



# 持続可能な部門体制構築

地方独立行政法人静岡市立静岡病院

栄養管理科<sup>1</sup>

山内浩之<sup>1)</sup>

# 【背景】 令和3年度までの当科の現状

- 11人を新規採用し5人退職（新卒3/既卒2）

採用年度	新卒・既卒	職員	異動
平成28年	既卒	A	9ヶ月で休職 → 休職期間満了後退職
	既卒	B	
	既卒	C	
	新卒	D	
平成29年	新卒	E	1年4ヶ月で退職
	新卒	F	3年で退職
	新卒	G	5年8ヶ月で退職
平成31年	既卒	H	
	既卒	I	
令和2年	既卒	J	1年1ヶ月で退職
	新卒	K	

退職者の8割が  
3年以内に退職又は  
休職となっている

- 令和3年度実績（平均/人） ※所属長は除外  
有給休暇取得日数 年5.8日/人 院内最下位  
時間外勤務 月24.1時間/人 院内ワースト3

# 【背景】考えられる当科の課題

- データ（客観的情報）から想定されること  
休暇取得日数が少ない 残業が多い  
= 新入職員が働き続けたいと思える環境でない
- 内部の人間の立場から見えること（主観）  
十分な指導・教育体制が整っていない  
職員の資質・業務量に応じた業務調整が不十分  
= 人的資源のマネジメントができていない
- 部門管理者の資質 変化に適応できるか否か  
満足な申し送り・後継者育成は一切成されることなく令和3年度をもって退職

# 【目的】 持続可能な部門体制の構築

- 不適切な労働環境とそれに伴う人材流出という負の悪循環により静岡市立静岡病院の給食・栄養部門は業務破綻の危険性を孕んでいる



- 当科における種々の業務および個々人の働き方に対し、人的資源を投じ業務分析・業務改善に向けた取り組みを継続したことによって改善が認められたため報告する



# 【方法】 実施した施策（抜粋）

業務内容	問題点（令和3年度までの体制）	改善点（令和4年度以降の体制・取り組み）
新入職員への教育体制 新卒・既卒問わず	固定の <b>指導・教育担当者不在</b> ※業務内容次第では入職2年目の未熟な職員が理解不十分なまま指導・教育を担当していた	特定の職員（主任管理栄養士）が固定で担当
病棟業務・チーム医療	過去5年間担当する病棟・チーム医療がほぼ変わっておらず、他病棟・他診療科における栄養管理業務に従事できない（ <b>経験年数に因らず他スタッフの業務を代行できない</b> ）	病棟栄養管理業務や各種チーム医療のマニュアルを作成・随時更新し他スタッフが業務を代行できる環境を整えた。トライ&エラーで徐々に他スタッフの業務代行が可能となった
外来業務	外来業務担当日であっても、担当病棟のPHSを所持し病棟業務も兼務していた。 <b>外来指導の予約件数次第では所定の労働時間7時間45分で完了できる業務量では無かった</b>	管理栄養士の所有するPHSを個人名義から病棟名義に変更し、外来業務担当日は病棟PHSを所持しなくて済むよう環境を整えた。病棟業務代行者を設定し、担当者が不在であっても常に医師・看護師からの電話相談に対応できるようになった
栄養指導	担当病棟の栄養指導は病棟担当者が遂行するという暗黙のルールが存在しており、担当する病棟ごとに業務量（指導担当件数）の <b>格差が顕著</b> であった。また外来栄養指導も曜日によって予約件数が大きくことになっており、 <b>業務量格差</b> を生む要因となっていた	栄養指導の担当者は原則主任管理栄養士が指示することとし、業務量格差の是正に努めた。外来の予約件数が多い日は外来副担当者（ヘルプ）を配置し、業務量格差の是正に努めた
雑務	雇用形態（常勤・パート）によらず担当者が実施	管理栄養士の専門性が要求されない事務作業はすべてパート職員が担当することとした。常勤管理栄養士は専門性の高い業務のみに集中することが可能となり、生産性の向上に繋がった。
業務分析	<b>実施していたか不明</b> （担当者退職）	主任管理栄養士が日別・月別の各スタッフ業務実施状況および時間外勤務時間を確認し、特定の業務における課題や個々の働き方に関する課題の把握と是正に努めた
各種会議	朝礼 毎朝始業時10分ほど 委託職員も含めた全体会議 月1回30分ほど （上記のいずれも所属長によるお話が中心）	必要性の乏しい会議はすべて中止し、情報伝達はToDo機能や文書回覧で行うこととした。委託職員は昼休憩中の会議開催が無くなり十分な休憩時間を確保できるようになった



# 【結果】 令和4年度時間外・休暇実績

## ● 時間外勤務時間の推移（当月平均時間/人）

令和3年度	24.1時間	備考
4月	27.6時間	新入職員3名のOJT 未経験の病棟・チーム医療業務遂行 早期栄養介入管理加算算定開始に向けた準備 未知の管理業務遂行 等の要因により時間外勤務が増加
5月	27.4時間	
6月	26.1時間	
7月	20.4時間	
8月	20.7時間	
9月	<b>14.6時間</b>	令和3年度実績比で <b>4割弱</b> の時間外勤務削減達成
10月	20.3時間	夏期休暇取得に追われ欠員2-3名/日により時間外勤務増加
11月	14.2時間	
12月	<b>12.3時間</b>	令和3年度実績比で <b>5割弱</b> の時間外勤務削減達成
1月	<b>10.0時間未満足見込み</b>	令和3年度実績比で <b>6割以上</b> の時間外勤務削減達成見込み

## ● 有給休暇取得日数（令和4年度4月～1月）

スタッフ1名平均7.8日/10ヶ月間

R3年度実績 = 年5.8日

## ● 退職予定者 0人

## 【考察】

- 労働環境を改善するという確固たる意思のもと各種施策を実行したことにより一定の労働環境改善が認められた
- 診療報酬改訂などめまぐるしく変化する医療制度に適応していくには、経験則や慣習にとらわれない柔軟な発想が求められる
- 組織の風土やルールで職員の個性を矯正するのではなく、組織そのものが時代の変化に合わせて変容していく必要がある



## 【今後の課題】

- 会議の場が少ないことにより職員個人の意見が業務改善に反映されにくい
- 文書による意思伝達・情報共有では意図していない誤った理解を生むことがある
- 本来であれば科長職が遂行すべき管理業務を代行している一部職員の業務負担が多大

➡ 役職者会議を開催するなどして部署の課題や職員個々の課題を複数人または全員で共有し、解決策を講じていけるよう管理体制の見直しを今後すすめていく必要がある