に長崎大学病院に整形外科医として入職。2008年に長崎大学病院医療教育開発センター助教、2014年に長崎大学病院救命救急センター外傷センター助教、2016年12月に同センター長（准教授）に就任。

【取材・文＝堀 勝雄】

記事検索

ニュース・医療維新を検索

