

# 医療従事者の勤務環境をいかに改善させるか

## 厚生労働省が示す指針と新たな取り組み——ITを活用した勤務環境改善の展望について——

前号では「医療勤務環境改善センター」の全国普及を始め、厚生労働省が推進する医療従事者の離職率防止・定着の取り組みについて、その仕組み作りに携わった中野孝浩氏（前厚生労働省医療労働企画官）のインタビューを掲載した。第2回目は、医療機関の勤務環境の改善とITの活用について同氏に聞いた。ITの活用により、医療機関の勤務環境はどのように変わるのだろうか…。

**根本大介氏（以下、根本）** 改正医療法を基にした医療機関の勤務環境改善に向けた取り組みは、ITの活用なくして成立し得ない面も多分にあると思われまます。行政側の取り組みのその1つとして、勤務環境改善マネジメントシステム実施による院内改革の成功事例のデータベース（DB）化と、同情報のホームページ（HP）による外部発

信が挙げられます。

しかし、その一方で、ITのもう1つの重要な役割に「コミュニケーションツール」としての活用があります。HPで公開する成功事例には、ユーザーの評価や意見を記入する欄の設置が予定されており、それは一種の交流の場といえます。また、今後、医療機関の勤務環境改善に関する取

り組みにおいても、SNSの活用も視野に入れていると思いますが、その目的などについてお聞きします。

**中野孝浩氏（以下、中野）** 医療機関の勤務環境改善の支援策の1つとして、今年度、成功事例のDB化に取り組むこととしていますが、効果的な支援のツールとなるためには、現場のニーズを汲み取り、先駆的で効果的なアイデアを継続的に情報発信していくことが求められます。そのため、DBの事例について、利用者にとって役立つかについて評価できる仕組みの導入や、その情報をもとに、さらなるアイデアや改善策などが「提案」できるシステムについて検討しています。いわば、このDBについて、医療機関の勤務環境改善に関心をお持ちの多くの皆さんからの「知恵」の結節点となるよう、ITである強みを活かし、いわばバーチャルフォーラム的な活用を進めることにしています。

医療業は、製造業等、全国で製品競争をしている業界のように、「ノウハウ」が流出すれば、たちまち競争に敗れる世界とは違います。地域内で連携すべき非営利業態ですし、そもそもローカルな世界で活動する業態です。従って、好事例、ベストプラクティスのノウハウを、医療業界全体で共有することが可能です。医療機関の勤務環境改善には、そうした地道な取り組みが効果的と思



中野孝浩（なかの・たかひろ）氏

大阪府出身。1995年、厚生省（当時）入省。社会・援護局、医政局、環境省（出向）、老健局、北海道庁（出向）等、主に医療や介護に関する制度企画に従事。2012年より厚生労働省医療労働企画官として、医政局と労働基準局を兼任しながら、医療機関の勤務環境改善システムや看護職員確保対策等を担当。2014年8月から、官民交流制度により東京海上日動火災保険に出向中

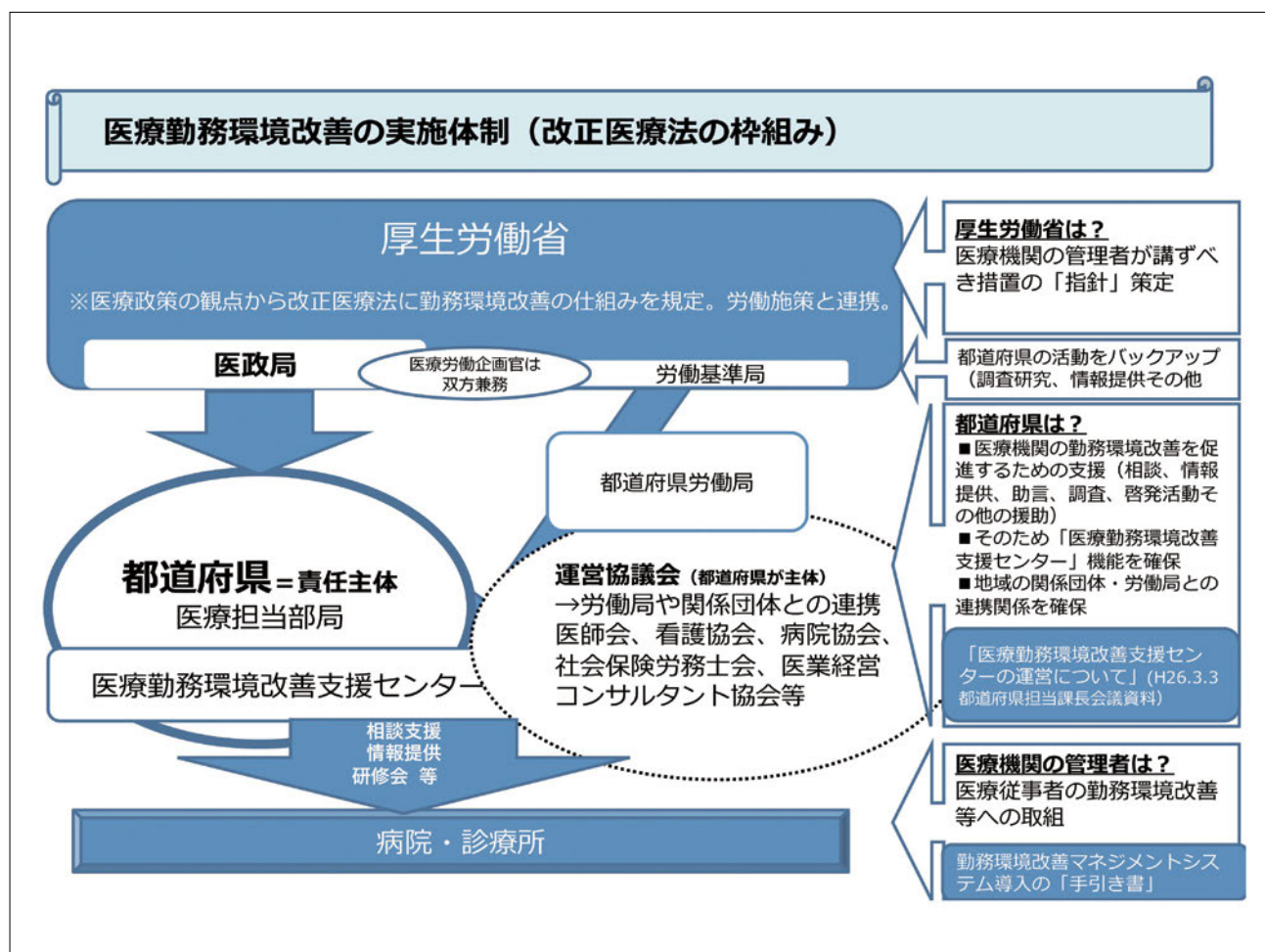
## 「ITツールの活用も新たな勤務環境改善につながる可能性があります」(中野)

ます。そのための共通ツールとして、DBを充実させ、活用していくことが必要になると思います。またこのDBの件に限らず、今後、医療現場でのニーズの把握や効果的な情報発信のツールとして、SNSの活用は検討課題になるでしょう。ITツールはどんどん進化しています。また若い世代を中心として、そうした最新ツールがさまざまな場面で活用するようになってきています。医療機関での勤務環境改善の施策推進に当たっても、その最新ツールを活用することによって、以前では考えられなかったような取り組みが、迅速、安価かつ効果的に実施できるようになってきているのではないのでしょうか。特に現場の意見やニーズ、先駆的な提言やアイデアの把握などへの活用の余地は、十分にあると思います。

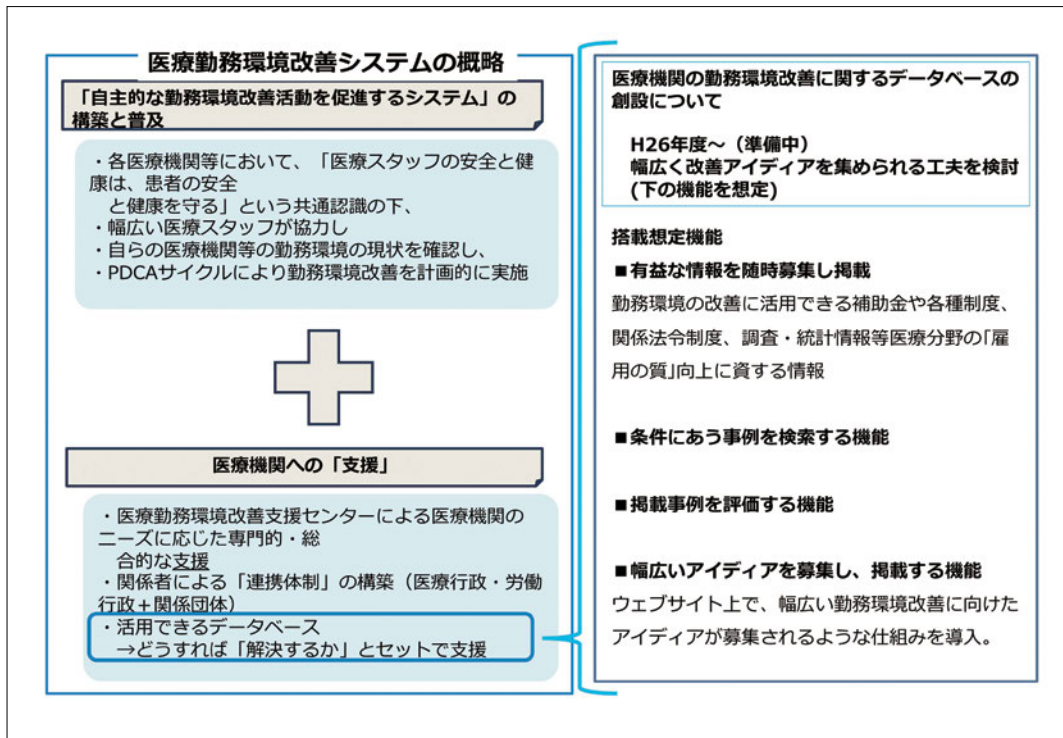
**根本** 自社のアクションに対してクライアントがどのような反応を示しているのかを知ることが業務上、あるいはマーケティング上、非常に重要です。我々コンサルタントの業界ではそれを「傾聴活動」と呼び、すでに一般的になっています。そのツールとしてSNSを使う場合も、考え方は同様です。

SNSは普及初期には「不特定多数ユーザーへの情報一斉発信ツール」という位置づけでしたが、その時代はもう終わったのではないかと思います。これからは、特に業務活用においては発信側と受信者との高速コミュニケーション的な使用用途の重要性がさらに増すのではないかと考えます。

**中野** 最近の役所においても、メールマガジンをSNSに置き換える動きが全国的にみられるようになってきました。行政の場合は特に嚴重なセキュリティが求められることが多いですが、SNSのような双方向のコミュニケーションツールは今



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療の働きやすい環境づくり」（主催：厚生労働省）資料より



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療の働きやすい環境づくり」（主催：厚生労働省）資料をもとに一部改変

後、行政においても活用拡大に向かうのではないでしょう。

**医療ITは病院における勤務改善支援を担えるか**

**根本** 一方でITは、人の手で行う作業を機械が代行することによる業務の効率化も期待でき、医療業界においてもその方向で普及が進んできました。しかし周知のとおり、他の業界と比べると総じて普及が遅れている点は否めません。そうした状況の中、今回の勤務環境改善への取り組みにおいて、ITをどのように業務効率の向上に役立てようとしているのか、お聞かせください。

**中野** 一般的には、勤務環境を改善する具体策として、即効性があり確実なのは、医師、看護師など医療スタッフの「増員」です。しかし、現実的には、それが必ずしも容易ではないからこそ、他の代替的な方策を考えなければなりません。例えば、「医師と看護師などのコメントイカルスタッフとの役割分担促進」「医療クラークや看護補助者の活用」も、そうした方策の1つです。つまり、医師は医師でなければできない業務を、看護師は看護師でなければできない業務を、といった形で業務を整理し、補助職でできる業務については、医療クラークや看護補助者に任せることで、実質的な

「増員」が図れることになるわけです。そのような取り組みに対しては、診療報酬面での評価など、一定の支援策が講じられてきました。

また、こうした「実質的な増員」の他に、ITの活用などによる「業務の省力化・効率化」を進めることも、解決策となる方策の1つです。これは、業務の効率化を通じて、仕事量自体を減らすということですが、このことは、例えば、電子カルテの導入により、これまで患者さんが来院されたら、診察券で名前を確認して、倉庫まで行って過去のカルテを探し出して、診察室まで運び出していた手間が、ボタン1つで済むことになる例などを考えれば明らかでしょう。

また、交代勤務でスタッフ同士が業務を引き継ぐ時など「情報伝達」についても、ITツールの活用により、「申し送り」という業務自体を大幅に削減することが可能となります。

しかし、こうした取り組みについては、コストがかかります。ただ、コストに見合った「業務省力化」などの効果を見出すとともに、さまざまな補助制度の活用をはじめとした経営的な工夫の余地はあると思います。そうした観点から、一般の改正医療法で都道府県ごとに設置される「医療勤務環境改善支援センター」には、医療機関に対して、経営的なアドバイスを行う医療経営コンサルタントの配置を求めていますので、ぜひ積極的に活用いただければと思います。

**1名業務を数名で分担する「垂直的な分業」が可能に**

**根本** 医療界はこれまでIT化の主目的を、「手作業の代行による業務の効率化」をメインと捉え

# 「ITを1名業務の複数分担＝垂直的な分業の実践に役立てることも可能です」(中野)

てきた傾向があります。これはこれで重要なのですが、一方で、「情報の共有」を通じてスタッフ間の分業に活かし、労働負担の軽減につながる視点は従来、あまり見られなかったように思います。さらにいえば、医療界での「分業」はこれまで、どちらかといえば、医師、看護師など同時に業務を実施するチーム内での、いわば「水平的な分業」が中心でした。しかし、本来のワークシェアは、例えば、短時間正職員を導入することで、これまでフルタイム正職員が1人で担ってきた業務を3人あるいは4人での「垂直的に分業」する形に変更することだと思えます。

これからは、医療分野の「分業」は、こうした「垂直的な分業」を進めることが必要で、ITもそのためのツールとして活用することが必要となるのではないかと思います。

**中野** 医療機関での勤務環境改善については、チーム内で同時に働くスタッフ相互の「水平的な分業」ももちろん必要です。チーム医療を推進することで、医師、看護師などのコメディカルスタッフ、補助職などそれぞれのスタッフ相互に最も効果的、効果的な役割を担っていただくことで、医療機関全体での合理的かつ最適な業務分担を図ることを通じて、全体としての勤務環境を改善することができるとは思います。

もちろん、ITシステムは、こうした「チーム医療」を促進するためにも活用できるのですが、さらには、システムの工夫次第では、個々の職員の業務負担を軽減するためのツールにすることも可能かもしれません。一般的に、短時間で働く職員を入れれば、マネジメントに手間がかかる、かえって業務が混乱する、と見られがちだったわけですが、複数の職員がリレーで仕事をすることに際し、

情報共有ツールとしてのITシステムを活用することで「申し送り」業務を省略するなど、「効率化」を図った事例も報告されています。また複雑化するソフトの管理などもITの得意分野でしょう。

**IT活用を工夫することで勤務改善の可能性が広がる**

**根本** 各論をいえば、勤務時間の短縮など実務の改善には、ワークフローの全院的な標準化は必須となるでしょう。ITは、使い次第ではその標準化を支援するツールにもなり得ます。例えばクリニカルパスのような形のデファクトスタンダード（事実上の標準化）が院内で確立すれば、勤務改善活動はさらに促進されるのではないかと考えます。

**中野** 一般論として、どの業界でもそうですが、ITシステムを導入しようとする、その前提として、どうしてもある程度の「業務の標準化」が求められることとなります。業務が標準化されれば、職場相互のスタッフの流動も容易となり、比較的業務量の少ない職場から忙しい職場への応援が可能にもなるでしょう。例えばあるハンバーガーチェーンでは、業務を標準化・マニュアル化して、アルバイト職員中心でも、一定品質のサービスが提供される仕組みを構築しています。一方、医療の世界は、その業務内容が複雑・多

**想定される「改善」領域とその例示**

**「手引き書」のポイント**

**■働き方・休み方等（労働時間管理等）**  
(例)

- ・ 時間外労働の削減、1回あたりの最長勤務時間の削減、
- ・ 年次有給休暇をはじめとする休暇の促進、
- ・ 夜勤負担軽減策（夜勤帰りの早帰り等）、
- ・ 勤務と勤務の間隔の確保 等

**■医療スタッフの健康支援（労働安全衛生）**  
(例)

- ・ メンタルヘルス対策、腰痛・感染対策、健康チェックの実施 等

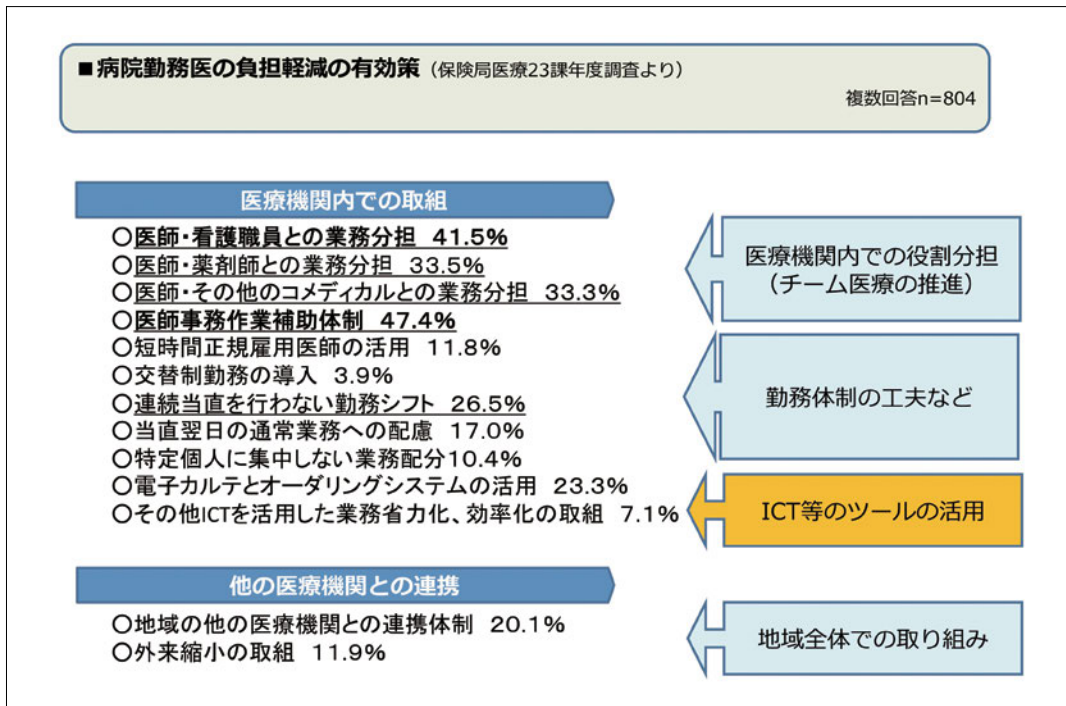
**■働きやすさ確保のための環境整備（ソフト面・ハード面ともに）**  
(例)

- ・ 院内保育所の整備、休憩スペースの設置、円滑な情報共有のためのシステム導入 等
- ・ 子育て・介護中の者に対する残業免除等
- ・ 給与制度や人事制度、患者や関係者からの暴力、職場のいじめ・ハラスメント対策の実施 等
- ・ 医療スタッフのキャリア形成支援等

**■働きがいの向上**  
(例)

- ・ 医療スタッフの専門職としてのキャリア形成支援等
- ・ 人事制度によるキャリアアップ 等

出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療の働きやすい環境づくり」（主催：厚生労働省）資料より



出所：平成26年6月22日開催シンポジウム「医療の働きやすい環境づくり」(主催：厚生労働省) 資料より

様で、かつ専門性が高いという特殊性があるので、こうした他の業界と単純に比較することはできません。ただ、全く標準化ができないものではなく、少なくとも、同じ医療機関内でルールを標準化・統一化する余地はありますし、ルールを標準化・統一化することで、病棟ごとのスタッフのやりくりが可能となり、結果的に勤務環境改善につながる可能性も出てくるかもしれません。もちろん、標準化は、サービスの質の向上につながるという側面もあります。

これから、院内でITシステム導入を進めようという方針を決める機会があった場合には、その機会を捉えて、業務プロセス全体を見直して、医療スタッフの勤務環境改善のあり方についても、同時に検討いただければありがたいと思います。

**根本** 最後に医療機関の勤務環境改善に向けたIT活用などについての考えをお聞かせください。

**中野** 改正医療法に導入された勤務環境改善システムは、①働き方・休み方の改善、②職員の健康支援、③働きやすさ確保のためのソフト・ハード両面での環境整備、④働きがいの向上といった幅広い領域における改善策を検討することを想定しています。ITは、e-Learningなどの研修システム、効果的な改善事例の提供やアドバイザーを行う全国的なシステムはもちろん、個々の医療機関内でのスタッフ相互の情報共有システム、

スを行う全国的なシステムはもちろん、個々の医療機関内でのスタッフ相互の情報共有システム、

あるいは、今後、医療機関やスタッフの実情に応じて複雑化する勤務シフトなどの管理など、非常に多様な面での活用が期待されます。特に、パソコン、タブレットやスマートフォン、これらに対応したソフトなど、汎用的なシステムが発展してきているので、こうしたシステムをうまく勤務環境改善に活用する余地も大きいと思います。ITは非常に身近なものになっていますし、汎用システムの普及により、安価で使える仕組みもたくさん出てきています。

今後、各医療機関で、それぞれの実態とニーズを踏まえた勤務環境改善についての実践を進めるに当たって、ITというツールも効果的に活用する余地は大きいと思います。ぜひそのような先駆的、効果的なアイデアや取り組みを、先ほどご紹介したDBなども活用しながら、各医療機関から全国に発信していただければと思います。

(参考) 医療機関向けの勤務環境改善のための「手引き」や事例など

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_inyou/inyou/quality/houkokusyo.html](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_inyou/inyou/quality/houkokusyo.html)



聞き手 根本大介 (ねもと・だいすけ) 氏

[本インタビューの内容は、個人の意見であり、有限責任監査法人トーマツの意見ではありません]

有限責任監査法人トーマツ  
P S H C 部 マネージャー  
アドバイザー本部