

厚生労働科学研究費補助金
(業務フロー図に基づく医療の質向上と安全確保を目指した
多職種協働チームの構築と研修教材・プログラム開発に関する研究)
分担研究報告書

平成 27 年度業務フロー図作成研修会(3 回)について

研究要旨

先行研究では、医療の質改善、安全性向上に関心を有する病院において、業務フロー図作成は修得できるものの、改善に必ずしも結びつかないことが問題点として指摘された。業務フロー図作成後、問題のある単位業務の抽出が障害になっていることが判明した。初年度は、要因抽出作業に焦点をあて、これまでに業務フロー図作成研修会に参加した病院を対象として、特性要因図作成研修会を開催した。

研究 2 年目は、先行研究から昨年度までに蓄積した研修教材・プログラム開発の成果を反映した教材に基づいた研修会を開催した。より多くの病院、参加者が研修会に参加できるよう、また、多様な成果物のフィードバックを得られるよう、課題を各研修会で「退院調整業務」と「救急(時間外)外来」の様に、参加病院の機能を考慮して選択できるようにし、計 3 回の研修会を開催し、都度受講者の評価を踏まえ、研修プログラムの改善、実証を試みた。

研究代表者 飯田 修平
研究分担者 西澤 寛俊
研究分担者 永井 庸次
研究分担者 長谷川 友紀
研究分担者 小谷野 圭子
研究協力者 藤田 茂
研究協力者 森山 洋
研究協力者 金内幸子
研究協力者 成松亮

した。

平成26年度は本研究班として、先行研究の課題である、業務フロー図作成が難しいためではなく、問題のある単位業務の要因を適切に抽出できない点に着目し、要因抽出作業に焦点をあてた。業務フロー図作成研修会に参加した病院を対象として、品質管理の専門家を招いての特性要因図作成の研修会を開催し、15病院から66名が参加した。1病院1グループを基本としたが、複数グループが参加した病院もあり、グループ数は17となった。参加者の職種は、医師、看護師、薬剤師、放射線技師、理学療法士、診療情報管理士、社会福祉士、医療安全部、システム管理、質保証室、事務等、多岐にわたり、院長、看護部長、その他の部門長などの役職者の参加も多く見られた。

研究2年目の本年度は、先行研究から昨年度まで蓄積した研修教材・プログラム開発のノウハウを、より多くの病院、参加者が参加しやすく、また研究班としてより多様な成果を得られることを目的とした。また課題を研修会毎に参加病院の機能を考慮した選択できるようにした。また地方病院からの参加費用負担も考慮し、1日間の研修会

A. 研究目的

本研究に先立ち、平成 25 年度に厚生労働省「平成 25 年度多職種協働によるチーム医療の推進事業 職種横断的質向上チームの構築と推進人材の育成」(平成 25 年度)を受託し、業務フロー図作成講習会をはじめとする 4 つの研修会・講習会を計 5 回、チーム医療実践医療施設見学 2 回、職種横断的質向上チームによる改善事例報告会を行った。

「注射薬」と「内服薬」を題材とした2回の業務フロー図作成講習会には、それぞれ 35病院(137名)、31病院(121名)が参加

として、計3回開催した。

参加病院には事前に機能や業務フロー図作成に関わる人員、勤務体制、取得施設基準等に関するアンケートを実施し、グループ配置や講師配置の際に配慮した。

また、各回のテーマに合わせて、参加対象を第1回、第3回は病院単位の多職種チーム、第2回は病院単位、個人参加ともに対象とした。

第3回はこれまでのアンケートや講師の意見を参考に、研修プログラムの改善を試みた。

B. 研究方法

参加病院の機能を考慮して、テーマを事前選択制とし、1日間研修会を計3回実施し、研修プログラムの改善・実証を試みた。

1. 研修概要

研修概要は以下の通りである。

・研修テーマ：(3回共通)

病院機能を考慮した選択制テーマ

・研修形式：講義(座学)およびグループワーク(演習)

・第1回開催日時：平成27年7月26日10:00~17:15(1日間)

(設定選択課題)

救急外来業務 退院調整業務

・第2回開催日時：平成27年11月29日10:00~17:15(1日間)

(設定選択課題)参加病院が自由に選択

・第3回開催日時：平成28年2月12日

10:00~17:15(1日間)

・開催場所：全日本病院協会大会議室

(設定選択課題)

紹介患者受け入れ 嘔吐した外来患者対応 造影CT検査

・講師・協力者(氏名・所属機関・役職名)

3回共通

【講師】

飯田修平(公益社団法人全日本病院協会常任理事・公益財団法人東京都医療保健協会医療の質向上研究所長・練馬総合病院院長)

永井庸次(日立製作所ひたちなか総合病院院長)

長谷川友紀(東邦大学医学部社会医学講座教授)

【協力者】

森山洋(おびひろ呼吸器科内科病院事務長)

藤田茂(東邦大学医学部社会医学講座講師)
小谷野圭子(公益財団法人東京都医療保健協会医療の質向上研究所研究員・練馬総合病院質保証室主任)
金内幸子(練馬総合病院薬剤科長・医療の質向上活動推進副委員長)
成松亮(Lio's Planning 代表)

・プログラム

(1) 第1回、第2回共通

7月26日(日)、11月29日(日)

10:00~10:05 開会挨拶

第1回【全日本病院協会 会長 西澤寛俊】

第2回【全日本病院協会 常任理事 飯田修平】

10:05~10:15 事業概要説明【練馬総合病院 理事長・院長 飯田修平】

10:15~11:00 多職種チーム医療【練馬総合病院 理事長・院長 飯田修平】

・業務フロー図の意義

・業務フロー図作成手順の概要

11:00~11:10 休憩

11:10~11:40 業務フロー作成の手順【ひたちなか総合病院 院長 永井庸次】

11:40~12:10 業務フロー図の約束と作成・修正のコツ【練馬総合病院 質保証室係長 小谷野圭子】

12:10~13:00 [昼食休憩]

13:00~13:50 演習：業務フロー図見直しと改善(修正)すべき単位業務抽出

13:50~14:30 発表・質疑

14:30~14:40 [休憩]

14:40~15:00 演習：発表・質疑を参考に
見直し・修正

15:00~16:00 演習：改善した場合の業務
フロー図作成

16:00~16:10 [休憩]

16:10~16:50 発表・質疑

16:50~17:10 まとめ

17:10~17:15 閉会挨拶【全日本病院協会 常任理事 飯田修平】

・プログラム

(2) 第3回

2月12日(金)

受講者アンケートにより改善

以下 部 プログラム変更点表記

10:00~10:05 開会挨拶

【全日本病院協会 会長 西澤寛俊】

10:05~10:15 事業概要説明【練馬総合

病院 理事長・院長 飯田修平】

10:15～11:00 多職種チーム医療 【練馬総合病院 理事長・院長 飯田修平】

- ・業務フロー図の意義
- ・業務フロー図作成手順の概要

11:00～11:10 休憩

11:10～11:30 業務フロー作成の手順

【ひたちなか総合病院 院長 永井庸次】
10分短縮

11:30～12:00 業務フロー図の約束と作成・修正のコツ 【練馬総合病院 質保証室係長 小谷野圭子】

12:00～12:10 ダブルチェックについて
【東邦大学医学部 講師 藤田茂】

プログラム追加

12:10～13:00 [昼食休憩]

13:00～13:50 演習：業務フロー図見しと改善（修正）すべき単位業務抽出

13:50～14:30 発表・質疑

14:30～14:40 [休憩]

14:40～15:00 演習：発表・質疑を参考に
見直し・修正

15:00～16:00 演習：改善した場合の業務
フロー図作成

16:00～16:10 [休憩]

16:10～16:50 発表・質疑

16:50～17:10 まとめ

17:10～17:15 閉会挨拶 【全日本病院協会 常任理事 飯田修平】

C. 結果と D. 考察

1. 参加者

2年度はこれまでの研修会の参加経験は問わず、各回のテーマに合わせて、第1回、第3回は病院単位の多職種チーム、第2回は病院単位、個人参加ともに対象とした。

・第1回開催日時：平成27年7月26日
10:00～17:15（1日間）

（設定選択課題）

救急外来業務（13病院）

退院調整業務（19病院）

・参加対象：看護師を含む3から4名の多職種チーム

・参加病院・参加者数：32病院118名（うち18病院複数回受講）

・参加職種：医師、薬剤師、看護師、救急救命士、社会福祉士、MSW、作業療法士、臨床工学技士、臨床検査技師、放射線技師、

事務

・参加職種特徴：設定テーマに沿った多職種の参加が得られた。

・第2回開催日時：平成27年11月29日
10:00～17:15（1日間）

・設定選択課題：参加病院が自由に選択

・参加対象：病院単位に限定せず、個人での参加も対象とした。グループ分け時に病院機能や選択テーマを考慮した。

・参加病院・参加者数：病院単位19病院80名（うち11病院、13名複数回受講）、個人参加5病院5名、計24病院、85名

・参加職種：医師、看護師、社会福祉士、MSW、理学療法士、作業療法士、臨床工学技士、臨床検査技師、放射線技師、管理栄養士、介護福祉士、介護員、事務

・参加職種特徴：それぞれの参加病院が選択したテーマに合わせた個人も含めた多職種の参加となった。

・第3回開催日時：平成28年2月12日
10:00～17:15（1日間）

設定選択課題：

紹介患者受け入れ（7病院）

嘔吐した外来患者対応（4病院）

造影CT検査（4病院）

参加対象：看護師を含む3から4名の多職種チーム

参加病院・参加者数：15病院55名（うち8病院、9名複数回受講）

参加職種：医師、薬剤師、看護師、社会福祉士、MSW、作業療法士、臨床検査技師、放射線技師、医師事務作業補助者、事務

・参加職種特徴：テーマに沿った多職種の参加が得られた。

2. 研修の評価

1) 研修により得られた成果物

各回共通の成果物は以下のとおりである。

事前配布テキストを参考にし、各病院が選択した課題のプロセス概要図、業務フロー図、研修会当日、講義や他病院の発表等を参考に修正したプロセス概要図、業務フロー図、修正の途中経過の記録

各研修会単位では、7月の第1回の各病院の課題選択は救急外来業務が13病院、退院調整業務が19病院であった。11月の第2回の自由選択の課題では、処方（注

射内服問わず)が6病院、退院調整5病院、入院受け入れ(リハビリ計画作成含む)が3病院、個別処置が2病院、その他手術室、医療事故対応が、それぞれ1病院であった。個人参加者で一つのグループを編成し、紹介患者受入を課題とした。

平成28年2月の第3回の選択課題の内訳は、紹介患者受け入れが7病院、嘔吐した外来患者対応が4病院、造影CT検査が4病院であった。

各病院が持ち帰った後、改善あるいは精緻化した業務フロー図が出来た場合には、事務局に送って頂くよう依頼した。

2) 受講者の意見の把握

昨年度に引き続き、研修後に受講者にアンケート調査(4択)を実施して、意見を把握した。

研修会全体の満足度を問う項目では、3回の研修とも「良い」「まあまあよい」と答えた肯定的回答が約95%と高い評価を頂いた。各講義に関しても同様に肯定的回答が90%を超えた。

講義部分全体への自由記述では、おそらく初めての参加者からだと思われるが、事前配布資料を読んだだけでは理解が浅く、用語理解や講義のスピードが速いという意見もあった。

グループ内演習に関する項目では、各回共に時間に対して「適当」が65%前後、「短い」が35%程度であった。演習支援時の講師への評価は「良い」50%程度、「まあまあ」が40%から45%程度で総じて高い評価となった。演習に関する自由記述では改善に関わる時間が足りなく感じたので、講師にその場で添削して欲しいという意見もあった。また、グループを担当した講師から細かく指導してもらえる、理解が深まったなどの意見があった。

講義、演習共に理解度の評価も行った。こちらも各回を通じて肯定的回答が85%から90%程度であった。

事前配布資料のわかりやすさ、内容への肯定評価は各回共に70%弱であった。昨年と今年の1回目、2回目は事前課題として、「医療のTQM七つ道具」、「医療のTQMハンドブック 質重視の病院経営」の2冊の書籍を読むことを推奨した。

3回目の事前資料は上記2冊に加えて、年度内に発行予定であった作成中のテキスト(「業務工程(フロー)図の基礎知識と活用事例」)抜粋版を送った。資料の事前既読率は変わらなかったが、理解度ではこれまでの10%から20%弱程度から、30%程度まで上がった。また、最後の設問、「貴院で業務フロー図作成が実施できますか?」では、これまで「する」が15%から20%程度、「したい」が60%から70%程度であったが、3回目は「する」が26%と上昇した。業務フロー図作成テキストが出来たことで、より事前の理解や課題作成への取り組み、現場に帰ってからの業務フロー図作成の大きな支援となるであろうことが示唆された。

最後の感想を問う自由記述欄には業務フロー図作成の目的として業務改善、医療安全に業務の可視化は欠かせないと感じたなど、目的をよく理解できたとのコメントが多く見受けられた。一方で、現場に帰って自分たちで組織的に業務フロー図作成を推進していきけるかについては「自信がない」や「不安がある」との意見もあった。

E. 結論

先行研究から蓄積した研修教材・プログラム開発のノウハウを活かし、より多くの病院から多職種で参加しやすい、1日間の業務フロー図作成、改善の方法を学べる研修プログラムを開発し、テーマを変えた研修会を3回開催した。参加病院数は延べで71病院、参加者数は258名であった。

研修プログラム総体として、参加者から事後アンケートにおいて、高い評価を得た。複数人数での参加を前提としており、地方からの参加では大きな負担となると考えたが、年度内に複数回参加した施設も多く、アンケートからも自院での業務フロー図作成への意欲が高くなっていることが窺えた。

F. 研究2カ年における研修会総括

2カ年にわたり、病院単位での多職種参加での特性要因図の作成研修会、業務フロー図作成研修会を開催した。この間、先行研究からの研修プログラムの実証と改善を行い、参加者からの改善事例を含む多くの成果物を収集できた。

各病院からは多職種からなるグループの参加が得られた。業務フローが異なるため、

他病院の知見をどの程度自院に適応できるかについては検討が必要である。しかし、多くの病院の分析結果について情報共有をはかることにより改善を支援できる可能性がある。参加者の評価はおおむね肯定的であったが、特性要因図を自院で活用できるまでには、一層の支援が必要であることが示唆された。

平成 27 年度は先行研究から蓄積した研修教材・プログラム開発のノウハウを活かし、より多くの病院から多職種で参加しやすい、1 日間業務フロー図作成、改善の方法を学べる研修プログラムを開発し、テーマを変えた研修会を 3 回開催した。参加病院数は延べで 71 病院、参加者数は 258 名であった。

研修プログラム総体として、参加者から事後アンケートにおいて、高い評価を得た。複数人数での参加を前提としており、地方からの参加では大きな負担となると考えたが、年度内に複数回参加した施設も多く、アンケートからも自院での業務フロー図作成への意欲が高くなっていることが窺えた。

事後アンケートにおいて、研修プログラムは、参加者から総合的に高い評価を得た。自由記述の意見では、業務フロー図作成のノウハウだけではなく、多職種でグループワークを行うことで得られる効果も体験できたという意見も多くあった。

特に最後の平成 28 年 2 月の研修会においては、先行研究から蓄積した成果物、ノウハウをテキスト「業務工程（フロー）図の基礎知識と活用事例」としてまとめ、事前資料として抜粋活用したところ、事前配布資料の全参加者の理解度が顕著に上がった。研修参加負担を考慮し、1 日間研修として実施した本プログラム開発においては、参加者の事前理解度が、研修会当日の理解度を更に高められることとなり、大きな前進となった。

今後、業務フロー図作成が現場の医療機関で更に浸透させる為の課題は以下のとおりである。

現場に帰った後、院内で業務フロー図作成を中心的に進める院内指導者の養成。

業務フロー図作成に関わる時間の確保。

多職種協働チームの一員として、医療安全や業務改善において事務系職員が PC 操

作や書類作成等の点でも活躍することが期待される。

F. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

・飯田修平他：医療における業務フロー図作成研修会の運営 薬剤業務の見える化と改善 第 44 回日本品質管理学会年次大会 2014.11.29

3. その他（出版）

飯田修平編著：業務工程（フロー）図作成の基礎知識と活用事例、日本規格協会 2016

G. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む）

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし