

# 放射線部門の組織変革が引き起こす改善の化学反応

～時を動かす最大のresourceは人である～

○木村健二 山木卓也 横山裕生 多田薫子 大上大 藤本和志  
赤穂市民病院 放射線部

# 目的

当院は、兵庫県西播磨医療圏の地域中核病院として、救急医療やがん診療など地域医療を支えており、社会的資源としての存在価値は高い。しかしながら、赤穂市および近隣地域の人口減少が進み、患者数確保も厳しい状況が続いており、経営が悪化してきている。

放射線部は、まず人的資源を生かすための組織に対するインセンティブを考え、組織づくりを強化し、業務改善の先にある経営改善を目的とした。



良い医療を、効率的に、地域住民とともに

“恕”(おもいやり)の精神をもって、患者様の生命を尊重し、  
個人の尊厳を重視した医療を提供してまいります。

# 方法

- 1.組織文化をデザイン構成する
- 2.業務改善を目的とした放射線部幹部会の ZERO ベース思考改革
- 3.地域住民のためのブルーオーシャン戦略
- 4.他部門とのタスクシェア
- 5.支出削減に向けた経営改善担当者の設置

# 『改善』に必要な3種の神器

## ～放射線部はスタッフを新幹線で目的地まで運ぶ～

### 1. 『スタッフ』

医療も経営も考えるのは人。変えられるのも人。

### 2. 『目的地を示す地図を持っている指導者』

目的地は人それぞれ。1人1人に合った目的地を伝える。

### 3. 『同じビジョンを持ったスタッフを運ぶ運転手』

瞬発力と持久力、そしてスピードを備えた実行力。

# 変革に必要なものは何か

## ジョン・P・コッターの8つのステップを放射線部にあてはめる

危機意識を高め共有する	適切な情報の可視化により職員の心にメッセージを発信する	経営悪化に対する取り組み方法を考えるのではなく、『 <b>地域住民のためにすべきことは何か</b> 』を伝える
変革推進チームを作る	周囲から信頼されているエース級の人材を抜擢	<b>放射線部主任会を設置し『スタッフのために』をテーマに会議を実施</b> また、 <b>経営改善担当者を設置</b> し各モダリティチームと協同する
適切なビジョンを描く	中長期的な課題解決アプローチを採用する	<b>持続可能なコスト削減を実施</b> <b>診療放射線技師としてできることは自分達で実行する</b>
変革ビジョンを周知徹底する	職員にビジョンを発信し定着させる（準備を行う）	放射線部幹部会で2021年度より <b>思考改革を実施</b>
職員の自発的な行動を促す	ビジョンを達成するよう変革を阻む障害を取り除く	スタッフが自発的な行動ができるよう、 <b>技師長提案により、放射線部主任会で検討するよう指示</b>
短期的な成果を生む	早期に達成できる成果を優先し着実に足固めする	スタッフ間で実現可能な業務の <b>複線化を図る</b> 。経営面では短期成果が出る確実な <b>支出削減</b> を行う
さらに変革を進める	簡単に勝利宣言しない。業務改善を行い不要な業務を見直す。	<b>放射線部主任会への業務改善指示</b>
変革を根付かせる	新しい組織文化に沿って行動できる職員を影響力と存在感があるポストに付ける	形だけの組織で動かすことをやめ、 <b>新時代を担う若者をリーダーに選出</b>

# 組織をデザインし組織で人を成長させる

～潔矩の道～

第1にすべきことは役職者(主任以上)の教育

## 人を大事にしなさい

第2にすべきことは主任会の役割（スタッフのために行動する）

1. **主任同志へ**（会議中の多少の笑い声は健全な環境）
2. 建設的な意見交換（『愚痴』から『**意見・提案**』へ）
3. **主任と話そう会**の取り組み

（主任とスタッフが話す機会を設け、**問題や悩み**を引き出すだけでなく、**注意・指導**もできるようになる）

# 思考は常にZEROベース

～まずは放射線部幹部会から思考を変える(WhatからHowへ)～

放射線部幹部会課題シート (業務/経営)

好きなように思ったことを書いてもらう

放射線部幹部会 課題シート	令和〇年〇月〇日
課題・問題点	
What (何をすればよいか)	
How (どのようにすればよいか)	
結論	
結果	
備考 (期日の設定等)	

なんてことない普通の課題項目



確認バイアスを取り除く

Placebo効果で書き込めるようになる  
(効果として50%程度の改善で良い)

『WhatからHowへ』 目的にこだわらず  
『できないからできる』 への道筋を作る

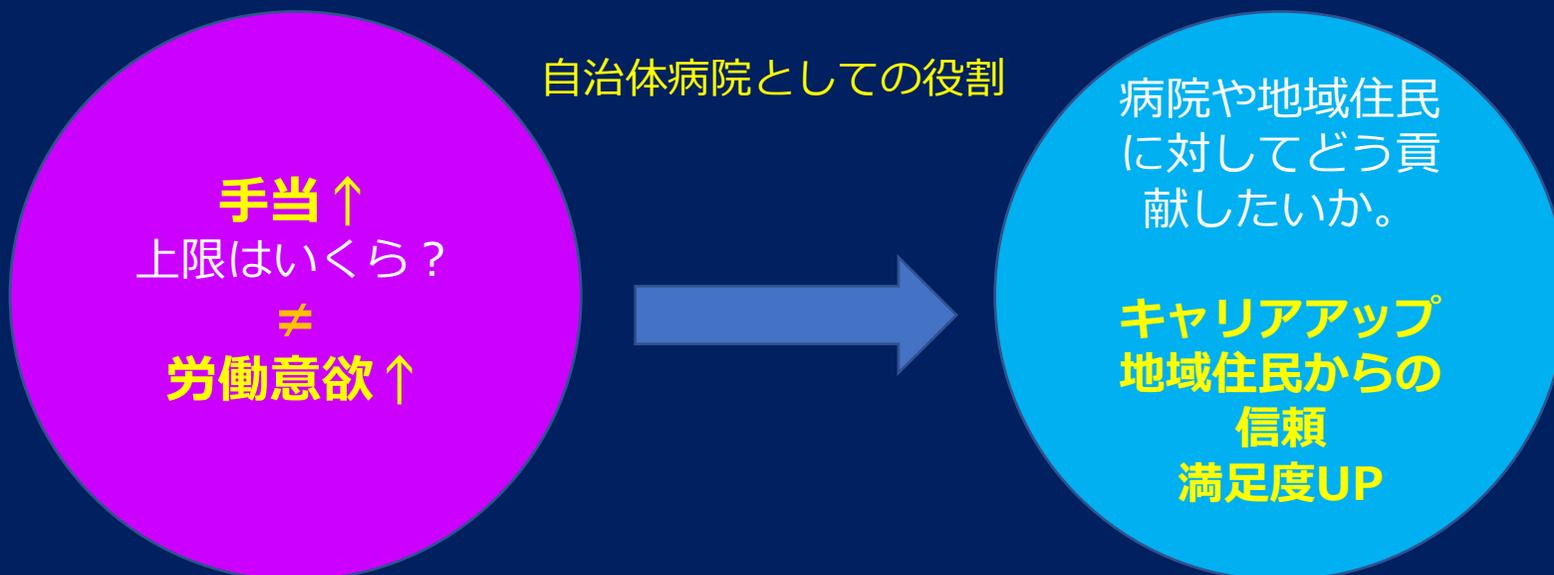
『できない』の意識から『できることは自分たちです』に気持ちが変わる

# キャリア育成に必要な真のインセンティブを何か

～放射線部幹部会で伝えたこと（手当も大事）～

## 認定資格等の持つ意義

- ・ 臨床の現場で役立つ
- ・ 施設基準等で貢献
- ・ 資格を使うことで経費削減も可能になる



# 若者に投資し組織を中長期的に考える

## サーバントリーダーシップがもたらすエンパワーメント

～モダリティリーダーの第1四半期の実績～

### ● 報告体制の意識付けの徹底

- ・些細なことでも部門内で情報共有できるよう院内メールを活用した報告体制を徹底。

### ● 医療安全の向上にむけた取り組み

若きリーダーは医療安全を意識している

- ・医療安全向上のためのCTガイド下生検の技師マニュアルを作成。
- ・医療安全に目を向けた非磁性体、磁性体等の見える化（患者ポスター等も作成）

### ● 業務効率の向上と地域住民のための健康サポートへの取り組み

- ・曜日別業務一覧の作成
- ・乳がん検診啓発ポスター、マンモグラフィ検査リーフレット、乳がん検診しんぶん等の作成

### ● 業務改善および環境改善について

- ・アンギオ業務の画像処理内容の見直しによる無駄の削減
- ・RI検査部門における患者さん目線の掲示物の見直し

### スタッフからの報告内容の一部を抜粋

特に医療安全の向上を意識して取り組みました。（継続中）運用面、環境面で大きく改善できたと思いますが、まだ改善の余地はあります。チーム内の情報共有しながら進めていきます。よろしくお願ひ致します。

# 地域住民のためのブルーオーシャン戦略（業務に付加価値を）

～Product innovation (サービス)～

## ● 乳がん検診に付加価値を！休日乳がん検診の実施

忙しい女性の健康サポートの一環として休日の乳がん検診を実施する。

年3回実施予定

## ● 健康講座に付加価値を！乳がん検診に関する出前講座を実施

企業や自治会等からの依頼により、女性技師が依頼元へ出向き、乳がん検診の大切さを伝えるとともに、触診模型を用いて学んでもらう。

## ● 病院広報に付加価値を！新たなSNS（動画）等の活用で病院全体の変革を！

病院を見える化から見せる化へ！放射線部から病院全体へ

院長インタビュー動画（病院の活気あるスタッフとともに）

他の部門の紹介等

# 放射線部のタスクシェア 隙間時間を有効に

～私たちは部門を超えられる 人員不足解消は部門を超え助けあうこと～

タスクシェア 部門	業務内容	強み
医療情報関連 (医療情報部門がない)	医療情報関連	医療情報の知識豊富な 技師が2名いる
臨床検査部	乳腺エコー	女性技師が4名いる

※ 乳腺エコーは実践に向けて取り組み中

**診療放射線技師法改正によるタスクシフト・タスクシェアにこだわらず  
各施設の状況に合わせたタスクシェアが大事**

# 放射線部経営改善担当者の設置がもたらしたもの

経営改善担当者による部内チーム会議を実施（若きリーダーと共に考える）

## ●自分たちでできることは委託しない

- ・ 100台以上の医用画像高精細モニタの管理
- ・ 漏洩線量測定や作業環境測定(一部委託)
- ・ 線量計の比較校正等 他

自分たちができることを実践

## ●電子カルテの紙運用廃止によるコスト削減→医療安全強化と患者動線の見直し

- ・ 放射線検査受付票の紙運用廃止に伴うコピー用紙やインク代の削減
- ・ 装置とRISと受付票(紙)のトリプルチェックの無駄を廃止し医療安全を強化

私がスタッフに伝えたコスト意識のpoint

医療従事者として当たり前の実践

コスト意識を持つというのは、ただ材料費や薬剤費の単価を意識することだけではない。

実施した『医療行為』の診療報酬を正しく得る意識こそがコスト意識だと認識してもらおう。

# 結論

放射線診療業務も経営戦略も人のポジショニング一つで大きく改善した。

人を大事にし、組織を大事にすることで特別な戦略を必要とせず、自然に時は動き出し業務改善の先にある経営改善に貢献できた。

業務も経営もすべては『人』である。

# 第60回全国自治体病院学会 利益相反の開示

筆頭発表者名：木村 健二

私は今回の演題に関連して、  
開示すべき利益相反はありません。