

【図表】

表1 対象者の概要

No.	病床数	病院機能	所在地域	職位	職位経験年数
1	100 床台	慢性期	北海道	看護部長	7 年
2	300 床台	急性期	中国・四国	看護部長	7 年
3	200 床台	急性期	近畿	看護部長	4 年 8 か月
4	900 床台	高度急性期	近畿	看護副部長	4 年
5	100 床台	急性期	九州	看護部長	1 年
6	200 床台	急性期	中国・四国	看護部長	7 年
7	600 床台	高度急性期	近畿	看護部長	3 年
8	200 床台	急性期	九州	看護部長	7 か月
9	400 床台	急性期	関東	看護部長	4 年

表 2 業務効率化に関する看護部門内での取り組み

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
看護補助者等の確保・活用	看護補助者・クラークに周辺業務を委譲	カーテンの付け外し、シーツ交換、環境清掃等を看護補助者に依頼
		物品搬送を助手に依頼
		夜勤帯の看護補助者には患者の見守りやワゴン類のメンテナンス、入院患者の準備などを依頼
		看護助手の準夜勤を導入し、周辺業務やナースコールの看護師への伝達を依頼する
		事務作業を担当する看護補助者を採用し、書類の処理や師長の事務作業を手伝ってもらう
		事務補助者による事務作業、電話対応、コスト確認、入院時の病棟案内を依頼
		看護補助者として昼食の食事量の一覧表を電子カルテに代行入力する
		スタッフステーション内の配置を換え、クラークが窓口対応する
	教育により、看護補助者の業務を拡大	病棟クラークが入院時の病室案内や書類準備、患者の見守り、電話や面会者の対応、師長の事務作業の一部を行う
		実地トレーニングを経て、患者移送を看護補助者にシフトさせた
		助手に記録入力の教育をし、食事量や排出量の入力を依頼する
	搬送業務の一本化により、病棟業務を行う看護補助者を確保	事務作業を担当する看護補助者を採用し、1年かけて教育して入院時のデータベースがとれるようにした
		メッセージ業務を行う助手を作ることで、病棟にいる助手を増やす
	看護補助者の確保	看護部管理室に看護補助者を配属し、搬送業務を一手に引き受ける
ICTの活用	ICTツールにより、作業時間を減らす	技能実習生を雇用
		生成AIを組み込んだシステム利用による勤務表の作成
		アンケート集計に端末を使用
		紙文書保管のためにタイムスタンプを導入
	ICTツールにより、動線を減らす	文書にバーコードを付与し、電子カルテに読み込む
		電子カルテに連動する小型デバイスの使用により勤務室外でも情報収集や記録が可能
		電子カルテ導入により部署外からの指示入力や勤務室外での指示確認が可能
	ICTツールにより、関連業務を集約する	他科受診の連絡票を電子カルテ上で共有することで、看護補助者による連絡票の運搬をやめた
		電子カルテの情報を患者用タブレットと連動させ、患者状態を示すベッドサイドのカードをなくした
	患者への説明をICTツールで代替	記録に処置を入力するとコストに飛ぶようにしている
		入院動画の作成
	電子カルテ上で他職種と情報共有	ベッドサイドのタブレットに手術前の説明内容等を掲載
		電子カルテ上で他職種と情報共有する
	看護ケアの評価にICTを使用	電子カルテを介して医師に必要な指示を求める
ナースコール回数をデータとして蓄積し、センサー使用状況の評価に使用		
職員間のコミュニケーションツールの導入	看護師の人数が少ない部門で、医師の指示をリアルタイムに受けるためにインカムを使用	

表 2 業務効率化に関する看護部門内での取り組み（続き）

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
機器類の活用	機器やディスポ製品の導入により、作業を代替・減らす	受け取り側の検査技師の協力により、検体の運搬を気送管で行っている
		とろみをつけられる給茶機を試用
		中身を出さなくても済むよう、注射薬用ワゴンを2台に増やす
		清拭用タオルをディスポ製品にした
看護記録における工夫	看護記録の簡素化	加算取得上必要な情報をテンプレートにし、コストと連動させた
		日勤での看護記録を廃止し、テンプレートに変更
		看護計画の観察項目を実施項目としてクリックするだけにし、他の部分への記載をなくす
	記録の重複をなくす	診療録と看護記録を一体化させ、すべての職種が同じ電子カルテを使用することで、重複する情報は書かない
		文章で書かなくてよい項目と文章で書く項目をはっきりさせ、同じようなことは書かない
	優先度の低い記録の中止	短期入院での看護サマリーを廃止
		夜勤での看護必要度 B 項目の記録廃止
看護計画と連動した看護記録形式に変更	看護目標や看護計画に関係する看護記録として、叙述記録から SOAP に変更した	
勤務時間内に記録の時間を設定	記録は就業後にするものという意識を変えるため、日勤の勤務帯内に記録の時間を設定した。	
情報収集・情報共有における工夫	患者ケアに必要な情報を一元化する	経過板への記載により必要な情報が一覧で見られるようにする
		患者ケアに必要な情報が電子カルテからまとめて引き出せるようにした
		処置板や申し送り板等、電子カルテ以外の情報共有物を廃止した
	患者ケアに必要な情報を明確にする	短時間で情報収集している人の電子カルテ閲覧画面を共有し、情報収集時の工夫を聞く
		勤務開始時に収集する情報の内容を決める
	申し送りの廃止	申し送りの廃止
	申し送り時間の短縮	口頭での申し送り内容を減らし、各自でカルテから情報収集する
電子カルテからとれる情報は口頭では申し送らない		
申し送りの際に取り決め範囲外のことは聞かない		
看護提供体制の変更と業務分担	チームでの看護提供	チームで患者を受け持ち、看護師ができるだけベッドサイドにいられるようにする
	看護師と介護職員のペアでの看護提供	看護師と介護職員がペアで患者ケアをする
	外来における複数診療科の担当	外来看護師が担当診療科以外にも2つの診療科を担当できるようにした。
	強みを活かした看護師ペア内での業務分担	ペアで勤務する際、電子カルテへの入力には若手が行う
就業上のルールの変更	就業開始時間の変更	日勤の就業時間の変更により、短時間勤務者も含めて一斉に業務を開始する。
	勤務体制の変更	救急患者の受け入れ対応者の勤務を当直から夜勤へ変更した。

表3 業務効率化に関する病院組織全体としての取り組み

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
他職種とのタスクシェア	臨床検査技師とのタスクシェア	採血患者が多い時間帯には臨床検査技師に手伝ってもらう
	臨床工学技士とのタスクシェア	手術室での器械出しを行う臨床工学技士を増やした
		透析室配置の臨床工学技士を増やし、看護師よりも多くした
		内視鏡検査を介助する臨床工学技士を増やした
専門職へのタスク・シフト	臨床検査技師へのタスク・シフト	外来採血業務は臨床検査技師が行う
		発熱外来での検体採取は臨床検査技師が行う。
	薬剤師へのタスク・シフト	薬のセットは病棟薬剤師が行う
		持参薬の鑑別や退院時の服薬指導は薬剤部が行う
	放射線技師へのタスク・シフト	造影剤投与用の末梢ライン確保は放射線技師が行う
		放射線撮影検査時の送り迎えは放射線技師が行う
	リハビリ職へのタスク・シフト	リハ科がリハビリの送迎を行う
		リハビリ時の送り迎えはリハビリ職が行う
非専門職へのタスク・シフト	医療秘書へのタスク・シフト	内科系外来の診察には医療秘書がつく
	業者へのタスク・シフト	配膳下膳車を業者にもってきてもらう
部門間での業務分担	病棟と地域連携室との役割分担	他施設との退院調整は地域連携室が実施
		緊急入院時も含め、入院前の情報収集を地域連携室が行う
多職種間での作業工程の共有・工夫	関係者が作業の開始に気づくようなし かけ	クラークが電子カルテを立ち上げることでフラグが立ち、各専門職が入院診療計画書を入力する
	クリティカルパスの整備と活用	医師に協力を依頼し、クリティカルパスを整備・使用している
複数部署が関わる業務フローの変更	患者の動線の変更	入院時の誓約書は病棟で看護師が受け取るのではなく、担当部署を決め、その部署に患者が提出しにいく方法に変更
		眼科手術の一例目は外来から手術室に行く
	入院患者の検査時間・場所の変更	入院当日の検査は午後に行い、看護助手が検査科に送った後は検査科同士で送迎する
		入院棟にある撮影室を使ってレントゲン撮影をする
伝票類への押印者の変更	伝票類への押印を医師ではなく、看護師長に変更	

表4 業務効率化の取り組みを促進した看護部内の要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
看護部長のリーダーシップの発揮	看護部長が改革の意図や方針を看護部内に周知する	改革の意図を言い続ける
		看護部長が改革方針を看護師長全体に話し、小集団でのディスカッションを通して方針の理解を促す
		毎朝の師長とのミーティングで少し前に伝えたことの意図の理解を確認する
		看護師の高齢化に対し、同じサービスを提供する方法について日頃から師長に問うている
	看護部長が根拠を基に経営陣に訴える	費用対効果を数値で示し、経営陣に訴える
		始業前残業代など現状を数字で示し、経営層に伝える
看護師長のマネジメント力	部署管理者等がマネジメント教育を受けている	看護師長や師長候補者を対象としたマネジメントに関する体系的な教育制度がある
		ミドルマネジャー層を教育し続ける風土があり、ミドルマネジャーには新しいことにチャレンジする能力がある。
		師長候補者を対象とした院内研修により、データ分析を元にマネジメントするという基本ができています
	看護師長にタスク・シフト/シェアについて学習してもらう	師長にタスク・シフト/シェアに関する研修会に参加してもらう
改革案の実行者を巻き込む	看護師長に対応案を考えてもらう	師長に各部署での業務の見直しを考えてもらう
		外来師長が副師長と話し合っ出来ることを考える
	スタッフにやりたいことを考えてもらう	看護部から問題提起し、スタッフからの提案を受け入れる姿勢を示す
		残業時間短縮案をスタッフに考えてもらい、申し送り廃止での不安に対し、段階的な廃止方法を提案した
		部署単位で自分たちがしたい看護を出してもらった。
	関連部署を巻き込む	技師会の静脈確保の研修に協力したことを機に、研修内容を自院で実践するよう持ち掛けた
業務実態の把握による改善点の認識	業務実態の把握と結果に対する危機感の共有	コンサルタント提案の業務量調査により、直接業務より間接業務が多いことを把握する。
	業務量分析による改善点の把握	DiNQL データにより時間がかかっている業務を把握している
		コンサルタントからの報告書で看護師の記録が丁寧すぎることや他病院では行っていない業務について指摘された
他施設での取り組みを知る	職能団体や他施設から業務改善に関する情報を得る	看護協会や近隣病院との交流から業務改善に関わる情報を得る
		雑誌から他施設での取り組みを知り、周りの人と情報を共有する
	関連他施設の状況を見る機会がある	医療安全連携加算の相互評価対象病院と何度も行き来していたことから薬剤師による病棟薬剤管理が受け入れやすかった

表4 業務効率化の取り組みを推進した要因（続き）

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
課題を共有・検討する組織の存在	経営陣を含めた検討組織がある	院長、理事長、事務、各科責任者が一堂に会し、業務効率化における課題を出し合う
		週1回、院長、事務部長、副院長、看護部長、事務の課長クラスで構成される経営会議での情報発信
		院長、事務長、看護部長、各部門長で構成される委員会で、医師と看護師の業務負担への対応について検討し、年2回進捗を報告する
	各職種・各部門で構成される検討組織がある	各部門からのメンバーで構成される委員会で問題を話し合う
		副院長、看護部長、コメディカルの各部門長で月1回の対面会議とフォーマット共有で検討している
		多職種連携会議で互いに何が出来るか話し合う場ができた
		コメディカルがメンバーとなっている看護師の負担軽減を検討する委員会で、他職種が自分たちに出来ることを提案してくる
	他職種と話し合う機会がある	プロジェクトが進まない場合、関連する他部門に話をする
		タスク・シフト/シェアに関する研修の中で、他職種が混じったグループワークでミドルマネジャー同士が熱い語り合いをした
	看護部内に具体的な課題に取り組むチームがある	看護部運営委員会内に小集団作り、業務負担や質に関する課題に取り組む
		看護部内の運営会議でタスク・シフト/シェアの必要性を話したり、師長からタスク・シフト/シェア出来そうなことを出してもらう
		師長、副師長、看護補助者で構成される委員会で看護補助者と看護師の協働について検討する
		主任による看護補助者推進チームが補助者の教育について検討、発信している
		看護部内に働き方改革に関する委員会やタスク・シフトワーキングが設置された
		師長を責任者としたプロジェクトチームを複数作り、コンサルタントのサポートも得ながら課題に取り組んだ
委員会等で定期的に進捗状況を報告する機会がある	病院運営会議でプロジェクトの進捗を報告しなければならない	
	毎月の看護師長会で進捗を報告する	
幹部や他部門が協力的	院長や部門長が各部門に直接働きかける	院長が臨床工学技士や臨床検査技師にタスク・シフト/シェアに関する他施設での取り組みを提案
		コメディカル部門のセンター長に相談すると各職種へ情報発信してくれる
	委員会の場で他部門から提案が出てくる	委員会で困りごとを出すと関連部門以外から提案が出される
		委員会で各部門長から看護師の業務負担軽減のための協力内容が出てくる
看護部だけでなく、病院の課題として取り組む	病院あげでの課題として行っているため、タスク・シフト/シェアがやりやすい。	
コミュニケーションが良好で助け合おうとする風土	互いを思い合う	助手の存在がありがたいという雰囲気が看護師の中にある
		思いやり、つながりを大事にすることが原点
	協力し合う風土	コロナ禍で全職種が協力しようという風土ができた。
		もともと看護師とリハとはいろんな共有をし、協力しあっていた
	他職種と気兼ねなく話せる雰囲気	もともと他職種に対し、気を使って話せない雰囲気はなかった
他職種との会話はしやすい		
提案を受け入れる風土	効果の見込みとともに提案すると受け入れてくれる風土がある	

表5 業務効率化の取り組みを阻害する要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
人的資源の不足・活用不十分	マンパワー不足によりタスク・シフト/シェアできない	薬剤師の不足により薬の運搬に気送管を使用できていない
		マンパワー不足により内科外来への事務クレークの配置や内視鏡室への臨床工学技士の配置ができていない
	看護補助者の確保が困難	近隣に大きな商業施設ができたことにより、看護補助者が確保できず、タスク・シフト/シェアした業務が看護師に戻ってくる
		無資格の看護補助者は嘱託雇用で、不足分を派遣で埋めるため、確保の見通しが立たない
		嘱託雇用のため、仕事を覚えた看護補助者は正規雇用している他院に抜けていく
	取り組みを評価する人材の不足	改善するにはその後の結果を評価するためのデータを扱う人が必要
	特定行為修了看護師が十分活用されていない	部署所属の特定行為修了看護師に対し、管理者が活躍の場を与えられていない
反対する医師がいるため特定行為修了看護師が活用されていない		
改革に対する関係者の認識の変容困難	タスク・シフト/シェアに対する認識を変えることが難しい	医師事務補助者を配置しても医師は診察場面に看護師の同席を求める
		医師が看護師を求めるため、透析室での臨床工学技士の増員や外来での医療秘書への置き換えが進まない
		透析業務において、看護師は一人になると臨床工学士に頼れず、不安になる
		人間ができるものにはお金をかけないという考え方が残っている
		早出や遅出に対し、正規雇用者がカバーすべきと言われる
	改革の必要性や危機感のなさ	長く働いてきた人にとって業務を変えることが難しく、やっても変わらないのではないかと改革を止めてしまう。
		これまでのやり方でうまくやれてきたという認識があり、発想を変えられない
		変える必要性を認識していない部門・職種がある
	協働マインドの醸成が難しい	看護補助者には手伝いたい気持ちはあるが、どうしたらよいかかわからず、看護師はタスク・シフトという言葉によって補助者の仕事という見方をしてしまう
		協力はしてくれるが、手伝いという認識で、チーム感はない
		これまでの歴史による各科のこだわりやルールにより職種間に高い壁がある
		ケアの依頼に対し、看護補助者は「今はこの時間だから」と断り、一緒にケアするという考え方にならない
	方針や意図が個々のスタッフまで正しく伝わらない	薬剤管理として、薬の個数の確認を薬剤部にシフトしたいが、看護師がやってと言われる
加算要件や労働契約上の制約	労働契約上の制約がある	労働者としての権利が主張され、フレキシブルな勤務体制を導入することができない
	加算要件のしぼりがある	看護補助体制充実加算の要件が厳しく、1や2は取りにいき辛い 加算対象病棟に介護福祉士を配置するため、業務量の多い急性期病棟に補助者を配置できない。
金銭的な課題	ICT 導入コスト	民間病院で裕福ではないため、ICT を導入するお金がない

表6 取り組みによる効果

カテゴリー	コード	取り組みと効果の具体的な内容
患者ケアの質向上	患者の待ち時間減少	繁忙時間帯に臨床検査技師と外来各科がヘルプで入ることによって、採血の待ち時間が減少
	医師の指示が早く出る	特定行為修了者が処置を代行する間に医師が指示を出す
	個別性のある看護計画の立案	SOAPに変えたことで個別性のなさに気づき、看護計画の見直しへとつながった
看護師の労働環境の改善	残業時間の減少	申し送りの廃止や情報収集画面の作成、ディスプレイ等の導入により、残業時間が減少 特定行為修了者の麻酔管理により（並行して手術が可能になり）オペ室の時間外が削減された
	休暇取得率の増加	複数診療科を担当することで、外来看護師が有給休暇を取得できるようになった
業務負荷の軽減	業務が中断されない	診療録と看護記録の一体化により、医師が看護師に状況を確認してこない
	情報収集や記録等がしやすくなった	診療録と看護記録の一体化により、情報収集時の閲覧画面が減った
		電子カルテの導入により、指示の確認や記録がしやすくなった
精神的ストレスの軽減	記録に対する負担感の軽減	テンプレート化による記録に対する看護師の負担感が軽減
	医師とのやり取りに対するストレスの軽減	特定行為修了者がいることで、患者の状態が気になったときに医師に相談しようかと悩まずに済む 先に特定行為修了者に相談することで、医師に忌憚なく相談できる
人材の確保および質の向上	離職率の低下	就業開始時刻の後ろ倒しにより、出産や結婚での離職が減少
	自組織での特定行為研修の実施	一人目の特定行為修了者の活躍により二人目の特定行為研修を自施設で行うことになった
	特定行為研修受講希望者の増加	医師と協働して活躍する特定行為修了者を見て、目指したいというスタッフが増えた