

# なぜ、働き方改革は「現場主体」でないといけないのか？【今日から始める「医師の働き方改革」】第4回

公開日：2021/10/15

[インデックスページへ戻る](#)

医師への時間外労働の上限規制の適用が、ついに2024年4月からスタート。2021年夏時点では、まだ新型コロナ対応に追われる医療現場も多く、対応は困難を極めると予想されます。本連載では、2012年にメディカル・ワークライフバランスセンターを開設し、働き方の満足度アップや超過勤務時間削減を成功させた長崎大学病院の事例を中心に、医師個人とチームが主体になって行う働き方改革を、実践しやすいツールと一緒にご紹介します。



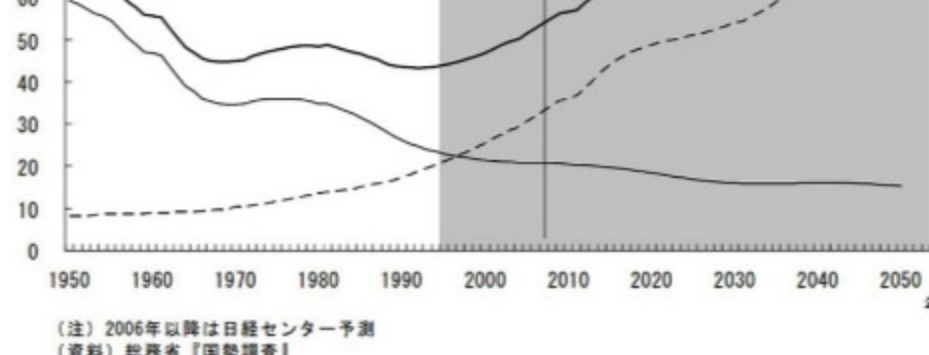
## 第4回 なぜ、働き方改革は「現場主体」でないといけないのか？

私たちは、これまで1,000以上の組織の働き方改革を支援してきました。うまく進む働き方改革は、長崎大学病院での働き方改革も含め、「誰かに言われているからやる」のではなく「現場がやりたいと思うことを実現していく」を主眼に取り組みを進めていることが特徴です。今回は私たちが「現場主体」を重視する、その理由を紹介します。

### 1) 人口動態とマネジメント手法の変化

表1は、ハーバード大学David E. Bloomが1990年に提唱した「どの国にも人口ボーナス期と人口オーナス期が存在する」という考え方を表しています（表1）。

表1



「人口ボーナス期」とは、若者が多数を占め、高齢者人口の割合が低い国の状態を指します。日本では1960年代～90年代前半までがこの時期に当たります。働き手が多く、市場にはまだモノが不足していたので1分1秒でも長く働き、隣の会社と同じ製品であっても早く安く大量に作って提供することが求められました。こうした時代、意思決定はトップダウンが合理的で、それに文句なく従う従業員が大勢いる組織が有利でした。賃金は現在より低く、労働時間の労働規制も厳しくなかったため、労働者をたくさん働かせてもしっかり利益が残ったのです。

一方、現在の日本は「人口オーナス期」にあります。高齢者人口の割合が高く、若年の労働者が少ない人口構造です。経済成長は停滞し、市場は飽和状態にあります。早く安く大量に生産するやり方ではなく、市場から求められる、吟味された商品しか売れない時代になりました。こうした商品を生み出すにはトップダウンでは限界があり、現場発想をいかに速く商品・サービスに落とし込み、改良を続けるかが勝負を分けま。

医療現場において少子高齢化による働き手不足と患者数増加によって、現場マネジメントの難易度は高まっています。男女ともに高学歴化が進み、男性が大半を占めていた医師の世界も今では医学部合格者の3割以上が女性です。結婚・育児にキャリアを阻まれることが少ない男性医師で成り立ってきた医療機関も、女性を含めた多様な人材が活躍できる環境整備を行わなければ経営が成り立たない状況です。

このように人口ボーナス期・オーナス期は人口構造だけでなく、組織の勝ち筋、マネジメント手法にも大きな影響を与えます。つまりは、人口オーナス期に合わせた経済成長のルールに従い、現場の裁量を増やし、仕事のやり方を変えることが重要なのです。

### 2) 高まる不確実性

今は「VUCAの時代」といわれます。VUCAとは「Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性」の頭文字で、「予測不可能な出来事が次々と起こる時代」を指します。2020年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大は、まさしくそれを証明したといえるでしょう。これだけ急激な変化が起きると、トップが現場の情報を収集して、意思決定して、現場に展開するだけの十分な時間がありません。現場の意思決定の質を高め、スピーディーに変化する。それを促すための工夫が不可欠です。

### 3) 「やらされ感」の排除

もうひとつ、職場の変革を現場主体で行うメリット、それは「持続性」です。どんな組織においても、対象者が「やらされている」と感じる取り組みは定着しにくいものです。やらせる人がいなくなったり何らかの理由で強制力がなくなったりした瞬間、元に戻る力が働きます。元に戻るだけならまだしも「忙しい中で無理やりやらされた」という不満が、上司や経営層への不信感や人材流出につながります。

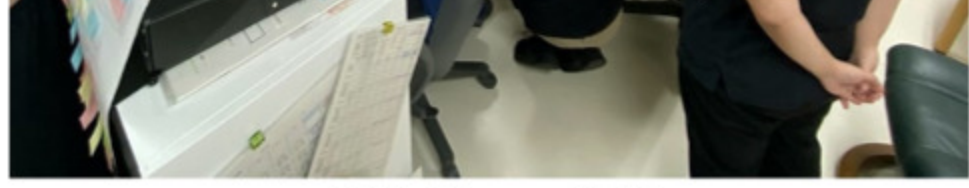
## チームが集まって「ありたい姿」を作成する

こうした理由から、私たちは「現場が主体となった働き方改革」を提唱しています。そのための第一歩が「ありたい姿」の作成です。

働き方改革を始める際に、まずは「プロジェクトチーム」をつくる必要があります。日常業務とのつながりを確保するために同じ業務をしているメンバーで、人数は3～10人までがよいでしょう。10人は全員が議論に参加できる限界です。お互いの意見を尊重し、小さな意見も出せるようなメンバー選びも重要です。部門トップが入ると若手が萎縮するのであれば、トップはメンバーに入れないのも一手です。

メンバーを選んだら、初回ミーティングのテーマは「働き方改革を行った結果、どうなりたいのか=ありたい姿の設定」です。

- 用意するもの：大きめの付箋、ホワイトボード
- 3～5人程度に分かれる
- ファシリテーター役と付箋に記入する係を決める



長崎大学の初回ミーティングの様子

### 1) 問い掛けと意見出し

ファシリテーターは、次の問い掛けをします。

「このチームのいいところはどこですか？」

「もったいないな、と感じるところはどこですか？」

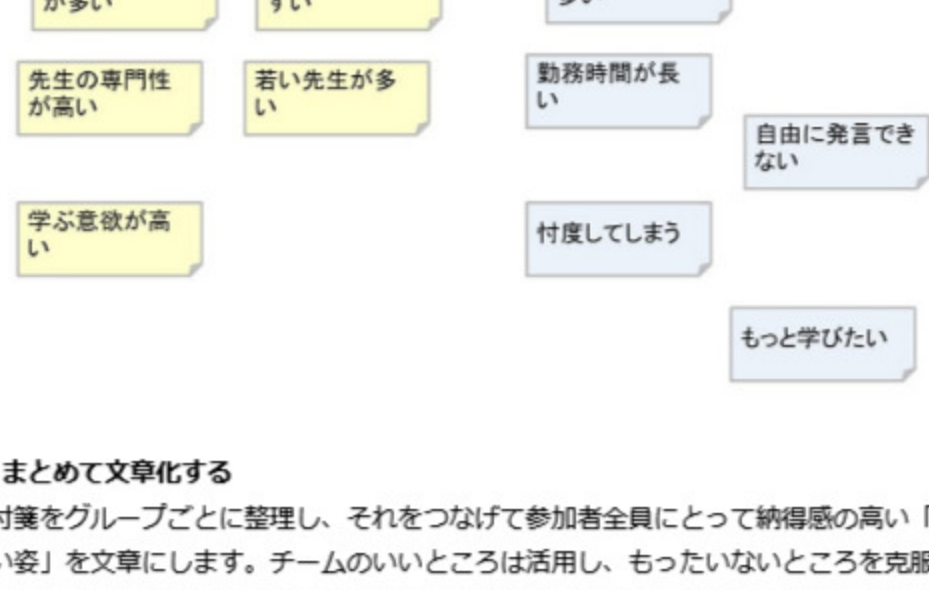
「もっとよい時間の使い方をするためには、何の時間を増やし、何を減らしたいですか？」

1つの問い掛けに対して3分ほど使ってファシリテーターも含めた意見出しを行い、出たそれぞれの意見を記入係が付箋に書き出します。「勤務時間短縮の要素を入れる」といった指定は不要です。チームのメンバーから「もっと早く帰りたい」といった言葉が出れば入れますが、強制や付度起きないように気を付けます。

### 2) 付箋をまとめる

出た付箋を持ち寄り、ホワイトボードに貼り出します。ファシリテーターが内容の近いものをまとめてグルーピングします（KJ法と呼ばれる方法です）。付箋を使うのは意見をフラットに取り扱うためです。職位や年次によらず、どの意見も公平に扱うことが重要です（表2）。

表2

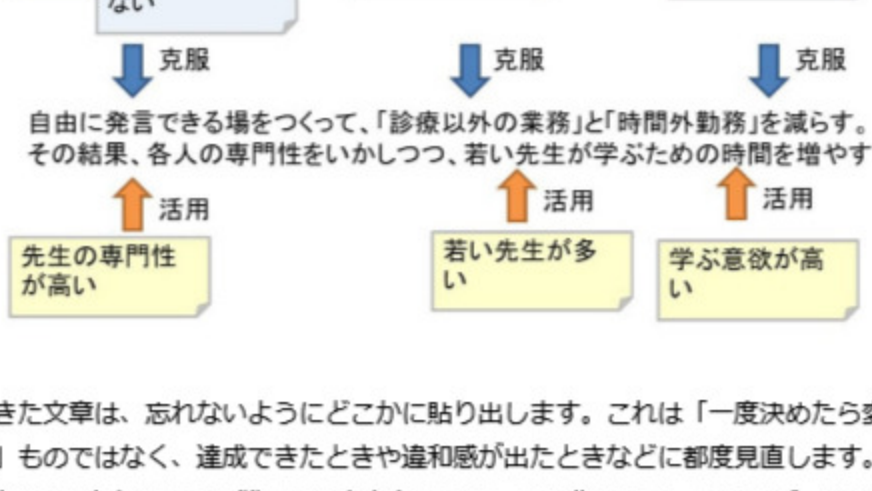


### 3) まとめて文章化する

付箋をグループごとに整理し、それをつなげて参加者全員にとって納得感の高い「ありたい姿」を文章にします。チームのいいところは活用し、もったいないところを克服する、その結果〇〇に割く時間を増やす/〇〇という成果を出す、といった流れがよいでしょう。「みんなで早く帰る！」といった短い文章ではメンバー間でイメージがブレやすくなるため、「属人化を解消し、助け合うチームになることで、早く帰れる体制をつくる」など、アクションをイメージできる具体的なキーワードが入った文章にします（表3）。

表3

「ありたい姿」の例…「いいところ」を活用し、「もったいないところ」を克服する



できた文章は、忘れないようにどこかに貼り出します。これは「一度決めたら変えられない」ものではなく、達成できたときや違和感が出たときなどに都度見直します。全員の意見を1つにまとめるのは難しいこともあるので、この作業はチームメンバー以外の取りまとめの上手な人や、私たちのような外部サポーターを入れることもお勧めです。

このチームの「ありたい姿」を決める話し合いを観察していると、いくつか気付くことがあります。最初はどのチームも「そんなこと、考えたこともない」という沈黙が続きます。「組織のありたい姿なんて、経営者や教授が決めるものでしょう」と戸惑う方もいます。それでも、「どんな意見でもどうぞ」と促し続けると、ぼつりぼつりと意見が出てきます。はじめに出た意見を「なるほど、〇〇なんです」としっかりと認めることで、次の意見が出るようになります。少し時間はかかりますが、この「ありたい姿」を決めるプロセスは非常に重要なので、チーム全員の納得感を確認しながらつくりましょう。

「働き方改革＝早く帰ること」というイメージを持つ方が多くいます。ベテランの方からは「若いうちは必死にやらないと。今さぼってどうする」「自分の時間を削ってきた若いうちの努力やキャリアを否定された気になる」と不満や不安の声も上がります。また「医師の働き方改革によって、提供する医療の質が落ちることだけは避けねばならない」というのは、年齢にかかわらず、多くの医療者に共通した意見です。

医師の働き方改革は「労働時間を減らす」という単純なものではありません。提供する医療の質を落とさないことは大前提です。あくまでも、提供する医療の質を上げつつ、チームの総労働時間を短縮する、そのための取り組みです。ありたい姿をどう現場に落とし込むのか、その方法は次回以降にご紹介します。

[ページTOPへ](#)

## 講師紹介



堀江 咲智子（ほりえ さちこ）氏  
株式会社ワーク・ライフバランスコンサルタント  
中小企業診断士

[略歴]

全国の医療機関・製薬メーカーなどでコンサルティングや講演を行っている。コンサルティングでは担当チームのモチベーションを上げながら、楽しく働き方を見直す手法が特長。気合いややる気に頼らず仕組み自体を変えることで本質的な解決ができるようアドバイスするなど、周囲を巻き込みながら全社的に最適な方法を提案している。経営者や役員との対談依頼も多く、経営戦略とワーク・ライフバランスの関係性などを受け入れやすい形でわかりやすく伝える。インプットを増やしてアウトプットの質を高めれば、日本の産業はこれからもっと伸びる！と考え、日々邁進中。

## バックナンバー

- ▶ 第5回 長崎大学の働き方改革、最初の一步は「整理整頓」 **NEW**
- ▶ 第4回 なぜ、働き方改革は「現場主体」でないといけないのか？
- ▶ 第3回 それ、本当に「あなたにしかできない仕事」ですか？
- ▶ 第2回 働き方改革、スタートは「仕事の可視化」から！
- ▶ 第1回 2024年、時間外労働上限スタート！あなたの職場は対応できる？

先頭 前 1 次 最終

[インデックスページへ戻る](#)

[ページTOPへ](#)

本掲載内容はクオアネットの良解を述べるものではありません。（すべての写真・図表等の無断転載を禁じます。）本コンテンツに関する下記情報は掲載当時のものです。

[データ、掲載内容、出演/監修者等の所属先や肩書、提供先の企業/団体名やリンクなど]