

## 労働法令理解で医療の質と生産性向上へ ～事業永続の前提はガバナンスとコンプライアンス～

この時間では、診療所・歯科診療所も含めた医療機関を  
病院と称しております。

ご紹介する、取り上げている内容はあらゆる医療機関で  
援用いただけますことを申し添えます。

岩手県医療勤務環境改善支援センター 医業経営アドバイザー  
齋藤 勝美

(公社)日本医業経営コンサルタント協会 / 認定登録 医業経営コンサルタント  
株式会社 創造経営センター コンサルティング事業部

### 永続する病院の【在り方】

それぞれの医療機関が掲げる【理念】の実現に向けて、  
参画する全ての医療従事者が、その【意欲】と【能力】を  
存分に発揮できるよう、

多様な生き方・働き方の選択

と

研鑽し続けるプロフェッショナリズムの追求

とを両立できる医療機関

【新たな医療のあり方を踏まえた 医師・看護師等の働き方ビジョン検討会】資料より

#### しかしながら…

- ◎ 多様な働き方  
➡ 本人次第では、他のメンバーには、  
【迷惑】なことも…。
- ◎ 研鑽し続ける  
➡ 一人ひとりに、  
【温度差】があることも…。



【在り方】を【求めてゆく】スタート地点の  
一つが【法令理解】です。

## I. 法令理解と心理的安全性

- ・指示命令と前例を重視しがちな、伝統的な官僚組織から、自律型組織(令和型TD組織)への転換
- ・権利と義務の応酬では心理的安全性は育たない。

### 官僚制【マックス・ウェバー】

- ① 規則によって役職の権限が明確に定められ、その範囲内で職務が遂行される
- ② 明確に秩序づけられた役職の階層構造が形成されている
- ③ 専門的な訓練を受けた専任の職員によって職務が遂行される
- ④ 職務遂行と担当者個人の人格や活動が分離され財産や職務遂行手段が組織に帰属する
- ⑤ 記録が残る文書を用いて職務が遂行される

### 近代組織の要件【佐藤俊樹】

- ① 組織によって制定された規則に従って運営されている
- ② 組織と組織に参加しているすべての個人とが原理的に分離されている
- ③ 組織固有の効率性基準によって、組織のパフォーマンスが評価・管理される

・自ら、理解しようと努めることで、自律型組織へ転換できる。

・心理的安全性の前提は、参画するメンバーが、参画する場の“土俵”を理解していること。

➡ 就業規則は、アップデートされていますか？

➡ 例規は、モデル就業規則に倣って、整理されていますか？

### 心理的安全性【エイミー・C・エドモンドソン】

素直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人リスクを、人々が安心してとれる環境のこと

一般的には・・・

他者からの反応に怯えたり、羞恥心を感じたりすることなく、自然体の自分を安心してさらけ出せる環境や状態

## II. 求められるリテラシー

### ・管理者の役割

- ① 業務管理 → PDCAサイクル
- ② 業務改善 → 人と組織の成長
- ③ 人材育成 → 採用と定着
- ④ 組織活性化 → 心理的安全性

### ・リテラシー【よみ・かき・そろばん】

- ① 労務管理 → 周知できるレベルで理解
- ② 財務管理 → 働き・貢献の客観的評価
- ③ 経営戦略 → 在りたい姿と道筋

### MMV

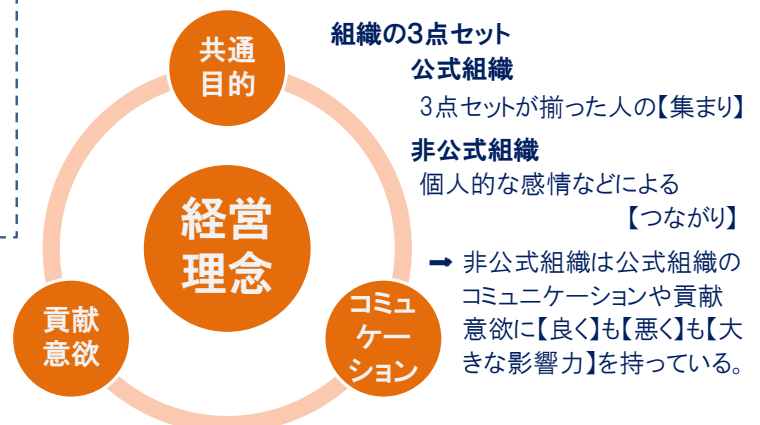
- ・ Mission = 存在意義
- ・ Vision = 在りたい姿
- ・ Value = 価値観

### ・人が集まる理由

1人より、複数・集まったほうが良いと考えるから。

・人の集まり=【組織】ではありません。

➡ 【組織の3点セット】と管理者の役割



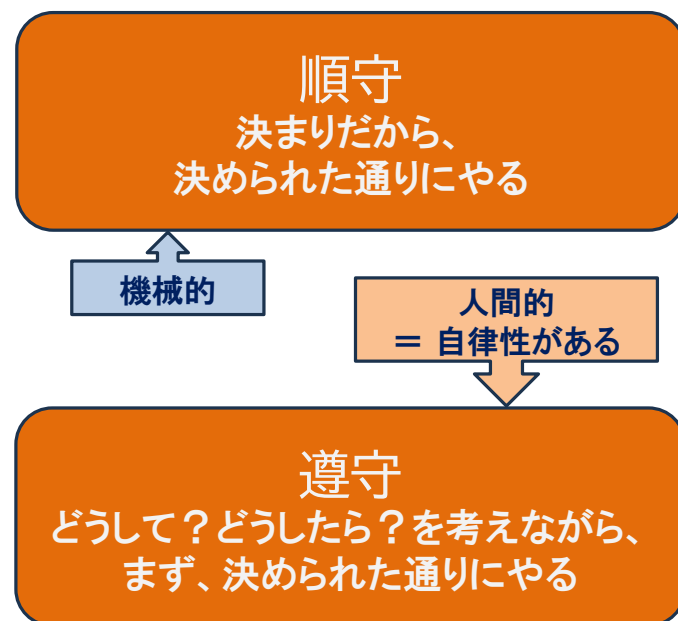
## Ⅲ. コンプライアンス

- ・ 一般的な日本語訳は【法令遵守】
- ・ ここでの【法令】とは
  - ① いわゆる【法律】 = 憲法、労基法…
  - ② 身近な【法律／法令】 = 医療法…
  - ③ オリジナルな【ルール】 = 就業規則…
  - ④ 最近では、法律・ルールに加え、  
企業倫理・社会的良識・社会規範…  
→ 【懲罰】を超えて

### 目指すコンプライアンス

【既存の決め事・決まり事を単に守る】だけではなく、それを土台に、  
【業務遂行の適切なプロセスをつくり、信頼性や効率性を確保する】  
取り組みです。

みんなでやれば、みんなと・みんなに自分が参画する【価値】を見い  
だす・高めることができます。



## Ⅳ. こんなことしてませんか

- ・ シフト編成
- ・ ローテーション
- ・ 申し送り
- ・ ナースコール
- ・ タスクシフト／タスクシェア
- ・ キャリアプラン

### ●組織文化

- ・ 組織や職員間で共有されている暗黙の行動規範や規則、価値観
- ・ 組織内の経験、外部環境によって柔軟に変化するもの
- ・ 意図的、計画的にデザインすることが可能

### ●組織風土

- ・ 組織や職員間で共通の認識とされ定着した、独自のルールや習慣
- ・ 組織内で自然に形成され、根付き、時代を経ても継承されていくもの
- ・ 従業員個人のモチベーションやパフォーマンスに大きく影響する

### ドラッカーは語る

※人がやりがいを持って仕事をしている共通要因

- ① 期待され、頼りにされ、大切な仕事や意義のある仕事を任せられ（責任）、
- ② 新しいことや、よりレベルの高いことに取り組み（挑戦）、
- ③ 自由に思い通りに自分で判断して仕事をし（自律）、
- ④ 期待に応え、困難を乗り越えて何かを達成し（達成）、
- ⑤ 成果を出し、貢献し（成果・貢献）、⑥ 感謝され、認められ、評価された（承認）。

また、上記プロセスを通して自分が成長したと感じたとき（成長）。  
その前提には、明確な目的や目標と、チームが一丸となっている状況が存在する。

※上司側が「管理するのが仕事」と思っていたり、部下側が「言われたことをやるのが仕事」と思っていたりする職場から、活き活き働く人は出てこないし、そんな職場が活性化した組織になることはない。

※現場のマネージャーは一人ひとりの生身の人間に向き合わなければならない。

※目標管理とは、Management by Objectives and Self-Control、目標と自己管理によるマネジメント

## IV.【労働法令】界限 ～医業経営アドバイザーの視点から～

我が国全体の働き方への考え方として、長時間の時間外労働に対応する労働者こそが会社の中核的なメンバーであり、そうでない者は周縁的なメンバーであるという考え方・空気感が今なお存在する面は否めない。これからの時代においては、長時間の時間外労働を前提としない働き方が通常の働き方とされる社会としていくことが重要であり、これまで述べてきた制度的な議論による対応に加え、人事評価制度や人員配置・管理等について、健康経営や人的資本経営の観点からも企業の意識改革が望まれ、そうした気運の醸成に努めていく必要がある。

管理職が、他部署や全社平均との比較等を通じて、自部署の労働者の時間外・休日労働時間の状況を認識することを可能とする方策として、管理職に対してその管理対象となる部署の時間外・休日労働時間の情報を共有し、改善を求めることが考えられる。

労働者が就職・転職に当たって、各企業の労働時間の長さや休暇の取りやすさといった情報を十分に得て、就職・転職先を選べる必要がある。このことは労働者の主体的な希望に基づく労働移動を増やし、労働市場全体を通じた労働力の最適配置にも資するものとなり得る。長時間労働の是正について考えると、特に企業の時間外・休日労働の実態について、正確な情報が開示されていることが望ましい。

36 協定など労働時間に関する労使協定を締結する際には、過半数代表に対して情報を開示していくことが必須と考えられる。

法定休日は、労働者の健康を確保するための休息であるとともに、労働者の私生活を尊重し、そのリズムを保つためのものであり、…。

【労働基準関係法制研究会報告書】より

## V. 労働法令理解で医療の質向上と生産性の向上に取り組もう

・労働法令を理解するとは

“本人”“職場”の“時間”～生きている実態～に大きな関心を持つということ。

・頭脳労働・肉体労働・感情労働の高い総合力を求められる医療従事者には、法令の相互理解(お互いの時間を大切にする)を前提とした職業倫理に基づくライフプラン・キャリアプランが良い働き＝医療の質向上・生産性向上の根本となる。

【医療法 第四節】医療従事者の確保等に関する施策等

第三十条の十九

病院又は診療所の管理者は、当該病院又診療所に勤務する医療従事者の勤務環境の改善その他の医療従事者の確保に資する措置を講ずるよう努めなければならない。

