

全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例 業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

業務マネジメント：業務体制・業務内容の見直し



- 公益財団法人（鹿児島県鹿児島市）
- 高度急性期機能、急性期機能、回復期機能
- 病床数428床（高度急性期病床79床、急性期病床251床、回復期病床50床、精神病床48床）
- 職員数1,085名（医師177名、看護部490名、医療技術職254名、事務職員等164人）

【業務改善に取り組むまでの経緯】

- 各部署のセクショナリズムが強く、看護部やコメディカルそれぞれのやり方で業務を進めており、どの職種も自身の部署以外の業務を把握できていないことによる漠然とした問題意識があった。
- 理事長からは「院内にある無駄を改善するために、まずはブラックボックス化された業務を見える化すべきだ」との意見もあった。
- 新棟建築・増床への対応として「新病院建築プロジェクト」を立ち上がっており、これを契機に古い体質から脱却し、新しい取組を始める機運が高まっていたこともあり、新しく経営幹部の協力を得ながら院内業務を見える化し、業務改善を進めることとした。

【取組概要】

- **業務フロー図を作成し、院内業務の見える化により業務改善を実施した。**
 - **業務フロー図の作成支援に係る研修会の開催**：医師、看護師、コメディカル、事務職等の多職種で構成される業務フロー推進委員会を組成。委員会メンバーが中心となり、職員が業務フロー図を作成できるようになるための研修会を開催。研修会では、カレーを作ることを例にプロセスの詳細化を行うことで効率化や品質の向上を図った。
 - **研修会開催後の伝達講習や勉強会の開催**：研修後は研修参加者が各部署で伝達講習や勉強会を複数回開催することにより、勉強会参加職員が業務フロー図を作成できるようになるまでになった。
 - **業務フロー図を活用した業務改善**：業務フロー図を活用し、①無駄の削減、②業務の集約、③業務の順序の入替え、④業務の簡略化の検討を進めた。その結果、重複していた帳票類の作成業務をなくすことで業務の省力化や、非常勤医師が執刀するための事務職員による一部調整業務の省略などの業務改善を行うに至った。

全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例

業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

【院内業務見える化の進め方】

・ 業務フロー推進委員会を組成

- 2015年に業務フロー推進委員会を立ち上げ、業務の見える化と委員会の運用について検討を開始した。委員会が主導となり、全職員が業務フローを作成できるようになることを目標に定めた。

業務フロー推進委員会構成メンバー		
医師（診療部長）		
看護師 （副師長）	診療情報管理士	医師事務 補助課 （課長）
薬剤師	臨床工学技士 （主任）	データマネジメント 室 （室長）
作業療法士 （科長）	システムエンジニア	総務課 （主任）

- 委員会メンバーが行っている業務を用いて業務フロー図を作成した。業務フロー図を作成したことにより、多部署にまたがり、煩雑となっていた業務が整理された。
- どの業務プロセスで課題が生じているか、業務のどの部分で無駄が発生しているかを視覚的かつ具体的に把握できるようになった。

・ 有志職員への研修会の開催

- 委員会メンバーである診療部長が講師となり、委員会に所属していない職員のうち、業務改善に協力してくれる職員に対して、業務フロー作成に向けた研修会を開催。研修会に参加した職員が各所属部署で伝達講習や勉強会を開催し、業務フロー図の作成方法を勉強会参加職員間で共有していった。

・ 業務フロー図作成に係る研修会の開催

- 2020年以降は委員会メンバーや業務改善に意欲的な職員が中心となり、全職員を対象とした研修会を開催している。研修会では「カラーを作る」といった誰でもイメージしやすいフローを例に、業務フロー図の作成手順を説明を行い、グループワークで業務フロー図の作成を行った。
- 研修後は参加者が各部署で伝達講習や勉強会を開催し、実際の業務を用いて次のスライドのような業務フロー図を作成することによる業務の見える化をしている。各部署で開催される勉強会は1回だけでなく複数回開催するため、全職員が業務フロー図を作成できるまでに至っている。

【研修風景】



全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例

業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

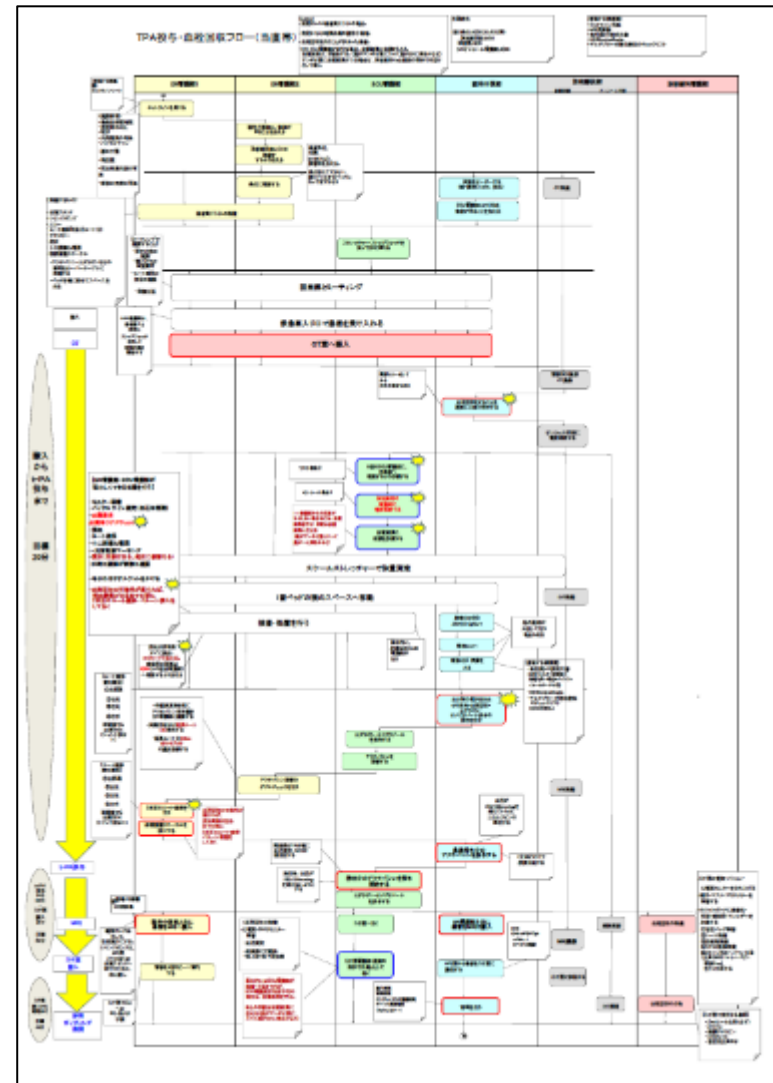
【業務フロー図を活用した業務改善の検討】

- 業務フロー図を活用した業務の無駄の削減など業務プロセスの見直した
 - 業務の無駄を洗い出し：勉強会や職員間の話し合いによって、業務フロー図を確認し、日常業務の無駄を洗い出すことにより、不必要な業務をなくした。
 - 業務プロセスの見直し：無駄の削減や順番の入替え、簡略化を進めた。職員が日常業務で煩雑と感じる箇所にポイントを絞り、効率化の検討を行った。
 - 改善例：実際の業務についてフロー図を作成し、業務改善した一例として、外部の非常勤医師が執刀する際の各部署への連絡を医師事務作業補助課に集約したことにより、全事務職員の調整業務時間の短縮することができた。

改善した業務の一例

- ✓ 非常勤医師が執刀するための事務職員による調整業務のうち、一部の職員間の連絡調整を省いた。
- ✓ 地域医療連携業務を整理したことによって、患者の受け入れ、相談時間の拡充やホットラインの設置など、経営改善に繋がる取組みを開始した。
- ✓ 各部署で同じ帳票類を作成していたものを一部署が作成し、他部署に展開するようにすることによって、院内の無駄な業務を省いた。
- ✓ 電話交換手が受けた地域医療機関や患者からの電話は、業務フロー図によって以前よりも適切な担当部署に繋がれるようになった。

【職員が作成した業務フロー図】



全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例 業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

【継続的に取組みを実施・運用するために行った施策】

- 職員が作成した業務フロー図を審査する体制を構築した
 - 院内ポータルサイトを活用し、職員が作成した業務フロー図を業務フロー作成委員会が審査する体制を構築した。職員から提出された業務フロー図は評価項目に従い、評価される。業務フロー図に関するフィードバックも受けることができるため、業務フロー図を改良することに繋がっている。

<業務フロー図の評価項目>

業務フロー図の評価項目	
№1	業務フローの前提条件が明確になっている
№2	フロー図の記号が正しく使われている
№3	全体を通して業務フローに統一性がある
№4	実際の業務との統一性がある

- 他部署の業務フロー図を参考可能とした
 - 職員が作成し、業務フロー作成委員会の審査を経た業務フロー図は院内ポータルサイト上にアップロードされ、誰でも閲覧できるようにしている。職員は、アップロードされた業務フロー図を参考にしながら部署の業務フロー図の新規作成やブラッシュアップに努め、分かりやすく効率的な業務フロー図の作成を目指している。
- 業務フロー図を業務マニュアルの一部とした
 - 業務フロー図には各部署の業務が標準化され、無駄が省かれたものとして整理されているため、中途入職を含む新人職員のマニュアルとしての機能も果たしている。

【課題とその改善方法】

- 業務改善に消極的な職員の理解
 - 2020年の対象者拡充以降は業務の見える化と業務改善の重要性を理解しているが、日々の業務に追われ、業務フロー図の作成や業務改善を検討するための時間と労力を費やすことに難色を示したり、「業務改善は重要であるが緊急ではない」と捉えたりする職員もいた。

• 課題解決に向けた改善方法

- 業務を見える化し、業務改善することによって短時間で業務を終わらせることができるため、職員個人のプライベートの充実や時間外労働時間の削減により、病院経営の安定化に繋がることを説明した。また、業務改善する必要性を理解してもらうために、経営層が業務を可視化する必要性と業務改善について、院内会議や院内ポータルを活用しながら丁寧に説明し、理解を促した。

【業務フロー図の審査風景】

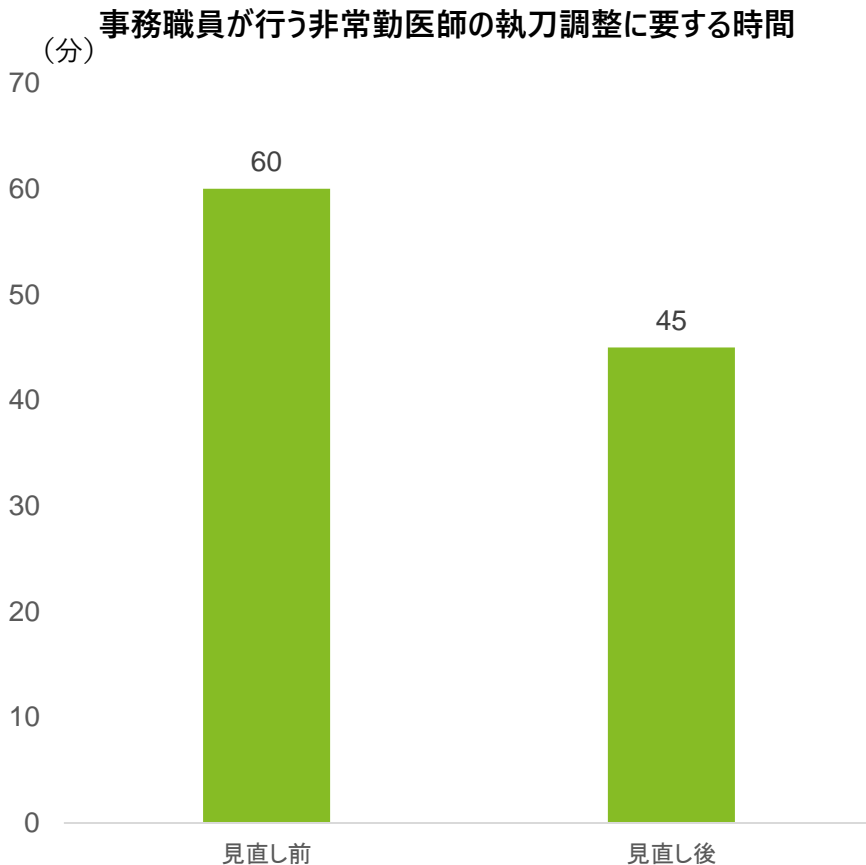


全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例 業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

【業務改善による取組効果】

業務を見える化し、業務改善を進めたことで業務時間が短縮された

- ・ 非常勤医師が執刀する手術の調整業務のフロー図を作成し、一部の職員間の連絡調整を不要としたことなどにより、事務職員の調整業務時間が減少した。



【現場職員の声】



リハビリ科職員

“業務フロー図作成の研修会に参加し、業務フローの意義について理解できるようになった。実際に業務フロー図を作成し、業務の見える化をしたことで業務の無駄が見つかった。業務をなくした時間で患者に向き合う時間が増えた。”



事務職

“業務フロー図作成では、規定を参照し、業務の基本に戻るよう心掛けた。業務フロー図を確認しながら部署内でどうすれば業務効率化できるか検討し、部署間でのやり取りにおいて複雑化していた部分をシンプルに変更したことで業務を進めやすくなった。”



事務長

“業務効率化を進めたことで、医師・看護師・事務職員のそれぞれが専門性の向上に繋がられている。また、職員のコスト意識が高まっており、会議を短時間で終わらせるように工夫するようになった。結果として以前と比較して委員会の時間は半分程度になり、出席者も増加している。”

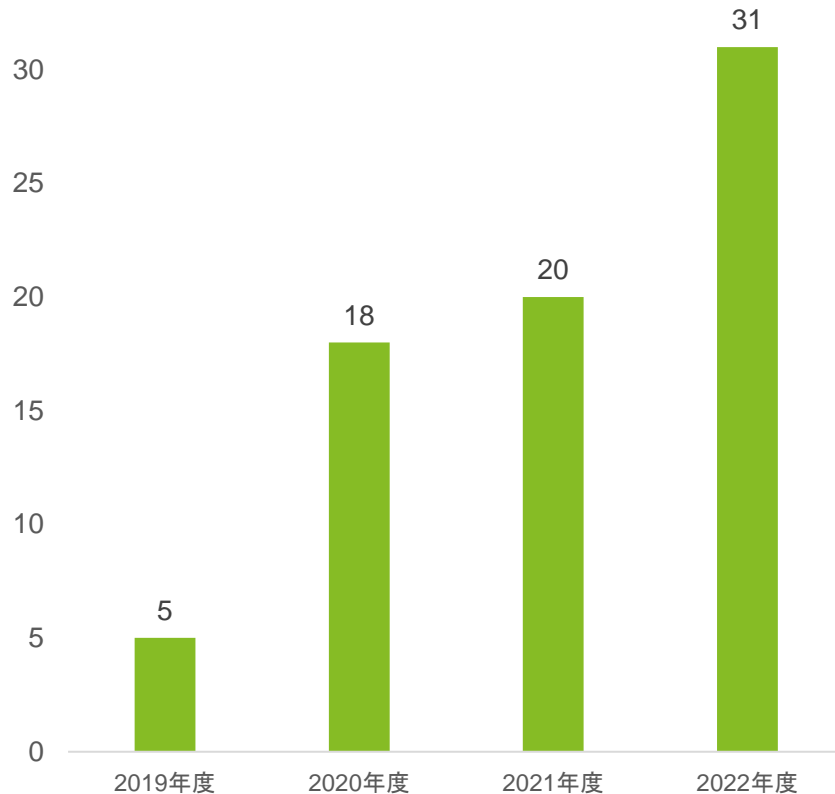
全職員を対象とした院内業務の見直しによる業務改善に関する好事例 業務フロー図を作成することで院内業務の見える化を進め、業務改善を図った取組事例 【今村総合病院】

【継続運用を目的とした取組みに対する効果】

業務フロー図の審査件数

- 職員が作成した業務フロー図は業務フロー作成委員会が審査している。業務フロー図の審査件数は年々増加しており、当院で業務の見える化が浸透してきていると考えられる。

35 (件)



【業務改善による副次的効果】

救急車受入台数

- 地域医療業務を効率化したことにより、新たにホットライン設置した。ホットラインを経由して搬送された患者数は年々増加し、地域の救急医療にも貢献できていると考えられる。

3,500(台)

