

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター

医療勤務環境改善マネジメントシステム等の仕組みに基づき、既存の会議体（業務改善部会）の運営への助言により組織改善を行った取り組み

支援先医療機関情報

- ・医療機関名：鹿児島厚生連病院
- ・病床数：184床
- ・職員数：医師58名、看護職230名、医療技術職119名、事務職ほか150名

支援実施アドバイザー情報

- ・属性：医療労務管理アドバイザー（1名）
- ・アドバイザー経験年数：5年

今回の取組支援のきっかけ

- ・この医療機関に対しては、これまでも宿日直許可取得の支援や医師の働き方改革に関する講演を行うなど、勤改センターのアドバイザーとして支援を実施し、関係性を築いていた。
- ・医療機関では、令和5年12月から、組織が一丸となり、活き活きと働き続けられる職場環境づくりに取り組むため、各部署の主任相当の職員が集まる業務改善部会を開始した。
- ・当初部会には参加をしていなかったが、部会の運営に課題があると医療機関から相談があり、部会の運営について助言を行うこととなった。

医療機関の取組みとアドバイザーの助言

①業務改善部会への参加・助言

アドバイザーの助言

部会責任者（副院長）とのコミュニケーションや部会への同席

病院より部会の運営について相談を受け、部会の責任者である副院長（看護部長）へ運営課題を確認し、課題解決に向けたサポートを行うこととした。

当初は部会に同席し、会の最後に運営や論点に関するコメント、質問応対をしていた。その後、より本格的な関与をする段階において、業務改善・効率化や医療勤務環境改善マネジメントシステム、成功循環モデル*1等について講演を行った。

“会議の開催”が目的ではなく、院内の課題を解決するために相互の立場を踏まえた積極的・建設的な議論を行うために、特に成功循環モデル*1に基づいた部会運営・協議を重視し、話しやすい場づくりやグループワークを取り入れた。

部会では、短期的なKPI・成果を追求することよりも、病院一体として継続的な成果を実現するための関係性の構築が重要であることを強く助言している。

*1「ダニエルキム」が提唱した組織運営のフレームワーク

医療機関の取組み

令和5年12月 業務改善部会の開始

医師、看護師、医療技術職、事務職の主任相当が月に1回集まり、各部署の業務改善の事例や現状の課題を共有し、問題の解決や各部署の相互理解を図る業務改善部会を開催。

業務改善部会開催（1～4回）

業務改善の事例や課題を共有しているが、各部署固有の課題や多職種を跨ぐ課題に対し、参加者が意見を出せない、議論が発展しない状況が続き運営に課題を抱えていた。

そこで事務担当者が部会の運営について、アドバイザーへ相談した。

※当初の業務改善部会の主なアジェンダ

- ・院内各部署の相互理解の促進
- ・各部署の業務改善事例等の情報共有
- ・各部署で抱えている課題に対する他の職種・部署からのアドバイス
- ・各職種の負担軽減



②業務改善部会の運営助言

アドバイザーの助言

部会運営に関する助言

毎月開催される部会の終了後に、副院長・事務局と打合せし、次回部会のアジェンダや会の進行方法についてアドバイスを実施した。

参加者間のコミュニケーションの活性化を目的として、①グループワークによる対話型の進行への変更、②マネジメントシステムに基づいて各部署のマネジメント層を取組みに参画させること、③病院経営層に今後の病院の目標・方針等を説明してもらうこと、を提案した。

医療機関の取組み

業務改善部会の継続と業務改善プロジェクトの立ち上げ

アドバイザーの助言を踏まえ部会を継続的に実施。しかし、各部署の問題について継続的な進捗確認が難しい状況になり、10回目からは、部会の在り方を見直し、グループワーク形式で職員間の対話やコミュニケーションの向上を念頭にした内容へ再編した。

また、各部署のマネジメント職層を対象とした業務改善プロジェクトを立ち上げた。初回到経営層から病院の今後の方針を説明してもらい、その後グループワークで3年後の自部署のありたい姿やその課題を話し合っている。

職場環境づくりを検討する組織

業務改善部会

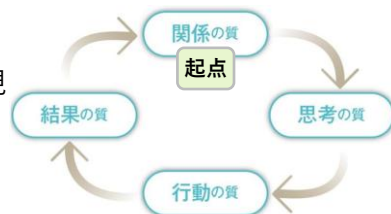
各部署
主任相当職対象

業務改善プロジェクト

各部署
マネジメント職層対象

「ダニエルキム」が提唱した組織運営のフレームワーク

成功循環モデルに
基づいた運営を重視



アドバイザーの支援のポイント

インプット

看護部をターゲットとしてコミュニケーションをとる

- 看護部は業務改善に組織的に取り組んでいるケースが多い。そのため、業務改善等の支援を行う際には看護部長とコミュニケーションをとるとよい。

スループット

実施主体はあくまでも医療機関であることを念頭におく

- 部会運営の実施主体は医療機関であるため、アドバイザーが表に立って部会を先導するのではなく、あくまでも部会の運営を後方からサポートする関わりが望ましい。
- ※お手本としてアドバイザーが担う方法も考えられるが、医療機関の自主性を優先する。

会議では話しやすい場を作る

- “報告”のための会議ではなく“議論する”ことを重視した場合、参加者が積極的に発言できる雰囲気・環境が必要である。そのため、部会は業務と切り離し、部会への参加を楽しめる環境づくりを行う（お菓子や音楽をかける等）。

アウトプット

短期的な成果を追求しない

- 病院の主体性の醸成や院内が一体となって継続的に取組を行なっていくためには、KPIなど目先の成果を追求するのではなく、長期的視点で少しずつ組織の体質を改善していくことが望ましい。体質が改善されれば病院・職員が自ずから課題に対するPDCAの徹底が図られることとなる。
- 上記に基づき、特に経営層やマネジメント層に対して、長期的視点に立ってまずは関係者間の“関係性の構築”が優先であることを認識してもらう必要がある。



取組み成果

- ・関与前は、業務改善部会では意見があまり出なかったり議論が発展しない状況だったが、本取組によって参加者間の関係性が構築され積極的な議論がなされるようになった。
- ・多職種間による課題の共有やグループワークによって、お互いの理解が深まり、職場の一体感や「お互いさま」意識といった組織体制・風土が醸成された。
- ・業務改善部会参加者とアドバイザーの関係性が構築され、業務改善部会外で参加者から部署の課題を相談されることもあり、アドバイザーの支援活動の幅が広がった。

業務改善部会の開催風景



他のアドバイザーへのアドバイス

医療機関の課題確認・関係性の構築方法

- ・医療機関の課題を把握できないケースでは、医療機関側でアドバイザーに課題を共有する段階ではないと判断し、実情を伝えて貰えないことがある。そのような場合では、まずは医療機関との関係性の構築から始めることが肝要である。
- ・医療機関との関係性は1回の訪問で構築することは難しい。複数回の訪問を行うためには常に医療機関が欲している情報や役立つ情報は何かを考え情報提供に努める必要がある。短期的な視点ではなく中長期視点で相手との関係性が途絶えないようにすることが重要である。
- ・医療機関との関係性を構築する機会づくりとして、タスクシフト・シェアの研修実施が考えられる。タスクシフト・シェア研修には多職種が集まるため様々な職種と接点をもつことができる。

アドバイザーの強みを踏まえた医療機関へのアプローチ

- ・本事例の取組みや医療機関へのアプローチは、必ずしも全てのアドバイザーに適しているとは考えにくい。アドバイザーには、労働法関連の課題に対して専門的に対応する方や組織改善を得意とする方など、それぞれの強みがある。そのため、担当管内の医療機関の課題や支援依頼の内容に応じてアドバイザーの強みが活きる役割分担・連携ができるとよい。

関係性のない医療機関へのアプローチ

- ・本事例は既に医療機関との関係性が構築できている支援事例であった。未だ関係性ができていない医療機関へ本事例の取組みを行う場合は、医療機関の多くで実施されている業務改善に関する会議体に同席させてもらうことから始めるとよいと思われる。
- ・勤改センターの支援について会議体の参加者全員から賛成されることは難しいが、経営層や一部の部署でも改善に積極であればスモールから初めて徐々に活動を広げていく方法も考えられる。